

Jaka Lindič

Inoviranje v pogojih elektronskega poslovanja primer Amazon.com



Vse pravice avtorja pridržane. Knjige ni dovoljeno razmnoževati brez pisnega dovoljenja založnika.

Naslov:	Inoviranje v pogojih elektronskega poslovanja primer Amazon.com
Avtor:	Doc. dr. Jaka Lindič
Izdalo in založilo:	MeritUM d.o.o.
Recenzenta:	Prof.dr. Boštjan Antončič Dr. Peter Baloh

Ljubljana, 2016.

Publikacija dostopna na <http://meritum.si>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

659.23:004(075.8)(0.034.2)

LINDIČ, Jaka

Inoviranje v pogojih elektronskega poslovanja [Elektronski vir] : primer Amazon.com /

Jaka Lindič. - El. knjiga. - Ljubljana : MeritUM, 2016

ISBN 978-961- 92961-7- 2 (pdf)

285349120

Kazalo vsebine

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev predmeta proučevanja.....	1
1.2	Namen in cilji raziskave	10
1.3	Metodologija raziskovanja	11
1.4	Znanstveni prispevek in omejitve.....	15
1.5	Struktura raziskave	16
2	Inovacije.....	17
2.1	Opredelitev inovacij.....	17
2.2	Tipi inovacij.....	19
2.2.1	Tipi inovacij glede na predmet inoviranja.....	20
2.2.1.1	Tehnološke, izdelčne in storitvene inovacije.....	21
2.2.1.2	Strukturne spremembe in spremembe strategije	22
2.2.1.3	Spremembe na področju ljudi in kulture	25
2.2.1.4	Družbene in tehnične inovacije	28
2.2.2	Tipi inovacij glede na vpliv	28
2.2.3	Tipi inovacij glede na vir inoviranja.....	31
2.2.4	Večdimenzionalne tipologije inovacij.....	34
2.2.4.1	Abernathy-Clarkov model	35
2.2.4.2	Arhitekturne inovacije	35
2.2.4.3	Inovacijska hiperkocka	36
2.2.4.4	Osnovne in obrobne inovacije	36
3	Nova ekonomija, internet in elektronsko poslovanje	37
3.1	Spremembe okolja in nova ekonomija.....	38
3.2	Transformacijski učinki interneta.....	43
3.2.1	Različni pogledi na internet	44
3.2.2	Modeli interneta kot kreativnega uničevalca.....	44
3.2.3	Transformacijski učinki interneta.....	47
3.3	Odnos med novo ekonomijo, elektronskim poslovanjem in internetom	51
4	Poslovni modeli.....	52
4.1	Pomen in opredelitev poslovnih modelov.....	52
4.2	Poslovni model in poslovna strategija.....	60
4.3	Poslovni model in drugi koncepti.....	65
4.4	Komponente poslovnega modela	66
4.4.1	Afuah in Tucci.....	67

4.4.2	Amit in Zott.....	69
4.4.3	Applegate in Collura.....	69
4.4.4	Magretta.....	70
4.4.5	Weill in Vitale	70
4.4.6	Hamel.....	70
4.4.7	Tapscott, Ticoll in Lowy	72
4.4.8	Osterwalder in Pigneur	73
4.4.9	Alt in Zimmermann	74
4.4.10	Drugi	75
5	Metodologija empiričnega dela	78
5.1	Izbira raziskovalne metode	78
5.1.1	Splošna predstavitev raziskovalne metode študija primera	78
5.1.2	Kritike in predsodki, povezani s študijami primerov	79
5.1.3	Utemeljitev izbire raziskovalnega pristopa	81
5.2	Načrt študije primera	83
5.2.1	Razvoj teorije.....	84
5.2.2	Izbira vrste študije primera in samega primera	85
5.2.3	Priprava instrumentov in protokolov.....	88
5.2.3.1	Uvod v študijo primera.....	88
5.2.3.2	Opis terenskih postopkov.....	88
5.2.3.3	Vprašanja študije primera	92
5.2.3.4	Vodič za izdelavo poročila študije primera.....	92
5.2.4	Zbiranje in analiza podatkov	92
5.2.4.1	Zbiranje podatkov	93
5.2.4.2	Analiza podatkov	93
5.2.5	Poročilo in prilagoditev teorije	95
5.2.6	Razvoj praktičnih implikacij	96
5.3	Zagotavljanje kakovosti uporabljene raziskovalne metode	97
5.3.1	Veljavnost konstrukta	99
5.3.1.1	Triangulacija.....	100
5.3.1.2	Dokazna veriga.....	102
5.3.2	Notranja veljavnost.....	102
5.3.3	Zunanja veljavnost ali možnost generalizacije.....	103
5.3.4	Zanesljivost	104
6	Študija primera Amazon.com	106
6.1	Predstavitev podjetja.....	107
6.1.1	Širitev prodajnega asortimana.....	108
6.1.2	Geografska širitev.....	110
6.1.3	Razvoj poslovnega modela	112
6.1.4	Poslovni rezultati.....	122
6.1.4.1	Poslovanje podjetja od ustanovitve do 2006	122
6.1.4.2	Primerjava poslovanja s poslovanjem konkurenčnih podjetij.....	133
6.2	Novosti in inovacije.....	157

6.2.1	E-poštni sistem obveščanja	158
6.2.2	Partnerski (angl. affiliate) programi	159
6.2.3	Priporočilni sistem	161
6.2.4	Odnosi z javnostmi in trženje	164
6.2.5	1-Click	170
6.2.6	Darilni center	170
6.2.7	Amazon.com Advantage	171
6.2.8	Konvertibilne podrejene obveznice	172
6.2.9	Amazon Auctions	172
6.2.10	zShops in Amazon Marketplace	173
6.2.11	Amazon Payments	175
6.2.12	Elektronske voščilnice z osebnim zvočnim sporočilom	176
6.2.13	Iskalnik All Product Search in storitev Search Suggestions	176
6.2.14	Amazon Anywhere	177
6.2.15	Seznami želja	177
6.2.16	Dostava	178
6.2.17	Specializirane trgovine	179
6.2.18	Storitve za velike trgovce	181
6.2.19	Dinamično določanje cen	185
6.2.20	Instant Orders Update	186
6.2.21	Plačljive digitalne vsebine	187
6.2.22	Honor system	187
6.2.23	Ustvarjanje skupnosti	188
6.2.24	Netrgovske storitve	188
6.2.25	Look Inside, Search Inside, Upgrade	189
6.2.26	Spletne storitve	190
6.2.27	A9.com in rumene strani	192
6.2.28	Izdelki na zahtevo	194
6.2.29	Amazon Shorts	195
6.2.30	Amazon Mechanical Turk	195
6.2.31	Lastne video vsebine	196
6.2.32	Amazon Unbox	196
6.2.33	Amazon poslovne storitve	197
6.2.34	Organiziranost dela	197
6.2.35	Upravljanje prostora na spletnih straneh	198
7	Nova tipologija inovacij	198
7.1	Kritika obstoječih tipologij	199
7.2	Identifikacija elementov tipologije inovacij	200
7.3	Razlaga elementov	203
7.3.1	Ponujena korist	204
7.3.1.1	Zaznana korist	206
7.3.1.2	Zaznani stroški	209
7.3.2	Vrednostno omrežje	211
7.3.2.1	Viri in sposobnosti	211
7.3.2.2	Konfiguracija vrednosti	213
7.3.3	Vrednostni jez	218
7.3.3.1	Učinki pozitivne povratne zanke	218
7.3.3.2	Zaklepanje	221

7.3.4	Finančni vidik	222
7.3.4.1	Zajem vrednosti	222
7.3.4.2	Metrike poslovanja	224
7.3.5	Inoviranje celotnega poslovnega modela.....	225
8	Managerska orodja za identifikacijo inovacij	226
8.1	Platno ponujene koristi.....	227
8.2	Orodja za inoviranje vrednostnega omrežja.....	230
9	Ugotovitve in sklepi	231
10	Literatura in viri.....	238
10.1	Literatura	238
10.2	Viri	275
	Slovar izrazov.....	303

Kazalo slik

Slika 1: Kontinuum inovacijske kulture	26
Slika 2: Razvoj vodenja	27
Slika 3: Ponudnikova in kupčeva zaznava inovacije.....	30
Slika 4: Napredovanje od posamezne do večfaktorske analize	32
Slika 5: Viri inovacij.....	34
Slika 7: Henderson-Clarkov model inovacij	36
Slika 8: Determinante interneta kot kreativnega uničevalca	45
Slika 9: Internetne aktivnosti, ki dodajajo vrednost	46
Slika 10: Možna prekrivanja konceptov poslovni model in strategija	62
Slika 11: Povezava med konceptoma "poslovni model" in "strategija"	62
Slika 12: Trikotnik poslovne logike.....	63
Slika 13: Povezava med strateškimi odločitvami in poslovnimi modeli.....	64
Slika 14: Elementi poslovnega modela	71
Slika 15: Okvir e-poslovnega modela	73
Slika 16: Generični elementi poslovnega modela	74
Slika 17: Komponente poslovnega modela	77
Slika 18: Proces izvedbe študije primera	84
Slika 19: Vzdrževanje dokazne verige	102
Slika 20: Pomen mednarodnega segmenta v prihodkih od prodaje	112
Slika 21: Prodaja in dobiček iz poslovanja	123
Slika 22: Konceptualni model tipologije inovacij.....	202
Slika 23: Življenjski cikel kupca	205
Slika 24: Elementi inoviranja poslovnega modela	226
Slika 25: Platno ponujene vrednosti.....	229
Slika 26: Platno motivacije partnerja.....	231

Kazalo tabel

Tabela 1: Objave na področju komponent poslovnih modelov	66
Tabela 2: Elementi poslovnega modela	76
Tabela 3: Primernost raziskovalnih strategij v posamezni situaciji	82
Tabela 4: Spletne baze in število člankov s ključno besedo Amazon.....	91
Tabela 5: Število kupcev in delež kupcev, ki se vračajo.....	124
Tabela 6: Ključni rezultati in kazalci podjetja Amazon.com od 1995 do 2006).....	132
Tabela 7: Primerjava poslovanja Amazon.com s konkurenčnimi trgovci	142
Tabela 8: Primerjava poslovanja Amazon.com z internetnimi trgovci in posr. konkurenti.	154
Tabela 9: Število partnerjev v Amazon Associates	159
Tabela 10: Število klasičnih trgovin partnerskih podjetij.....	183
Tabela 11: Sklopi konceptualnega modela.....	203
Tabela 12: Matrika elementov ponujene koristi	227
Tabela 13: Matrika motivacijskih elementov partnerja	230

1 Uvod

1.1 Opredelitev predmeta proučevanja

Predlagana raziskava je večdisciplinarno in sega na področja inoviranja, strateškega upravljanja, informatike in trženja ter tako sodi med informacijsko upravljalne organizacijske vede. Predmet proučevanja je inoviranje, katerega cilj je dosežati ključne konkurenčne prednosti v pogojih elektronskega poslovanja. Številni družbeni fenomeni so prezapleteni, da bi jih lahko analizirali z zornega kota ene same discipline, in inovacije so tipičen primer (Fagerberg, 2005, str. 21). Zato sem se odločil za uporabo večdisciplinarnega pristopa.

Konkurenčna prednost podjetja lahko izhaja iz različnih dejavnikov, kot sta velikost in dostop do virov. Vseeno velja prepričanje, da so za uspešnost podjetja in njegovo dolgoročno preživetje inovacije kritičnega pomena. Najbolj uspešnim podjetjem je skupno to, da je njihov uspeh v precejšnji meri povezan z inovacijami (Tidd et al., 1997, str. 5). Nekateri avtorji (na primer Chesbrough, 2003, str. xvii; Daft, 1998, str. 285; Farrell, 2003, str. 107; Jagersma, 2003, str. 28) celo zagovarjajo stališče, da se mora vsako podjetje spreminjati, če želi preživeti. Avstrijski ekonomist Joseph Schumpeter v svojih delih trdi, da podjetniki z uvajanjem inovacij radikalno vplivajo na ekonomsko strukturo panog. S tem silijo staroselce (angl. *incumbent*) v prilagajanje ali smrt. Še več, natanko ti procesi naj bi vodili v ekonomsko rast. Drucker (1985, str. 14) na primer sistematičnemu inoviranju celo dodeljuje vlogo najpomembnejšega dejavnika pri pojavu podjetniške ekonomije, ki naj bi po njegovem prinesla Združenim državam Amerike uspeh na področju ustvarjanja novih delovnih mest v drugi polovici 20. stoletja in s tem nasprotovala teoriji Kondratieffa¹. Tehnološke prelomnice, ki spreminjajo družbene navade, lahko prinesejo visoke donose tako inovatorju kot tudi družbi v celoti (Brown v Chesbrough, 2003, xi). Vodilne svetovne ekonomije se tega zavedajo. Bela hiša v svoji strategiji trdi, da je vodilna vloga, ki jo imajo ZDA v svetu, posledica sistema zasebnega podjetništva, ki nagrajuje inovativnost (The White House, 2004). Tudi Evropska unija v Lizbonski strategiji, ki naj bi Evropo postavila na prvo mesto v svetu, ključno vlogo pripisuje znanju, inovacijam in človeškemu kapitalu (Commission of the European Communities, 2005, str. 4). Slovenija se tudi zaveda pomena inovativnosti. Tako je danes ključni izziv gospodarsko-razvojnne politike v Sloveniji ta, kako povečati učinkovitost delovanja nacionalnega inovacijskega sistema, ki mora vključevati inovativnost

¹ Ruski ekonomist Nikolai Dmitrievich Kondratieff je postavil teorijo Kondratieffovega vala, dolgoročnega cikla ekonomske rasti in krčenja.

podjetij, raziskovalnih institucij in državne uprave. Za razcvet slovenskega gospodarstva naj bi bilo potrebno sprejeti inovativnost in z njo povezano podjetništvo kot splošno družbeno vrednoto (Janša, 2006).

Pritiski konkurence nenehno vodijo v nižanje cen, nižanje dobičkov in standardizacijo ponudbe (Doyle, Bridgewater, 1998, str. 1). Ne glede na soglasje o pomenu inovacij Jagersma (2003, str. 25) trdi, da zavest o nujnosti inoviranja ni vsesplošno prisotna. Inovativnost je še vedno premalo izkoriščen način, kako priti do uspeha. Če podjetja niso pripravljena kontinuirano spreminjati svojih procesov in ponudbe, resno ogrozijo svoje možnosti obstoja (Tidd et al., 1997, str. 12). Zaradi vse bolj turbulentnega in nepredvidljivega okolja vse večji poudarek dobivajo radikalne spremembe (Daft, 1998, str. 288, Davidow et al., 1992, str. 79). Na nujnost inoviranja vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot so globalizacija, hiter razvoj tehnologije, ki med drugim konstantno znižuje stroške pretoka informacij, liberalizacija in deregulacija trgov, demografske spremembe, vse krajši življenjski cikli proizvodov, rastoča pričakovanja kupcev, spremembe v vrednotah (na primer popolnoma drugačne vrednote različnih generacij). Te spremembe zmanjšujejo pomen tradicionalnih virov diferenciacije in uvajajo nove osnove za ustvarjanje vrednosti. Tidd in ostali (2001, str. 6) navajajo več strateških prednosti, ki so posledice inoviranja, kot možnost ponuditi nekaj unikatnega (nov izdelek ali storitev, bolj zahteven izdelek, ali pravno varovan izdelek) ali ponuditi to na nov način (hitreje, z nižjimi stroški, bolj prilagojeno), pridobivanje prednosti iz naslova tržnega vodstva ali hitrega sledenja, oblikovanje nove osnove za prihodnost. Tudi v družbenem sektorju so se razvile nove paradigme, kot je partnerstvo med zasebnim in javnim sektorjem, kjer podjetja iščejo inovativne priložnosti na področju družbene odgovornosti. Ne gre za dobrodelnost, gre za strateško poslovno naložbo, ki prinaša pozitivne rezultate za obe strani (Kanter v Christensen in ostali, 2001, str. 153-154).

Inovativnost ni vrednota, ki jo podjetja zapišejo v svoja poslanstva samo zato, ker "se dobro sliši", temveč zato, ker je to absolutna konkurenčna potreba (McCann, 1991, str. 86). Jack Welch (General Electric Company, 2000, str. 4) pravi, da že dolgo velja: "Ko hitrost sprememb znotraj institucije postane počasnejša od hitrosti sprememb zunaj nje, je konec blizu. Edino vprašanje je kdaj." Kljub široko razmahnjeni pro-inovativni retoriki "večina managerjev še vedno gleda na inovacije kot na nevaren odklon od pravega dela – izžemanja zadnje trohice učinkovitosti iz ključnih poslovnih procesov" (Hamel, 2002, str. 25). To je še posebej nevarno iz že omenjenih razlogov. Kot je trdil že Schumpeter, je uspešno inoviranje lahko vir začasne tržne moči, ki spodkopava dobičke in pozicijo starih podjetij ter kreativne destrukcije. Zaradi hitrejšega tempa ta začasna tržna moč obstaja v vedno krajših časovnih okvirih.

Če želimo zagotoviti veljavnost ugotovitev, podmen in politik, ki izhajajo iz znanstvenega raziskovanja, moramo natančno opredeliti inovacije (Cooper, 1998, str. 496). Na inovacijo lahko gledamo kot na proces ali diskreten dogodek. Opredelimo jo lahko na različne načine in pogosto je termin uporabljen izmenično s številnimi drugimi. V najširšem smislu njegov pomen prihaja iz latinskega pojma *innovare* – "narediti nekaj novega". V najožjem pomenu je tako inovacija sinonim za izum in do nje pride zelo redko in vključuje zelo majhno število organizacij. Izum je namreč nova ustvarjalna rešitev tehničnega problema, ki je industrijsko uporabljiva (Pretnar, 1995 str. 7). Tipično avtorji razlikujejo izum in inovacijo. V drugi skrajnosti privede do situacije, ko oznako inovacija dobi vse, kar je povezano z nečim novim. Tako kot sinonim za inovacijo nekateri avtorji uporabljajo izraze kreativnost, raziskovanje, podjetništvo, novost, organizacijska sprememba, izboljšava, napredovanje, modernizacija, originalnost, inventivnost (Schweizer, 2004, str. 20). Čeprav se za inovacijo uporabljajo različne opredelitve, te običajno poudarjajo potrebo po končanju razvoja in izkoriščanju novega znanja. Inovacija je tako prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene (Pretnar, 1995 str. 7). Ne zadostuje torej zgolj izum (Tidd et al., 1997, str. 23).

Čeprav inovacije pogosto povezujemo s tehnologijo ali celo ožje s proizvodi, niso samo tehnološke inovacije tiste, ki ohranjajo konkurenčnost podjetij. Drucker (1985, str. 31) pravi, da inovacija "ni nujno tehnična, ni nujno, da je sploh stvar". Schumpeter (1951, str. 66) ekonomsko inovacijo definira kot uvedbo nove dobrine ali nove metode proizvodnje, odprtje novega trga, zavzetje novega vira ali novo obliko organiziranosti katerekoli panoge. Kotler (1999, str. 603) na inovacijo gleda s trženjske perspektive kot na "idejo, proizvod ali tehnologijo, ki jo podjetje trži kupcem, ti pa jo dojemajo kot novost." Težko je natančno opredeliti tudi pojem "nov". Inovacija je lahko le relativno nova. OECD in Eurostat (1997, str. 34) kot minimalno raven novosti opredelita "novo za podjetje". Navajata pa tudi dve višji ravni novosti – novo na trgu (pri čemer je lahko trg opredeljen v smislu izdelčne skupine ali geografsko) in novo na svetu (OECD in Eurostat, 2005, str. 58). Nohria in Gulati (1996, str. 1251) percepcijo novosti aplicirata na managerja enote, ki inovira. Ena izmed najširših definicij inovacije je inovacija kot ideja, praksa ali objekt, ki je dojet kot nov (Rogers v Shervani, 1997, str. 59).

Že iz opredelitev inovacije lahko vidimo, da poznamo različne tipe inoviranja. Razvrstimo jih lahko po različnih kriterijih, kot so predmet inoviranja, vir inoviranja, vpliv inovacij, in podobno. Najosnovnejšo delitev je postavil Schumpeter z delitvijo inovacij tipa tehnično-tehnološkega potiska (angl. *technology push*) in tržnega potega (angl. *demand pull*). Prve so posledica pritiskov in potreb trga (posnemanja in izboljšave obstoječih rešitev), slednje pa so plod raziskovalnega dela in dela

razvojnih oddelkov. Zhouying (2005, str. 37) loči trdotehnološke in mehkotehnološke inovacije. K slednjim šteje institucionalne inovacije, inovacije na področju razvojne strategije, managementa in organizacijskih sistemov. Shervani in Zerrillo (1997, str. 59) delita inovacije na osem tipov: inovacije na področju izdelkov, proizvodnje, trženja, upravljanja s človeškimi viri, financami, inovacije, povezane z informacijami, organizacijske in računovodske inovacije.

Tipe inovacij lahko delimo tudi glede na posamezno značilnost. Glede na predmet inoviranja avtorji delijo inovacije na: izdelke in storitve; strukture in sisteme; ljudi in tehnologijo (McCann, 1991, str. 84-85). Podobno delitev ponuja tudi Daft (1998, str. 289-302), ki oblikuje naslednje skupine inovacij: tehnologija; izdelek in storitve; strategija in struktura ter ljudje in kultura.

Najpogosteje inovacije razumemo v smislu tehnoloških inovacij izdelkov in storitev. Čeprav ta sklop inovacij tipično povezujemo s fizičnimi spremembami, so lahko te tudi manj oprijemljive narave – v obliki novih metod in tehnik (OECD, Eurostat, 1997, str. 31; Tidd in ostali, 1997, str. 9). Nadalje lahko te inovacije razdelimo na avtonomne in sistemske oziroma arhitekturne (Teece, 2000, str. 46; Tidd in ostali, 1997, str. 8). Ne glede na potencialne koristi uspešnih inovacij izdelkov, kot so podaljšana rast, nadpovprečni donosi, močan interes investitorjev, močnejša vez z zaposlenimi, te niso nujno zadosten pogoj za preživetje podjetja (Shervani, Zerrillo, 1997, str. 57). Drucker (1998, str. 50) trdi, da "lahko resno zaostajanje na področju stroškov dejansko uniči podjetje, vendar je uspeh podjetij osnovan na nečem popolnoma drugem, na ustvarjanju vrednosti in bogastva." Inovacije, ki se ne osredotočajo samo na izdelke, temveč vključujejo tudi funkcije in poslovne procese, omogočajo podjetjem večjo donosnost (Shervani, Zerrillo, 1997, str. 57). Podjetja morajo tako skrbeti tudi za inovacije na področjih funkcij, poslovnih procesov, strategij, struktur, ljudi in kulture. Pri inoviranju strategij gre za proces, kjer inovativno razmišljanje uporabimo v povezavi s poslovnim modelom podjetja (Hamel, 2000, str. 66; Johnston, 2003, str. 7). Tapscott (2001, str. 6) na inoviranje poslovnih modelov gleda z arhitekturnega stališča in ga opredeli kot skupek novih orodij, vključno s strateškimi koncepti in analitičnimi metodami, ki omogočajo razumevanje in izkoriščanje poslovnih arhitektur. Na področju struktur, ljudi in kulture podjetij medgeneracijske spremembe ponujajo priložnosti za inovativne motivacijske sheme, drugačne odnose in načine vodenja. Kulturne spremembe običajno zahtevajo veliko časa, v sodobni družbi pa do teh sprememb prihaja veliko hitreje, saj se čas, ki označuje posamezno generacijo, krajša (Armour, 2005). Drucker (1985, str. 30-32) poleg že opisanih tehničnih inovacij loči tudi družbene. Slednje so lahko na nivoju posameznega podjetnika, podjetja ali skupnosti v celoti. S pojavom

interneta, ki omogoča poceni in relativno enostavnejše oblikovanje omrežij, so družbene inovacije pridobile na pomenu.

Še zlasti v zadnjem obdobju je pogosta razdelitev inovacij po intenzivnosti vplivov (Cooper, 1998, str. 497; Miles, 1995, str. 129; Tidd in ostali 1997, str. 6-7). Pri tej delitvi so inovacije razdeljene na kontinuum, ki sega od postopnih izboljšav do korenitih transformacij.

Inovacije lahko razčlenimo tudi po viru inoviranja, ki se nahaja bodisi znotraj bodisi zunaj podjetja. Afuah (1998, str. 69-75) loči dve vrsti inovacij glede na vir inoviranja: funkcijske in povezane z okoliščinami. Med funkcijske vire vključuje (1) interne funkcije vrednostne verige; (2) zunanjo vrednostno verigo, sestavljeno iz dobaviteljev, kupcev in komplementarnih inovatorjev; (3) univerze, državne institucije in zasebne laboratorije; (4) konkurente in sorodne panoge; in (5) druge države in regije. Med tiste, povezane z okoliščinami, uvršča (1) načrtovane aktivnosti podjetja; (2) nepričakovane dogodke (kot je okvara); in (3) kreativno destrukcijo, ki povzroči, da postanejo obstoječe sposobnosti zastarele (tehnološki preskok, regulacija in deregulacija, globalizacija, spremenjena pričakovanja kupcev in makroekonomske, družbene in demografske spremembe). Teorije, ki se ukvarjajo z viri inoviranja, so se razvile iz linearnega modela (tehnično-tehnološkega potiska/tržnega potega) k modelu, ki inoviranje obravnava kot visoko interaktiven in integriran proces znotraj organizacije in med organizacijami (Jones, Saad, 2003, str. 146). Rothwell (1992, str. 236) zagovarja, da se je model inoviranja spremenil. Nanj sedaj vplivajo oblikovanja omrežij, sodelovanja in partnerstva, ki vodijo k novim zunanjim odnosom. Ko so soočena z bolj intenzivnimi, hitrejšimi in pogostejšimi spremembami, tudi največja podjetja spoznavajo potencialne koristi sodelovanja in oblikovanja raziskovalnih omrežij. Tapscott in Williams (2005, str. 59-61) predlagata novo taksonomijo takšnih omrežij, ki jih imenujeta inovacijska omrežja ali i-omrežja. Omrežja razdelita na primarne tipe, tako imenovane ideagore, agregatorje, produkcijske skupnosti vrste vsak z vsakim (angl.: *peer-production*) in vrednostne verige.

Večina avtorjev zagovarja stališče, da so spremembe medsebojno povezane. Z vse večjo konkurenco se dotok inovacij na trg spreminja od diskretnega h kontinuiranemu (McCann, 1991, str. 81). Podjetja se morajo vedno znova izumljati (Daft, 1998, str. 286).

Kot smo pokazali, obstajajo različne vrste inovacij. Cilj prikaza ni izbira najboljšega tipa inovacij, temveč predstavitev raznovrstnosti med možnostmi inoviranja. Različni tipi inoviranja imajo različne posledice za to, kako pristopati k trženju (Shanklin, Ryans, 1984, str. 164, Mohr, 2001, str. 24) in kako organizirati podjetje (Cooper, 1998, str. 494, Teece, 2000, str. 127). Enako lahko trdimo za celotno

poslovanje podjetja. Podobno kot Von Hippel (1994, str. 4-6) trdi za nove načine kategoriziranja inovatorjev, lahko trdimo tudi za nove kategorije inovacij. Smiselne so torej zgolj, če vodijo v nova spoznanja, v novo razumevanje distribucije pričakovanih donosov od naložb. Z usmerjanjem naporov posameznikov in institucij lahko povečujemo donose iz naslova inoviranja. Različni tipi inovacij pa zahtevajo tudi različne managerske pristope (Govindarajan, Trimble, 2005). Podjetja konkurenčno prednost dosežejo in obdržijo zaradi svoje sposobnosti, da se nenehno izboljšujejo, inovirajo in nadgrajujejo svojo konkurenčno prednost skozi čas (Porter, 1995, str. 452). In prav vprašanje, kako podjetja dosežejo in obdržijo konkurenčno prednost, je osnovno vprašanje na področju strateškega upravljanja (Teece et al., 1997, str. 509).

Konec prejšnjega stoletja je prišlo do velikih sprememb v pogojih poslovanja podjetij. Leta 1985 je Drucker (1985, str. 6) trdil, da bo prihodnost temeljila na visokotehnoloških panogah. Čeprav takrat ni določil časovnega okvira, ob koncu tisočletja govori o "naslednji informacijski revoluciji" (Drucker, 1998). Uporaba visoke tehnologije ni več omejena samo na tradicionalne visokotehnološke panoge, kot so računalništvo in telekomunikacije. Visoka tehnologija tudi ni panožno specifična. Njeno uporabo zasledimo praktično v vseh panogah. Napačno bi bilo sklepati, da neka panoga ni visokotehnološka samo zato, ker se njeni proizvodi na strani končnega potrošnika ne spreminjajo veliko (Mohr, 2001, str. 14). Ko Drucker (1998) govori o naslednji informacijski revoluciji, se osredotoča na računalnike kot vir nove revolucije. Toda že v tistem času je bilo jasno, da je prišlo do še pomembnejšega napredka, do še pomembnejše spremembe – pojava interneta. Ta informacijska revolucija je pred podjetja postavila zahtevo po delovanju "na višjem nivoju" (hitreje, ceneje, pametneje) in hkrati ponudila številne nove poslovne priložnosti (Lumpkin, Dess, 2004, str. 161).

Z ekonomskega vidika različni avtorji različno pojmujejo internet in posledično tudi različno interpretirajo njegov vpliv. Nekateri najbolj prominentni ekonomisti na internet gledajo predvsem s tehnološkega zornega kota. Tako na primer Porter (2001, str. 74) govori o "najnovejši fazi v evoluciji informacijske tehnologije". Christensen (1997, str. xxxi) pa na internet gleda kot na infrastrukturno tehnologijo, ki omogoča drastične spremembe v številnih panogah. Oba internet opredelita v tehnološkem smislu, a mu pripišeta različno stopnjo prelomnosti. Drugi avtorji internet razumejo širše. Tako ga na primer Tapscott (2001, str. 3-4) opredeli kot močen, univerzalen komunikacijski medij brez primere, saj omogoča nove poslovne arhitekture, ki izpodbijajo korporativno strukturo industrijske dobe kot osnovo za oblikovanje konkurenčnih strategij. Takšna oblika razumevanja interneta kot "tehnološkega potresa, ki spreminja način, na katerega posamezniki in podjetja uporabljajo

tehnologijo" (Reingold, 2004, str. 58), je bila na prelomu tisočletja značilna za večino poslovne literature. Koncept interneta kot disruptivne inovacije, ki spreminja temelje poslovanja celotne ekonomije, je vodil do ideje o novi ekonomiji.

Tako kot za internet tudi za novo ekonomijo velja, da jo avtorji razlagajo na različne načine. Floricel, Miller (2003, str. 502) sta poglede na novo ekonomijo združila v dve skupini. Prva poudarja razvoj v informacijsko-komunikacijskih tehnologijah. Temelji na pozitivnih eksternalijah in monopolističnih težnjah, ki izvirajo iz nizkih proizvodnih stroškov in hipnem pošiljanju digitalnih izdelkov. Drug pogled vidi glavno značilnost nove ekonomije v priložnostih, ki temeljijo na znanju: primarno znanstvenem in tehnološkem, deloma pa tudi znanju o potrebah uporabnikov, tržni dinamiki, organizacijskih procesih. To znanje je ključno za oblikovanje vrednosti in konkurenčne prednosti.

Za novo ekonomijo so bila značilna visoka pričakovanja, pričakovanje takojšnjih rezultatov, in občutek, da podjetja nimajo izbire: "Po industrijski revoluciji vložki še nikoli niso bili tako visoki. Tradicionalne organizacije se morajo spremeniti, če želijo preživeti" (Beer, Nohria, 2000, str. 133). Tipične so bile napovedi, kot je Featherjeva (2001, str. 230), ki je med drugim napovedal, da bo spletna prodaja v letu 2005 dosegla 14 % skupne prodaje (brez avtomobilov in izobraževanja celo 21 %), v letu 2010 pa celo 31 % oziroma 46 %. Ta pričakovanja so močno precenjevala absorpcijsko sposobnost ekonomije in družbe v celoti. Zagovorniki revolucionarnih vplivov so zagovarjali politiko internetnih podjetij, ki so stremela k hitri rasti, četudi ob ustvarjanju visokih izgub. Številna podjetja nove ekonomije pa niso imela izdelane strategije ustvarjanja prihodkov, oziroma je ta temeljila izključno na prihodkih iz naslova oglaševanja. "Vodstva internetnih podjetij so priročno zmanjševala tradicionalne mere donosnosti in ekonomske vrednosti. Poudarjala so raztegljive opredelitve prihodkov in števila kupcev ali celo bolj problematičnih kazalcev, ki bodo morda nekoč povezani s prihodki, kot so število uporabnikov, število obiskov ali stopnje klikov" (Porter, 2001, str. 65). Vendar tudi za inovativne poslovne modele velja, da morajo v finančnem smislu delovati, sicer je vseeno, kako dobri so z vidika družbe (Senge, Carstedt, 2001, str. 25). Ta visoka pričakovanja in slabo oblikovani poslovni modeli so vodili v borzni zlom.

Borzni zlom je mnoge napeljal na to, da so zavračali vse, tudi tisto, kar je bilo pri novi ekonomiji dobrega (Byrne, 2004, str. 18). Nekateri so internet videli zgolj kot enega izmed prodajnih kanalov (Seltzer v Gulati, Garino, 2000, str. 108), očitki pa so leteli tudi na to, da internetna podjetja ne ustvarjajo fizičnih dobrin: "Ne moreš jesti bitov in bajtov. Ne moreš leteti na bitih in bajtih. Dejansko moraš nekaj ustvariti" (Dean, v Fast talk, 2001, str. 72). Vprašanje je, kako novo ekonomijo razumemo. Prava nova ekonomija je ustvarjalen cikel konkurenčnosti, inovativnosti in produktivnosti

(Farrell, 2003, str. 106). Prvi princip nove ekonomije je nenehen pomen novega – novih idej o strategijah, vodenju, spremembah, novih načinih konkuriranja (FAQs of life in the new economy, 2001, str. 22). Čeprav nadaljuje vzorce industrijske dobe, vseeno predstavlja potencial za resnično postindustrijski svet (Senge, Carstedt, 2001, str. 37). Tako ni ključno vprašanje, ali naj podjetja gradijo na internetnih tehnologijah – podjetja nimajo izbire, če želijo ostati konkurenčna – temveč kako naj gradijo (Porter, 2001, str. 64).

Internet in nova ekonomija sta prinesla številne spremembe v poslovanje podjetij. Za večino podjetij ponuja priložnosti za povečevanje učinkovitosti, za nekatera predstavlja ogromen prodajni kanal in samo nekaterim ponuja bistveno nove poslovne priložnosti (Eisenhardt, 2002, str. 88). Porter (2001, str. 78) vidi internet kot potencialni element oblikovanja konkurenčne prednosti, ki naj bi ga podjetja vključevala v svoje poslovanje. Neto učinek v družbi je zagotovo pozitiven, saj zmanjšuje nepopolnost trga. Internet ponuja možnosti za dramatično znižanje transakcijskih stroškov, na primer iskanje, koordinacija in sklepanje pogodb (Tapscott, 2001, str. 5), in zahteva spremembo verige vrednosti in jo naredi bolj transparentno (Ellis, 2001, str. 72). Bolj transparentne so tudi odločitve vodstva, kar zahteva uvajanje novih praks na področju upravljanja in računovodstva (Senge, Carstedt, 2001, str. 35). Internet omogoča tudi izboljšavo in preoblikovanje oskrbovalnih verig in zmanjšuje tveganje pri nepredvidljivem in razdrobljenem povpraševanju (Reingold, 2004, str. 58). Internetne tehnologije zmanjšujejo variabilne stroške in strukturo stroškov nagibajo k fiksnim stroškom (Porter, 2001, str. 66). Vsi ti dejavniki vodijo v smer idealnega trga popolne konkurence. Vseeno pa je slika drugačna na ravni panog in posameznih podjetij. Internet namreč pospešuje komunikacijo, s čimer se inovacija širi praktično "čez noč" (Eisenhardt, 2002, str. 88). Hitro širjenje inovacij in tehnologije omogoča hitro večanje produktivnosti celotne panoge, hkrati pa lahko spodkoplje konkurenčno prednost posameznega podjetja (Farrell, 2003, str. 109). Sčasoma internet spreminja strukturo panog na način, ki znižuje celotno donosnost panoge in ima izravnalen učinek na poslovno prakso. S tem zmanjšuje možnost kateregakoli podjetja, da bi doseglo operativno prednost, ki jo je moč obdržati. (Porter, 2001, str. 64). Lumpkin in Dess (2004, str. 170) na primeru barvne kartonaste embalaže pokažeta uničujoče učinke intenzivne cenovne konkurence znotraj panoge.

Na internet lahko gledamo kot na tehnologijo, ali širše. Za internet so namreč značilne tudi številne transformacijske lastnosti (Afuah, Tucci, 2001, str 27-31), kot so vseprisotnost, eksternalije mreže, časovni in prostorski moderator, asimetrija informacij, občutek neskončne virtualne kapacitete, odprti standardi, nižji transakcijski stroški in poslovni spleti. Tehnologija sama po sebi redko predstavlja

prednost (Brown v Chesbrough, 2003, ix; Farrell, 2003, str. 112), zato je potrebno za ohranitev konkurenčne prednosti tehnologijo združiti z drugimi razločevalnimi sposobnostmi in procesi, ki jih je težko posnemati (Farrell, 2003, str. 109). Porter (2001, str. 78) ima prav, ko trdi, da internet kot tehnologija ne prinaša vzdržljive konkurenčne prednosti, ampak to napačno aplicira na internet kot koncept. Uspeh industrijske ekonomije je bil samoomejujoč – podrejal se je zakonom padajočih donosov, medtem ko je za mrežno ekonomijo značilen zakon naraščajočih donosov (Kelly, 1999, str. 25). Internet in druge digitalne tehnologije ponujajo številne nove priložnosti za ustvarjanje vrednosti (Lumpkin, Dess, 2004, str. 170). Pojavili so se novi načini organiziranja, ki vodijo v večjo inovativnost, ta pa omogoča številne nove poslovne priložnosti. Zdi se celo, da vodi v neskončno rast (Davis, Meyer, 1999 v Floricel, Miller, 2003, str. 501).

Porter (2001, str. 66) trdi, da je internet sicer ustvaril nekaj novih panog (na primer spletne dražbe in digitalne tržnice), največji vpliv pa naj bi imel na preoblikovanje obstoječih panog, kjer so bili prisotni visoki stroški komuniciranja, zbiranja informacij in opravljanja transakcij. Vendar je danes vsako poslovanje povezano z informacijami. Evans (2000, str. 9) kot primer navede zdravstvo, kjer je tretjina stroškov povezana z zajemom, shranjevanjem, procesiranjem in iskanjem informacij. V zadnjih sto letih so se podjetja odmaknila od preoblikovanja surovin in proizvodnih dejavnosti k obdelavi informacij, razvijanju, apliciranju in prenosu novega znanja. Posledično so dejavnosti padajočih donosov nadomestile dejavnosti, ki jih označujejo naraščajoči donosi (Teece, 2000, str. 165). Danes so podjetja soočena tudi z zblíževanjem panog (Dess et al., 1995, str. 12), razmisliti pa morajo tudi o tem, v kateri panogi pravzaprav delujejo (Cohen v Fast talk, 2001, str. 72; Webber, 1993, str. 25).

Nova ekonomija ni začasen fenomen. Raziskava instituta McKinsey Global Institute (Farrell, 2003, str. 105) je pokazala, da se je nova ekonomija resnično začela v začetku 90-ih let 20. stoletja. Ta se je pojavila kot rezultat močnejše konkurence in novih managerskih inovacij. Postopoma raste in vstopa v nove panoge, pogosto uvaja novo dimenzijo vrednosti in bo sčasoma vključila celotno ekonomijo (Floricel, Miller, 2003, str. 503). Tehnologija potrebuje čas, da se pokaže tudi na poslovanju podjetij, še več časa pa je potrebnega za nastanek novih poslovnih modelov, ki temeljijo na njej (Shiller v Underwood, 2004, str. 50). Nova ekonomija tudi ni začasne narave. Vsak sistem, ki neizprosno odpravlja neučinkovitosti, vsiljuje inteligentno prenovo poslovnih procesov in da kupcem več tistega, kar potrebujejo, bo lahko obstal (Sahlman, 1999, str. 100).

1.2 Namen in cilji raziskave

Namena predlagane raziskave sta:

- (1) Ugotoviti, kako lahko **dopolnimo obstoječe tipologije inovacij** (po viru inoviranja, po predmetu inoviranja, ...) z novo tipologijo, ki izhaja iz spremenjenih pogojev poslovanja v pogojih elektronskega poslovanja. Ta nova klasifikacija naj bi pomagala pri usmeritvi inovacijskih naporov, ki vodijo k večji konkurenčni prednosti in posledično k uspešnejšemu poslovanju podjetij.
- (2) Natančno in poglobljeno **raziskati inovativnost v uspešnem mednarodnem podjetju Amazon.com Inc.** z uporabo metode študije primera. Študijo primera bom uporabil zato, ker lahko statistične študije ponudijo zgolj splošne usmeritve, pokažejo, katere odločitve vodstva so povezane z uspehom, le malo pa povedo o vzrokih, kako in zakaj do takšnih povezav pride. Resnično razumevanje tega, kako kaj deluje in zakaj deluje, zahteva večletno, kvalitativno in interpretativno raziskavo (Govindarajan, Trimble, 2005).

Cilji teoretičnega dela predlagane raziskave so naslednji:

- preučiti pomen inovacij v sodobnem okolju;
- preučiti značilnosti poslovanja v pogojih elektronskega poslovanja;
- preučiti obstoječe klasifikacije inovacij;
- raziskati vplive interneta na poslovanje podjetij.

Akademsko literaturo se osredotoča predvsem na analizo in interpretacijo inovacij, ko so bile te že uporabljene drugje – predvsem v praksi (Kasanen, 1993, 243, 260). Zato bom poleg zgornjih ciljev zasledoval še naslednja:

- preučiti vlogo novih tipov inovacij z vidika transformacijskih učinkov interneta in
- oblikovati smernice za inoviranje podjetij.

Empirična raziskava bo longitudinalna in bo preučevala inoviranje v podjetju Amazon.com Inc. v času od njegovega nastanka do danes. Amazon.com je podjetje, ki se uvršča v vrh tistih, o katerih mediji največ poročajo. Kljub temu, da zaseda eno izmed najbolj eminentnih mest v poslovni literaturi, je v znanstveni precej manj prisotno. Do sedaj podjetje še ni bilo analizirano z vidika kontinuiranih inovacij in njihovega vpliva na uspešnost poslovanja. Raziskava vključuje poglobljeno študijo primera iz prakse z upoštevanjem okoliščin, ki so vladale v posameznem obdobju (začetki, skepsa glede obstoja nove ekonomije, obnašanje konkurentov). Na ta način bom analiziral, na katerih področjih so inovirali, in kakšna je bila uspešnost posameznih inovacij. Cilji empiričnega dela so:

- dokazati prisotnost novih tipov inovacij;
- dokazati prisotnost kontinuiranega inoviranja na vseh področjih in predvsem z vidika nove klasifikacije inovacij;

- o povezati empirične ugotovitve s teoretičnimi dognanji in na ta način razširiti obstoječe znanje o tipih inovacij v pogojih elektronskega poslovanja.

V dinamičnih pogojih poslovanja lahko tudi strategije 'počakajmo in bomo videli' in 'jaz tudi' vodijo v neuspeh. Konkurenčni položaji se spreminjajo in priložnosti so hitreje zamujene (Bourgeois, Eisenhardt, 1988, str. 817). Krajši ko je časovni okvir, v katerem podjetja sprejemajo strateške odločitve, boljše je poslovanje podjetja (Bourgeois, Eisenhardt, 1988, 829). Bourgeois in Eisenhardt sta dinamično okolje proučevala na primeru mikroprocesorjev. Vendar visoka tehnologija ni vezana na določene panoge, saj lahko učinke tehnoloških sprememb vidimo v skoraj vseh panogah (Mohr, 2001, str. 7; Teece, 2000, str. 3). Prav tako ni dovolj, da podjetja stremijo samo k radikalnim inovacijam, skrbeti morajo tudi za postopne (de Brentani, 2000, str. 183). Cooper (1998, str. 499-500) nakaže, da lahko internetne tehnologije uporabimo za podporo inovacijam vseh tipov.

V današnjem okolju je povprečna donosnost panoge pod velikim pritiskom. Zato je še toliko pomembneje, da se podjetja razlikujejo od konkurence. Edini način za to je oblikovanje trajne konkurenčne prednosti (Porter, 2001, str. 70). Trajanje konkurenčne prednosti je zelo nepredvidljivo (Eisenhardt, 2002, str. 90-91), zato so podjetja prisiljena v nenehno inoviranje in oblikovanje novih konkurenčnih prednosti, vodstva pa so soočena z vsemogočimi iniciativami (Beer, Nohria, 2000, str. 133).

Na podlagi opisanih izhodišč je teza raziskave:

V zelo dinamičnih pogojih elektronskega poslovanja morajo podjetja za zagotavljanje konkurenčne prednosti **nenehno, kontinuirano, osredotočeno in uravnoteženo inovirati na številnih novih področjih** (vključno s strategijo, poslovnimi modeli in novimi trgi).

Postavljeno tezo bom skušal utemeljiti s teoretičnega vidika in potrditi s pomočjo študije primera. Raziskava prispeva nove iztočnice k razumevanju inovacij v pogojih elektronskega poslovanja.

1.3 Metodologija raziskovanja

Raziskava je sestavljena iz dveh delov: teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu bom podal razlago ključnih osnovnih pojmov, ki so povezani s področjem inovacij in elektronskega poslovanja. Podal bom tudi sintezo obstoječih spoznanj na področju inovacij. Analiziral bom obstoječe modele vplivov interneta na poslovanje podjetij in transformacijske učinke interneta. Pri oblikovanju tipologije inovacij bom uporabil sistematičen pristop k identifikaciji možnih inovacij, kjer bom sledil naslednjim korakom:

1. de-konstrukciji verige vrednosti oz. identifikaciji elementov poslovnega modela,
2. analizi elementov poslovnega modela in prikazu vpliva elektronskega poslovanja na ta element,
3. prikazu možnih inovacij za posamezen element in odnosu med posameznimi elementi,
4. sintezi inovacij in oblikovanju nove tipologije inovacij.

Pri tem bom upošteval ugotovitve predhodnih raziskovalcev na področju inovacij (Damanpour, 1988, str. 554) in v študijo inovacij vključil več kot eno dimenzijo ter upošteval tudi odnose med obema dimenzijama.

Empirični del bom izvedel z uporabo študije primera. Tudi tu bom upošteval ugotovljeno potrebo po longitudinalnosti raziskovanja na področja inoviranja organizacij (Damanpour, 1988, str. 563). Študija primera je opredeljena kot empirično raziskovanje, ki proučuje sodoben pojav v kontekstu realnega okolja in vključuje izčrpno in podrobno zbiranje podatkov iz več virov informiranja (Miller, Salkind, 2002, str. 162; Yin, 2003, str. 13). Velja za celotno strategijo in ne zgolj za vrsto raziskovanja (Eisenhardt, 1989, str. 534; Stake v Rossman, Rallis, 2003, str. 104). Vključuje lahko tudi kvantitativne podatke, zato bi bilo enačenje s kvalitativnim raziskovanjem neprimerno (Rossman, Rallis, 2003, str. 105, Yin, 2003, str. 14). Tehnično gledano pokriva situacije, kjer imamo opravka z več spremenljivkami, en rezultat pa je odvisen od več dokaznih virov (vsi morajo slediti v smeri triangulacije) in izhaja iz prejšnjega razvoja teoretičnih predlog oziroma podmen, ki usmerjajo zbiranje in analizo podatkov. Zaradi odsotnosti rutinskih formul, postopkov in procedur gre za enega najtežjih tipov raziskav. Zahteven je tako z vidika razuma, ega kot tudi čustev (Yin, 2003, str. 57). Sam proces je močno iterativen in tesno povezan s samimi podatki (Eisenhardt, 1989, str. 532).

Študijam primera v primerjavi z drugimi znanstvenimi metodami stereotipno pripisujejo podrejeno vlogo. Kljub temu se intenzivno uporabljajo v družboslovnem raziskovanju vključno s tradicionalnimi disciplinami, kot so psihologija, sociologija, politologija, antropologija, zgodovina in ekonomija (Miller, Salkind, 2002, str. 162). V nekaterih disciplinah predstavljajo celo enega izmed prevladujočih pristopov k raziskovanju – na primer v raziskovanju informacijskih sistemov (Darke et al., 1998, str. 273; Orlikowski, Baroudi, 1991, str. 4) in na področju odnosov z javnostmi (Cutler, 2004, str. 365). Zaradi številnih predsodkov, povezanih s študijami primerov, naj bi šlo za manj zaželeno obliko raziskovanj v primerjavi z eksperimenti in anketiranjem. Med tradicionalnimi predsodki (Yin, 2003, str. 10-11) so (1) zamenjevanje s poučevalnimi študijami primerov (angl.: *teaching case study*), (2)

pomanjkanje natančnosti in strogosti pri oblikovanju raziskav, (3) pristranskost raziskovalcev in (4) nezmožnost posploševanja raziskave.

Raziskovalna študija primera (angl.: *research case study*) se od poučevalne razlikuje po namenu ter celovitosti, natančnosti in nespremenljivosti dejstev. Medtem ko poučevalna dopušča prilagajanje podatkov, da bi izpostavili določen namen, mora raziskovalna strogo in pravilno predstavljati empirične podatke.

Očitki glede natančnosti in strogosti so posledica pomanjkanja literature na temo postopkov raziskovanja in pomanjkljivosti prvotnih raziskav z uporabo te metode (površnosti raziskovalcev, njihova nesistematičnost, vključevanje dvoumnih ali pristranskih vplivov na rezultate in zaključke). Te očitke, kot tudi očitke glede pristranskosti, lahko pripisujemo vsem raziskovalnim metodam (Foddy, 1993, str. 11; Payne in Payne, 2004, str. 29; Ragin, 1994, str. 27; Remenyi, 1998, str. 168).

Med pogostejšimi očitki je tudi nezmožnost posploševanja oziroma generalizacije, zaradi česar naj bi bila metoda uporabna zgolj kot predhodna faza pri postavljanju hipotez. Vendar cilj tovrstnega raziskovanja ni statistična posplošitev, temveč analitična posplošitev (razširitev in posplošitev teorij) (Bickman, Rog, 1997, str. 239). Pri študijah primera posplošitev izpeljemo s pomočjo sklepanja na podlagi analogij, kjer ugotovitve z enega primera apliciramo na drugo populacijo ali druge okoliščine.

Metodi očitajo tudi dolgotrajno izvedbo, ki pogosto vodi v zaključne dokumente, ki so preobsežni in neberljivi. S sodobnimi pristopi se lahko temu izognemo. Poleg časovno potratnega opazovanja lahko uporabimo tudi druge tehnike. Prav tako ni potrebna pripovedniška oblika poročanja, oziroma je ta celo nezaželeno.

Študije primera so primerne zlasti takrat, kadar je pomemben kontekst, v katerem se primer nahaja, in kjer se je moč veliko naučiti iz nekaj primerov proučevanega pojava (Patton, 1987, str. 19). Omogočajo spremljanje sprememb v času. Študija primera pokriva tako proučevani pojav, kot tudi njegov kontekst, kar vodi v veliko število potencialno relevantnih spremenljivk (Yin, 2003, str. 48). Veljavnost študij primera je posledica podrobnosti, kompleksnosti in uporabe več virov, ki vodi v oblikovanje več perspektiv (Rossman, Rallis, 2003, str. 105). Študije primera so uporabne tudi za oblikovanje hipotez, ki jih lahko kasneje testiramo z večjimi vzorci (Scapens, 1990, str. 269). Perry (1998, str. 799) ocenjuje, da so študije primera rigorozne, jasno osnovane na utemeljenih filozofskih pozicijah in kot take primerne za podiplomsko raven študija. Zato vse več disertacij s področja poslovnih ved temelji na študijah primera (Remenyi, 1998, str. 181).

Študije primerov lahko razdelimo (1) po številu primerov na študije enega primera (angl.: *single-case study*), študije več primerov (angl.: *multiple case study*); (2) po značaju na raziskovalne, opisovalne in razlagalne ali; (3) po enoti opazovanja na

holistične (angl.: *holistic*), kjer je predmet analize ena enota, in vstavljene (angl.: *embedded*), kjer je predmet analize več enot. V raziskavi bom uporabil raziskovalno študijo enega primera, ki vključuje več analiziranih enot. Deloma bo študija primera tudi raziskovalna. Glede na razdelitev študij primera, kot jo predlaga Stake (2005, str. 445), bom uporabil instrumentalno študijo primera, kjer konkretni primer proučujemo predvsem z namenom razumevanja določene vsebine ali z namenom splošitve.

Patton (1978, str. 26) trdi, da lahko ekstremni primeri vodijo do posebej uporabnih ugotovitev. Študijo primera bom zato izvedel na podjetju Amazon.com Inc. Gre za podjetje, ki je po eni strani tipičen predstavnik tako imenovane nove ekonomije, hkrati pa se od mnogih ostalih internetnih podjetij bistveno razlikuje, saj že posluje pozitivno. Čeprav je vstavljena študija kompleksnejša, ponuja večje bogastvo in več perspektiv v razlagi obnašanja (Bourgeois, Eisenhardt, 1988, str. 818). Ta pristop je primeren za raziskave, ki proučujejo tudi razlike med tistimi, ki inovacije sprejmejo, in tistimi, ki jih ne (Cooper, 1998, str. 494). Enoto bo predstavljala posamezna inovacija podjetja.

Danes postajajo študije več primerov vse pogostejše, vendar so dražje, časovno bolj obremenjujoče in lahko presegajo razpoložljive vire študenta ali raziskovalca. V splošnem velja, da imajo študije več primerov večjo veljavnost kot študija enega primera (angl.: *single case study*). Vseeno pa Dyer in Wilkins (1991, str. 614) pravita, da "domneva, da študija enega primera ne more predstavljati uporabne enote analize za izgradnjo teorije, ignorira pomembne izjeme" in trditev podkrepita s številnimi primeri. Uporabo enega primera argumentirata predvsem z možnostjo podrobnejše, natančnejše analize ob uporabi enakih virov. Uporaba enega primera je zlasti smiselna, kadar izbrani primer predstavlja kritičen test posamezne teorije (Scapens, 1990, str. 273; Yin, 2003, str. 41). Primer takšne študije predstavlja analiza inovativnosti ene same šole, kjer so se Gross in ostali (1971) osredotočili na šolo, za katero je bila značilna visoka stopnja inovativnosti, pa posamezne inovacije vseeno niso bile uspešne. Podrobno razumevanje obravnavanega primera zahteva študij majhnega števila primerov, ker vsak dodaten proučevan primer pomeni, da bo imel raziskovalec manj časa za proučevanje podrobnosti primera (Miller, Salkind, 2002, str. 163). Stake (2005, str. 451) predlaga, da izberemo primer, iz katerega se lahko naučimo največ. Poleg že omenjenih razlogov za izbiro Amazon.com sem podjetje izbral tudi zaradi negativne prihodnosti, ki so mu jo napovedovali, in negativnih značilnosti, ki so mu jih očitali (na primer Porter, 2001, str. 64). Tudi študija enega samega primera omogoča splošitev na druge primere, ki ustrezajo enakim teoretičnim pogojem (Bickman, Rog, 1997, str. 239).

Kakovost študije zagotavljamo v več dimenzijah. Zagotoviti moramo (Bickman, Rog, 1997, str. 242; Kidder, Judd, 1986, str. 26-29; Remenyi, 1998, str. 179): (1) veljavnost konstrukta (angl.: *construct validity*); (2) notranjo veljavnost (angl.: *internal validity*); (3) zunanjo veljavnost (angl.: *external validity*); in (4) zanesljivost (angl.: *reliability*). Zaradi kompleksnosti študij primerov je potrebno vnaprej izbrati taktike, ki bodo zagotavljale kakovost. Pomembno se je zavedati, da se te taktike ne izvršijo na začetku, temveč jih je potrebno izvajati v celotnem procesu študije primera (Yin, 2003, str. 39).

V disertaciji bom za zagotovitev veljavnosti konstrukta uporabil pristope več dokaznih virov in dokazne verige za zagotovitev notranje veljavnosti oblikovanje razlag (angl.: *explanation building*) ter naslavljanje alternativnih razlag (angl.: *addressing rival explanations*), za zagotovitev zunanje veljavnosti bom študijo primera gradil na teoriji, zanesljivost pa bom skušal zagotoviti z uporabo protokola študije primera in razvojem baze podatkov. Raziskovalec v družboslovnih vedah nikoli ne more doseči popolne veljavnosti. Govorimo lahko samo o stopnjah le-te (McKinnon, 1988, str. 41). Zato so opisani pristopi zgolj tehnike, ki jih bom uporabil, da bi dosegel čim večjo stopnjo veljavnosti.

Nobena metoda sama nikoli v zadostni meri ne reši problema alternativnih vzročnih dejavnikov, saj se raziskovalec srečuje z več indikatorji istega pojava (McKinnon, 1988, str. 41). Ker vsaka metoda odkrije drugačen vidik empirične realnosti, moramo uporabiti več metod opazovanja (Denzin, 1978, str. 28). Zaradi takšne triangulacije lahko raziskovalec bolj zaupa v svoje rezultate in lahko stimulira oblikovanje inventivnih metod, ki vodijo v obogatene razlage, omogočajo pa tudi sintezo in integracijo teorij (Jick, 1979, str. 608).

Poročilo študije primera je lahko strukturirano na različne načine: linearno-analitično, kronološko, kot oblikovanje teorije, v obliki dvomov (angl.: *suspense*) in nesequenčno. Yin (2003, str. 153) za disertacije priporoča uporabo linearno-analitičnega pristopa, ki ga bom uporabil tudi sam.

1.4 Znanstveni prispevek in omejitve

Predlagana raziskava predstavlja pomemben prispevek na področju razumevanja inovacij in njihovega pomena v pogojih elektronskega poslovanja. Njen največji prispevek je v razumevanju specifičnih oblik inovacij, ki so posledica novih pogojev poslovanja. V znanstveni periodiki, ki pokriva to področje, inovacije še niso bile obravnavane na ta način. Znanstveni prispevek je tudi v izbiri študije primera. Amazon.com Inc. je eno izmed podjetij, kateremu poslovna literatura namenja veliko pozornost, hkrati pa podjetje z znanstvenega zornega kota skoraj ni bilo proučevano.

Na sploh je področje elektronskega poslovanja relativno novo in relativno redko raziskovano z uporabo metode študij primerov.

Zaradi že omenjenih intenzivnih sprememb, značilnih za današnje poslovno okolje, na prvem mestu globalizacije, je obravnavano področje pomembno tudi za slovenska podjetja. Tudi ta se namreč soočajo z intenzivnejšo konkurenco tako na domačih kot tudi tujih trgih. Tveganje poslovanja je na ta način večje, hkrati pa prav inovacije predstavljajo pomembno priložnost za slovenska podjetja, ki so v globalnem smislu majhna, ali kvečjemu srednje velika in kot taka pred prehodom v elektronsko poslovanje niso imela veliko možnosti za uspeh v svetu.

1.5 Struktura raziskave

Knjiga je razdeljena v 10 poglavij. Uvodno poglavje je namenjeno opredelitvi predmeta proučevanja, namena in ciljev raziskave, predstavitvi metodologije raziskovanja in izdelave raziskave, predstavitvi znanstvenega prispevka in njene omejitve. Na koncu poglavja je predstavljena tudi struktura poglavij.

Drugo, tretje in četrto poglavje predstavljajo pregledano literaturo. V drugem poglavju se ukvarjam predvsem z opredelitvijo inovacij in odnosom do drugih sorodnih terminov ter s pregledom tipologij inovacij. Tretje poglavje obravnava področje nove ekonomije, interneta in elektronskega poslovanja. V tem poglavju predstavim različne poglede na internet, modele interneta kot kreativnega uničevalca ter transformacijske učinke interneta. Poglavje zaključim z diskusijo o relacijah med navedenimi fenomeni.

Pregled literature zaključim s poglavjem 4, v katerem podrobno obravnavam področje poslovnih modelov. To poglavje začnem z opredelitvijo osnovnih pojmov in nadaljujem z diskusijo o povezanosti s strategijami podjetja ter drugimi koncepti. V zadnjem delu poglavja predstavim najbolj relevantne avtorje, ki se ukvarjajo s komponentami poslovnega modela.

V petem poglavju predstavljam metodologijo empiričnega dela. Predstavim izbrani metodološki pristop in utemeljim odločitev za njegovo uporabo. Temu sledi načrt študije primera vključno s protokoli za izvedbo. V zadnjem delu poglavja navajam tudi pristope, uporabljene za zagotavljanje kakovosti uporabljene raziskovalne metode.

V šestem poglavju predstavljam rezultate empiričnega dela. Prvi del poglavja je namenjen predstavitvi delovanja in razvoja podjetja od začetkov do danes, analizi uspešnosti poslovanja in primerjavi poslovanja s konkurenco. V drugem delu predstavljam inovacije podjetja.

V sedmem poglavju razvijem novo tipologijo inovacij, pri čemer upoštevam rezultate empiričnega dela.

V zadnjih vsebinskih poglavjih predstavim kritiko obstoječih tipologij inovacij in s pomočjo sinteze obstoječih teorij in ugotovitev empiričnega dela razvijem novo tipologijo inovacij. Temu poglavju sledijo ugotovitve in sklepi, predstavim tudi znanstveni prispevek disertacije in navedem možne smeri prihodnjega raziskovanja na področju ter ponudim implikacije za prakso.

Vsebinskemu delu sledi še poglavje s seznamom uporabljene literature in virov ter slovarjem uporabljenih izrazov.

2 Inovacije

To poglavje je namenjeno predstavitvi prvega dela pregleda literature. Poglavje uvodoma predstavi problematiko opredelitev samih inovacij in predstavi opredelitev, ki bo uporabljena v tej disertaciji. V drugem delu poglavja so podrobneje predstavljene obstoječe tipologije inovacij.

2.1 Opredelitev inovacij

Čeprav lahko inovacijam sledimo v času vse do začetkov civilizacije, so te posebno pozornost dobile šele v dvajsetem stoletju. Danes je hitrost inoviranja in uporaba njegovih rezultatov večja in hitrejša kot kdajkoli prej. Obstajajo številne opredelitve inovacij in pojem se pogosto uporablja izmenjaje s številnimi drugimi. V najširšem smislu pomen izvira iz latinskega pojma *innovare* - "narediti nekaj novega". To vodi do ekstrema, v katerem je praktično vse "novo" dobilo oznako inovacija. Med najbolj tipičnimi izrazi so kreativnost, raziskovanje, podjetništvo, novost, organizacijska sprememba, izboljšava, napredovanje, modernizacija, originalnost in inventivnost (Schweizer, 2004, str. 20). Čeprav se za inovacijo uporabljajo različne opredelitve, te običajno poudarjajo potrebo po končanju razvoja in izkoriščanje novega znanja, ne zadostuje torej zgolj izum (Tidd et al., 1997, str. 23).

Tipično razumemo inovacije s tehničnega zornega kota. Pojem, tesno povezan s tehničnimi inovacijami, je izum. Čeprav sta pojma lahko povezana, pa Schumpeter (1939, str. 84) pravi, da so inovacije možne brez česarkoli, kar bi lahko opredelili kot izum, hkrati pa izum ne vodi nujno tudi do inovacije, saj ne povzroči nobenih ekonomskih učinkov. Burgelman et al. (2003, str. 2) izum in inovacijo ločijo na podlagi kriterija, s katerim merimo uspešnost. Medtem ko je merilo za uspešnost izuma tehnične narave, je merilo za uspeh inovacije tržne narave. Nekatere izmed najbolj znanih izumov devetnajstega stoletja so izumili ljudje in podjetja, katerih imena so pozabljena. Imena, ki jih povezujemo s temi izumi, so imena tistih, ki so jih

prenesli v široko komercialno uporabo (Tidd et al., 1997, str. 25). Cantwell (2000, str. 12-13) gre še dlje in ocenjuje, da tudi slednji niso nujno tisti, ki z inovacijo pridobijo največ. Po njegovem mnenju so to tisti, ki imajo največ socialnih sposobnosti za najboljšo absorpcijo in nadaljnji razvoj priložnosti, ki jih inovacija prinaša.

Toda čeprav inovacije še vedno pogosto povezujejo s tehnologijo ali jih celo omejujejo na izdelke (npr. Jagersma, 2003, str. 26), niso samo tehnične inovacije tiste, ki organizacijam omogočajo, da ostanejo konkurenčne. Edquist (2005, str. 185) celo ocenjuje, da bi bilo potrebno več pozornosti nameniti netehnološkim oblikam inovacij. Drucker (1985, str. 31) pravi, da inovacija "ni nujno tehnična stvar, pravzaprav ni nujno, da je sploh stvar". Poudarjal (Drucker, 1985, str. 17) je pomen širšega razumevanja inovacij. Kot najpomembnejšo "novo tehnologijo" je navedel management. Schumpeter (1951, str. 66) ekonomsko inovacijo definira kot uvedbo nove dobrine ali nove metode proizvodnje, odprtje novega trga, zavzetje novega vira ali novo obliko organiziranosti katerekoli panoge. Kotler (1999, str. 603) na inovacijo gleda s trženjske perspektive kot na "idejo, proizvod ali tehnologijo, ki jo podjetje trži kupcem, ti pa jo dojemajo kot novost". Doyle in Bridgewater (1998, str. 1) koncept inovacije kot nov proizvod razširita z inovacijo v smislu novih trgov, novih prodajnih kanalov in novih trženjskih konceptov. V zadnjih dveh desetletjih, posebej po pojavu interneta, so pomembno področje raziskovanja različna omrežja. Cabral (1998, str. 813) v kontekstu teorije socialnih omrežij opredeli inovacije kot nov element v omrežju, ki spremeni, četudi samo začasno, stroške transakcije med vsaj dvema igralcema, elementoma ali vozlova v omrežju.

Ne glede na opredelitev, avtorje ali vsebino, je vsem skupno isto izhodišče – koncept novosti. Tudi slovar (Random House, 1999) opredeli inovacijo kot "nekaj novega ali drugačnega". Vendar je pojem nov zelo težko natančno opredeliti. Inovacija je lahko zgolj relativno nova. Ekonomisti jo tipično obravnavajo v smislu svetovne novosti, medtem ko tistim, ki se ukvarjajo s panogami in upravljanjem podjetij, "zadošča" že novo za podjetje (Grupp, Maital 2001, str. 22-23). OECD in Eurostat (1997, str. 34) na primer določata minimalno stopnjo novosti, kot "novo za podjetje". V tem smislu Damanpour (1988, str. 546) inovacijo opredeli kot usvojitev ideje ali obnašanja, ki je novo za podjetje, ki usvaja. Nohria in Gulati (1996, str. 1251) pa percepcijo novosti aplicirata na managerja enote, ki inovira. Knight (1967, str. 478) pri opredelitvi inovacije vključi tudi okolje in inovacije opredeli kot: usvajanje spremembe, ki je nova za organizacijo in relevantno okolje. Ena najširših opredelitev opredeli inovacijo kot idejo, postopek, objekt, ki je zaznan kot nov (Rogers, 1995, str. 11). Da bi lahko nekaj opredelili kot inovacijo, je dovolj že, če je inovacija zaznana kot nova. Zaznava je torej odvisna od časa vpeljave, subjekta, ki jo vpeljuje (kdo, kje in v kakšnih okoliščinah jo vpeljuje) ter objekta (komu ali čemu je inovacija namenjena). Daft

(1998, str. 291) na primer loči inovacijo in spremembo zgolj glede na to, kako zgodaj pride do spremembe v primerjavi z drugimi organizacijami v okolju. Tako se organizacijska sprememba razume kot uporaba nove ideje ali obnašanja, medtem ko je organizacijska inovacija uporaba ideje ali obnašanja, ki je nova v panogi, na trgu ali v splošnem okolju. Lam (2005, str. 140-141) tovrstni tendenci po enačenju sprememb z inovacijami očita pomanjkanje eksplicitne povezave med organizacijsko spremembo in tehnološko inovacijo. Pri tem predpostavlja, da se mora organizacijska inovacija odraziti tudi kot inovacija na tehnološkem področju. Na način, kot sam razumem in obravnavam inovacije, to ne drži.

Pomembna značilnost inovacije je tudi njena sposobnost ustvarjanja vrednosti. Drucker (1985, str. 30) v tem smislu na inovacijo gleda kot na "delovanje, ki oplemeniti vire z novo zmožnostjo ustvarjanja vrednosti. Inovacija dejansko ustvari vir. Vir ne obstaja, dokler človek v stvari ne najde uporabne vrednosti in jo tako oplemeniti z ekonomsko vrednostjo". S tem se odpre okno priložnosti za izkoriščanje teh sprememb.

2.2 Tipi inovacij

Že iz opredelitev inovacije lahko vidimo, da poznamo različne tipe inoviranja. Razvrstimo jih lahko po različnih kriterijih, kot so predmet inoviranja, vir inoviranja, vpliv inovacij, in drugi.

Eno izmed prvih delitev inovacij pripisujejo Schumpetru, ki je inovacije razdelil na tržni poteg, ki so plod posnemanja in izboljšave, in tehnično-tehnološki potisk, ki izvirajo iz raziskav in razvoja. Prve so posledica pritiskov in potreb trga (posnemanja in izboljšave obstoječih rešitev), slednje pa so plod raziskovalnega dela in dela razvojnih oddelkov. Kasneje je Schumpeter (1951) ponudil še delitev inovacij na pet različnih tipov: novi izdelki, nove metode proizvodnje, novi oskrbovalni viri, izkoriščanje novih trgov in novi načini organiziranja poslovanja. Kline in Rosenberg (1986, str. 275) poudarjata razliko med komercialnimi in vojaškimi inovacijami. Poudarjata tudi kompleksnost koncepta inovacij, kjer lahko koncept predstavlja: nov izdelek, nov proizvodni proces, zamenjavo enega materiala s cenejšim, reorganizacijo proizvodnje, internih funkcij ali distribucije ter izboljšave instrumentov in metod inoviranja (Kline, Rosenberg, 1986, str. 279). Shervani in Zerrillo (1997, str. 59) na primer inovacije razdelita na osem tipov (izdelčne, proizvodne, trženjske, inovacije s področja upravljanja s človeškimi viri, finančne, informacijske, organizacijske in s področja računovodstva). Glede na strategijo inoviranja sta jih Doyle in Bridgewater (1998, str. 8) razdelila na inovacije, ki so rezultat vodenja oddelka za trženje, pripojitev, strategije inoviranja in vodene s strani trga. Zhouying (2005, p. 37) inovacije razdeli na mehkotehnološke inovacije in trdotehnološke. Kot primer

mehkotehnoloških navaja institucionalne inovacije, razvojne strategije, management in organizacijske sisteme. "Vsaka aplikacija trdotehnoloških inovacij se zgodi z uporabo mehkih tehnologij. Mehke tehnologije so zato ključne za tehnološko in ekonomsko konkurenčnost" (Zhouying, 2005, str. 39). Trdi, da se razvite dežele osredotočajo na trdotehnološke inovacije, ker imajo dobro razvite mehke tehnologije. Razvijajoče se države (osredotoča se na Kitajsko) pa kljub svojim vlaganjem v znanje in visoko tehnologijo ne morejo bolje delovati zato, ker jim manjka mehkih tehnologij. Tidd in ostali (1997, str. 6-7) razdelijo inovacije na podlagi dveh dimenzij: zaznanega obsega spremembe (od postopnih izboljšav do radikalnih transformacij) in glede na to, kaj je predmet spreminjanja (izdelek, storitev ali proces).

Vidimo lahko torej, da različni avtorji različno razdelijo inovacije. V nadaljevanju skušam predstaviti najpogostejše oblike razvrščanja inovacij.

2.2.1 Tipi inovacij glede na predmet inoviranja

Glede na predmet inoviranja lahko inovacije delimo na administrativne in tehnične. Ta delitev je povezana z generalnim razlikovanjem med socialnimi strukturami in tehnologijo (Damanpour, 1988, str. 548). Tehnične inovacije se nanašajo na izdelke, storitve in tehnologije proizvodnega procesa, medtem ko administrativne inovacije vključujejo organizacijske strukture in administrativne procese. Prve se nanašajo na osnovne aktivnosti podjetja, druge pa so bolj neposredno povezane z managementom. Knight (1967, str. 482) že pred njim ponuja podrobnejšo razdelitev inovacij na: inovacije izdelkov in storitev, inovacije v proizvodnem procesu, inovacije organizacijske strukture in inovacije, povezane z ljudmi.

McCann (1991, str. 84, 85) predlaga model – tako imenovan klin konkurenčnosti – ki "predstavlja edinstven načrt izdelkov, storitev, struktur in sistemov, ljudi in tehnologij". Z njim se podjetje osredotoča na izbrane trge. Nagnjenost h kreativnim spremembam mora biti izražena v vseh komponentah modela. Daft (1998, str. 289-302) gradi na tem modelu, a predlaga nekoliko drugačne skupine sprememb²: tehnologijo, izdelek in storitve, strategijo in strukture ter ljudi in kulturo. Vsi štirje tipi so medsebojno odvisni – sprememba v enem tipu pogosto povzroči spremembo v drugem. Ker vidi ključno razliko med tehnološkimi spremembami in spremembami v izdelkih in storitvah v tem, da slednje uporabljajo kupci zunaj organizacije, jih na tem mestu ne bomo ločili. S tem le nekoliko natančneje določi tipe, ki jih je v osnovi že opredelil Knight.

² Kot že omenjeno, Daft razlikuje spremembe od inovacij izključno na podlagi časa oz. okoliščin, ko je sprememba uvedena. Podobno razumevanje inovacij in sprememb zasledimo tudi pri Tidd in ostali (1997).

2.2.1.1 Tehnološke, izdelčne in storitvene inovacije

"Tehnološke spremembe so eno osnovnih gonil konkurenčnosti. Igrajo pomembno vlogo v spreminjanju panožnih struktur, kot tudi v oblikovanju novih panog... *tehnologija* ni pomembna sama po sebi, temveč le, če vpliva na konkurenčno prednost in strukturo panoge." (Porter, 1985, str. 164-165, poudarek dodan). Čeprav inovacije pogosto pripisujemo fizičnim spremembam, so številne spremembe manj oprijemljive narave, npr. razvoj novih metod in tehnik (Tidd et al., 1997, str. 9). Najbolj tipičen rezultat tehnične inovacije je v terminologiji OECD-ja in Eurostat-a tehnološka izdelčna ali procesna inovacija (angl. *technological product and process innovation – TPP*). OECD in Eurostat (1997, str. 31) opredelita TPP kot inovacije, ki vsebujejo tehnološko nove izdelke in procese ter večje izboljšave izdelkov in procesov. TPP inovacija je bila uvedena, če je bila na trg vpeljana (izdelčna inovacija) ali uporabljena v proizvodnem procesu (procesna inovacija)." Nekatere inovacije temeljijo na novih tehnologijah, druge pa tehnologije samo pospešijo. Procesne spremembe tako vključujejo znanje in sposobnosti, ki omogočajo razločevalne kompetence, medtem ko se izdelčne in storitvene spremembe nanašajo na izdelke same. Izdelčne inovacije tako povečujejo povpraševanje, medtem ko procesne inovacije predvsem znižujejo stroške (Pretnar, 1995, str. 8).

Mnoge organizacije svoje konkurenčne prednosti ne gradijo na izumih temveč na pametni uporabi obstoječih procesov, izdelkov ali tehnologij (Cooper, 1998, str. 495). Pri inoviranju lahko namreč uporabijo novo znanje in tehnologije ali pa se zatečejo k novi uporabi ali kombinaciji obstoječega znanja in tehnologij (OECD in Eurostat, 2005, str. 48). Kot posledica novih konkurenčnih pogojev lahko pričakujemo pojav novih modelov izdelčnega inoviranja (Bettis in Hitt, 1995 v Cunha, Gomes, 2003, str. 174).

Izdelčne in storitvene inovacije lahko dalje delimo na avtonomne (ali samostojne) in sistemske (Teece, 2000, str. 46). Avtonomne inovacije so tiste, ki jih lahko vpeljemo brez sprememb v drugih komponentah in delih opreme. Sistemska inovacija zahteva večje prilagoditve v drugih delih sistema. Tidd in ostali (1997, str. 8) sistemske inovacije poimenujejo kot arhitekturne inovacije. Slednje lahko razumemo tudi kot zlitje tehnologij, kjer se različni tehnološki tokovi zblizujejo.

Ne glede na potencialne koristi uspešnega izdelčnega inoviranja (kot so daljše obdobje rasti, višji donosi, močan interes investitorjev, občutek pripadnosti med zaposlenimi), pa izdelčne inovacije, čeprav potrebne, niso dovolj za preživetje organizacije (Shervani in Zerrillo, 1997, str. 57). Drucker (1998, str. 50) pravi, da lahko resna stroškovna nekonkurenčnost resnično uniči podjetje, vendar poslovni uspeh temelji na nečem popolnoma drugem – na ustvarjanju vrednosti in premoženja.

2.2.1.2 *Strukturne spremembe in spremembe strategije*

Kljub temu, da na primer Afuah (1998, str. 13) inovacijo opredeli ozko kot uporabo novega znanja, s katerim ponudimo nov izdelek ali storitev, ki ga kupci želijo, je inovacije možno razumeti tudi širše. Tudi na zrelih trgih z uveljavljenimi izdelki in storitvami rast ni samo rezultat nižjih cen. Področja, na katerih se lahko podjetja necenovno razločujejo od drugih, so z lastnostmi izdelka, obliko, blagovnimi znamkami, velikostjo omrežja, lokacijo, posebitvami, kakovostjo, s tempiranjem, z lokacijo, s storitvijo, s prodajnim spletom, s povezavo med funkcijami, s povezavo z drugimi podjetji ali s slovesom (Afuah in Tucci, 2001, str. 48; Barney, 2002; Kotler, 1999, str. 288-299; Porter, 1980; Tidd et al., 1997, str. 4). Druge poslovne funkcije in poslovni procesi, ki se ne osredotočajo izključno na izdelčne inovacije omogočajo organizacijam, da iz inovativnih izdelkov izvlečejo še večje donose (Shervani, Zerrillo, 1997, str. 57). Konkurenca lahko uporabi neizdelčne inovacije in z njimi prehitri tržnega vodjo, ki se je osredotočil izključno na izdelčne inovacije. Uporabijo lahko drugačna področja diferenciacije. Organizacije morajo posledično iskati inovacije tudi v svojih poslovnih funkcijah in procesih, strategijah, strukturah, ljudeh in kulturi. Tradicionalno je bil v študijah inovativnosti fokus bolj na tehnološkem procesu inovacij in inovacij izdelkov kot pa na inovacijah organizacijskih procesov (Edquist, 2005, str. 201). Nove oblike organizacijskih modelov, managerskih praks in delovnih metod so vse pogostejše potreben pogoj za učinkovito uporabo tehnologije. Po drugi strani pa so netehnološke inovacije vse pomembnejše že same po sebi, kot vir dodane vrednosti in fleksibilnosti (OECD, 2002, str. 24).

Same spremembe v razumevanju inovacij se lepo odražajo tudi pri merjenju samih inovacij. Tako OECD in Eurostat v tretji verziji priročnika Oslo manual³ dopolnjujeta vrste inovacij. V prvih izdajah priročnika so se osredotočali izključno na izdelčne in procesne inovacije, v zadnji izdajo pa so vključili še dve dodatni področji, in sicer trženjske in organizacijske inovacije (OECD in Eurostat, 2005, str. 46).

Sam pojem organizacijsko inoviranje, kamor štejemo strukturne spremembe in spremembe strategije, je zelo nejasen. Sega zelo široko od inovacijskega obnašanja podjetij do organizacijskega uvajanja (Lam, 2005, str. 140). V najširšem smislu je praktično sinonim za inoviranje nasploh, kar je razumljivo, saj je ravno organizacija tista, ki konec koncev inovira. Na tem mestu bomo organizacijsko inoviranje razumeli, kot ga razumeta Pettigrew in Fenton (2000) v smislu inovacij na področju organiziranosti podjetja.

³ Oslo manual je priročnik za zbiranje in interpretacijo statističnih podatkov o inovacijah, ki ga skupaj pripravljata OECD in Eurostat. Prva verzija priročnika je bila objavljena leta 1992, druga 1997, zadnja pa 2005.

Literatura obravnava vsaj tri poglede na naravo organizacijskega prilagajanja in sprememb (Lam, 2005, str. 133-138): (1) postopni/evolucijski pogled na organizacijske spremembe, (2) prekinjena ravnotežja in prekinjene organizacijske transformacije ter (3) strateška prilagajanja in kontinuirane spremembe. Za predstavnike evolucijskega pogleda (npr. Hannan, Freeman, 1984; Nelson, Winter, 1982; Zucker, 1987) je značilno, da poudarjajo pomen močnih inertnih sil, ki povzročijo, da se podjetja počasi in postopno prilagajajo spremembam v okolju. Hkrati te sile podjetju onemogočajo uspešno uvedbo radikalnih sprememb v strategiji in strukturi. Ključen problem avtorjev, ki zagovarjajo ta pogled, je, da ne vključujejo kontekstualnih dejavnikov (Lam, 2005, str. 135). Pogled prekinjenega ravnotežja zagovarja stališče, da podjetja uvajajo postopne spremembe, ki jih občasno prekinejo diskontinuirane ali revolucionarne spremembe v turbulentnem okolju (na primer Gersick, 1991; Romanelli, Tushman, 1994). Te prekinitve ravnotežja ponujajo redke priložnosti, ko se lahko podjetja izvijejo iz primeža strukturne in kulturne inercije. Predstavniki pogleda strateškega prilagajanja pa zagovarjajo stališče, da se podjetja ne odzivajo zgolj pasivno na sile okolja, ampak imajo tudi možnost vpliva na in oblikovanja samega okolja. Tako gre pri organizacijskem inoviranju za kontinuiran in ne občasno prekinjen proces, kot ga vidijo predstavniki modela prekinjenih ravnotežij (Lam, 2005, str. 137).

Spremembe v strategiji in strukturi se nanašajo na administrativno domeno organizacije. Te spremembe vključujejo spremembe v organizacijski strukturi, delovnih nalogah, strateškem upravljanju, politiki, razporeditvi moči, sistemih nagrajevanja, odnosih z zaposlenimi, koordinacijskih pristopkih, komunikacijskih sistemih, upravljanju informacijskih in nadzornih sistemov, računovodskih in proračunskih sistemih (Daft, 1998, str. 290; Knight, 1967, str. 482; Lam, 2005, str. 135). Daft ne razlikuje strateških in strukturnih sprememb. Po drugi strani pa jih loči od sprememb, povezanih z ljudmi in kulturo. Nekateri uporabljeni primeri niso ustrezno razvrščeni. Odnosi z zaposlenimi, sistemi nagrajevanja in kontrolni sistemi so bolj povezani z ljudmi, prenova poslovnih procesov pa je, čeprav povezana z ljudmi, bližje spremembam v strukturi in strategiji.

V preteklosti so organizacije v svoje strukture in strategije uvajale zgolj manjše spremembe. Peter Drucker (1985, str. 255) je celo trdil, da se priložnosti za inoviranje nahajajo samo "tam zelo nizko in blizu samim dogodkom". Zagovarjal je pristop od spodaj navzgor, podcenjeval pa vpliv inoviranja strategije. Inoviranje strategije, kot ga vidi Johnston, je "spreminjanje poslovne strategije s ciljem ustvarjanja nove vrednosti za kupca in korporacijo" (Johnston, 2003, str. 4) in "proces uporabe inovativnega razmišljanja na področju celotnega poslovnega modela podjetja, ne samo na področju izdelkov in izumov (Johnston, 2003, str. 7). Konkurenčni položaj,

zgrajen na sistemu aktivnosti, je bistveno bolj vzdržen od tistega, ki temelji na posameznih aktivnostih (Porter, 1996, str. 73). Ko se vrednost premika od panoge k panogi, je za podjetja še pomembnejše, da so pripravljena spremeniti svoj poslovni model. Inoviranje strategij prinaša temeljno preoblikovanje razumevanja tega, kaj pravzaprav je dejavnost podjetja. To vodi do dramatičnih novih oblik "igranja igre v posamezni panogi" (Constantinos, 1999, str. 19). Bistvo inoviranja strategije je v "spreminjanju pravil", kako kupci dojemajo vrednost, in oblikovanju poslovnega modela, ki to vrednost ponudi bolje od konkurence (Johnston, 2003, str.10). Podjetja se morajo zavedati, da v enaindvajsetem stoletju ne gre za tekmovanje med izdelki, temveč za tekmovanje med poslovnimi sistemi (Shervani, Zerrillo, 1997, str. 62).

V povezavi z inoviranjem strategije različni avtorji poudarjajo različne zorne kote (na primer vidik same organizacije ali vidik vključenosti organizacije v partnersko omrežje oziroma arhitekture samega omrežja) in uporabljajo različno terminologijo, ki pogosto označuje enak vsebinski koncept (pogosta je zamenljiva uporaba terminov poslovni model in poslovni koncept). Brown (v Chesrough, 2003, xi) tako zagovarja stališče, da uspešna inovacija zahteva inovativen poslovni model vsaj toliko, kot potrebuje inovativne izdelke. Hamel (2000, str. 66) govori o inoviranju poslovnih konceptov. Pri tem inoviranje poslovnih konceptov razume kot sposobnost predstavljanja drugačnih poslovnih konceptov ali dramatičnih novih načinov diferenciranja obstoječih poslovnih konceptov. Ker za izhodišče vzame poslovni koncept, je pristop bistveno bolj vseobsegajoč kot inoviranje, ki se osredotoča izključno na izdelke in tehnologijo (Hamel 2000, str. 66). Tapscott (2001, str. 6) se na inoviranje poslovnega modela osredotoča s perspektive poslovne arhitekture. Inoviranje poslovnega modela opredeli kot nova orodja, vključno s strateškimi koncepti in analitičnimi metodami, ki vsebujejo in izkoriščajo poslovne arhitekture. Vsem pa je skupno poudarjanje pomena inoviranja strategij.

Ob prehodu v informacijsko družbo so se podjetja srečala s številnimi težavami. Za njihovo reševanje in izboljšanje poslovanja potrebujejo podjetja prenovu poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov, pogosto ob uporabi sodobne informacijske tehnologije. Prenova poslovanja (angl. *Process Renovation*) je strategija, ki kritično preuči trenutne poslovne politike, prakse in postopke, jih analizira in potem preoblikuje kritične izdelke, procese in storitve (Prasad, 1999, str. 181).

Prenova poslovanja (angl. *Business renovation*) integrira radikalne strateške metode prenove poslovnih procesov (angl. *Business Process Reengineering – BPR*) z bolj postopnimi metodami nenehnega izboljševanja procesov (angl. *Continuous Process Improvements – CPI*) (Kovačič, 2001, str. 409). Prenova poslovnih procesov je bila ena izmed najbolj priljubljenih krilatic v 90-ih letih (Kovačič, 2004, str. 159). Pojem so

vpeljali avtorji Davenport in Short (1990) ter Hammer (1990). Prenova poslovnih procesov je nov način izboljševanja delovanja organizacij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja, ki zahteva korenite spremembe in drugačen pogled vodstva na poslovanje organizacij. Nekateri uporabljajo koncepte, ki so vsebinsko podobni prenovi poslovnih procesov, a jih poimenujejo nekoliko drugače. Tako McKinsey & Co. uporablja preoblikovanje ključnih procesov (angl. *Core Process Redesign*), Ernest & Young pa uporablja procesno inoviranje (angl. *Process Innovation*).

Do strateških sprememb in sprememb poslovnega modela prihaja redkeje. Pojavijo se kot odgovor na spremembe v okolju in sledijo drugačnim internim procesom (Daft, 1998, str. 302-303). Kljub temu, da so še vedno redke, te spremembe postajajo pogostejše, nove organizacijske arhitekture bolj dinamične in manj mehanske. Dess in ostali (1995, str. 7) jih označujejo kot modularne, virtualne organizacijske oblike ali oblike "brez-ovir". Dinamično okolje podjetja vodi v radikalnejše spremembe v njihovi strategiji, strukturi in procesih, s čimer se prilagajajo novim konkurenčnim zahtevam (Miles et al., 1995, str. 128). Inoviranje strategij je lahko ključen dejavnik uspeha (ali preživetja) na dinamičnih trgih in je lahko hkrati tudi vir konkurenčne prednosti na bolj stabilnih trgih (Johnston, 2003, str. 7).

2.2.1.3 *Spremembe na področju ljudi in kulture*

V splošnem razumemo kulturo kot naučena prepričanja, vrednote, pravila, norme, simbole in tradicije, ki so skupni skupini ljudi (Northouse, 2007, str. 302). **Kultura** je tesno povezana z vsemi dejavniki uspešnega poslovanja podjetja. Od nje je odvisna delavnost zaposlenih, njihova inovativnost, tržna naravnost, sodelovanje in zaupanje med njimi, pripadnost podjetju in podobno. Še posebej pomembna je v storitvenih panogah, kjer vrednost za kupca temelji na delovanju zaposlenih. Robinson (1989, str. 242) je pokazal vpliv organizacijske kulture na učinkovitost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Vendar to, da ima podjetje oblikovano kulturo, ni dovolj. Sama globalizacija je povzročila večjo povezanost med ljudmi in narodi po celem svetu. Mednarodno trgovanje, izmenjava kultur in svetovna komunikacijska omrežja so to samo še pospešila. Povečana globalizacija je ustvarila številne izzive, kot so potreba po učinkovitem načrtovanju večnacionalnih organizacij, identifikacija in izbira primernih vodij za te entitete in upravljanje organizacij s kulturno raznolikimi zaposlenimi (House, Javidan, 2004, str. 10).

Inovacije in kultura so med seboj močno prepletene. Inovacije vplivajo na spremembo kulture, hkrati pa tudi različne kulture različno vplivajo na kreativno sposobnost organizacije oziroma njeno sposobnost inoviranja. Angel (2006, str. 3-4) je izpostavil tesno povezanost inovacij in kulture ter predstavil kontinuum inovacijske kulture, ki se razteza od osnovne inovacijske kulture, prek napredne do prelomne

(glej sliko 1). Za vsako izmed stopenj predstavi tudi razlike na področjih upravljanja, informacij, operativnem področju, področju kupcev in strategije. Vsako izmed področij za podjetja predstavlja priložnost za iskanje inovativnih idej za spreminjanje kulture.

Slika 1: Kontinuum inovacijske kulture

Temeljna	Napredna	Prelomna	
Hierarhični ukazi in kontrola	Oddelčni silosi	Samousmerjevalni virtualni timi	Management
Transakcijske in agregirane	Integracija na nivoju korporacije	Storitvena in učljiva arhitektura	Informacije
Stroški in nižanje tveganja	Izboljševanje produktivnosti	Izboljšave s sodelovanjem	Delovanje
Izdelek	Segmentirani, a še vedno po izdelkih	Kupčeve individualne potrebe in vrednost	Kupci
Rast	Rast in učinkovitost	Inovacije	Strategija

Vir: Angel, 2006, str. 3

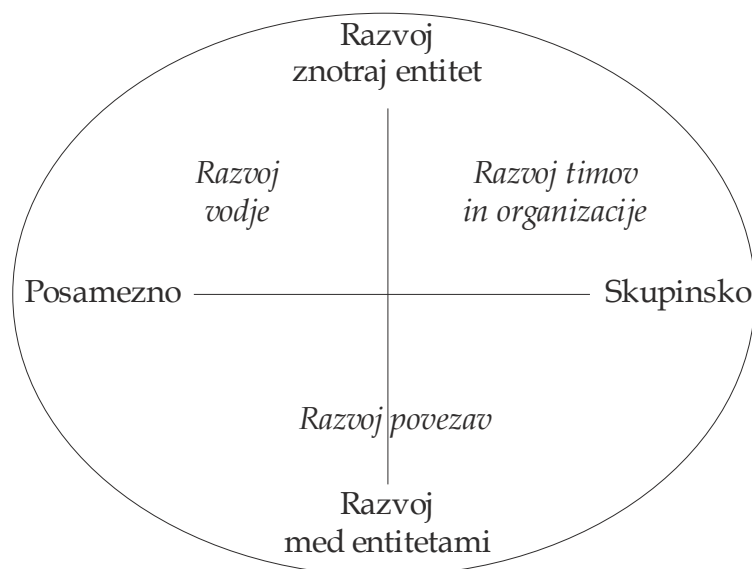
Knight (1967, str. 482) je en prvih, ki se je ukvarjal s spremembami na področju ljudi in kulture. Pri tem je spremembe razumel predvsem v smislu spreminjanja strukture (na primer starostne strukture, izobrazbene strukture, strukture spretnosti in veščin) zaposlenih z novimi zaposlitvami in odpuščanji ter za spreminjanje mišljenja z izobraževanjem in s psihoanalizami. Spremembe na področju ljudi in kulture se nanašajo na spremembe v motiviranosti, znanju, pripadnosti, vrednotah, odnosu, pričakovanjih, prepričanjih, sposobnostih in obnašanju zaposlenih. Organizacije lahko kupijo tehnologijo, celo modele, vendar igrajo za konkurenčnost pomembno vlogo ljudje in kultura organizacije. Koncepti, kot so celovito upravljanje kakovosti (angl. *Total Quality Management*), timsko delo, opolnomočenje (angl. *empowerment*) in sodelovanje, pridobivajo pomen. Značilne razlike med generacijami⁴ (tiha generacija, generacija 60-ih let – tako imenovana "baby boom" generacija, generacija X, generacija Y) igrajo pomembno vlogo. Na prelomu stoletja je prišlo do intenzivne spremembe v vrednotah in normah na delovnih mestih v Ameriki. Vplive je bilo čutiti po celem svetu (Tulgan, 2003, str. 2). Generacija Y je najhitreje rastoč del delovne sile. Veliko

⁴ Tiha generacija je kohorta, rojenih pred letom 1946, "baby boom" generacija je rojena po drugi svetovni vojni in pred letom 1964. Sledita ji generacija X (rojeni v šestdesetih in sedemdesetih) in generacija Y.

pričakujejo tako sami od sebe, kot tudi od svojih delodajalcev, iščejo kreativne izzive in pričakujejo hitre vplive svojega dela. Poleg tega so tudi ciljno usmerjeni. Razlike med generacijami ponujajo priložnosti za inovativne sisteme nagrajevanja, nadzora in oblikovanja odnosov. Tipično velja, da je za spremembo ljudi in kulture potrebno veliko časa. Toda hitrost sprememb v družbi se povečuje, saj se obdobje posamezne generacije skrajšuje (Armour, 2005).

Spreminjanje kulture je izjemno zahtevna in zapletena naloga, vendar jo je mogoče izvesti z uspešnim **vodenjem**. Pri tem sta Bennis in Nanus (1985) opozorila na razliko med upravljanjem z ljudmi (angl. *management*) in vodenjem (angl. *leadership*). Po njunih ugotovitvah so managerji tisti, ki poskrbijo, da so stvari narejene prav, vodje pa tisti, ki poskrbijo, da so narejene prave stvari (Bennis, Nanus, 1985, str. 21). Ključna razlika med upravljanjem in vodenjem je tako kreativnost (Puccio et al., 2006, str. 5). V najbolj osnovnem smislu vodenje razumemo kot proces, v katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupni cilj (Northouse, 2007, str. 3).

Slika 2: Razvoj vodenja



Vir: Van Velsor, McCauley, 2003, str. 20

Vodje je moč razvijati na različnih področjih. Van Velsor in McCauley (2003, str. 12-15) sta področja razvoja vodij razdelila na razvoj sposobnosti samoupravljanja (samozavedanje, sposobnost usklajevanja nasprotujočih si zahtev, sposobnost učenja, vodstvene vrednote), socialnih sposobnosti (sposobnost izgradnje in vzdrževanja odnosov, sposobnost izgradnje učinkovitih delovnih skupin, komunikacijske sposobnosti, sposobnost razvoja drugih ljudi) in sposobnost spodbujanja uspešnega opravljanja dela (sposobnost upravljanja, sposobnost strateškega razmišljanja in ravnanja, sposobnost kreativnega razmišljanja, sposobnost proženja in uvajanja

sprememb). Slika 2 prikazuje razmerje med razvojem vodij in razvojem vodenja v organizaciji. Tako razvoj vodij kot tudi vodenja ponuja organizacijam priložnost za inoviranje.

Raziskave so pokazale, da so določene lastnosti, kot so inteligenčni količnik in osebne karakteristike, stabilne na daljši rok (Van Velsor, McCauley, 2003, str. 12). To so lastnosti, ki jih je težko bistveno izboljšati. Earley in Mosakowski (2004) sta celo ocenila, da je potrebno dopolniti koncepta inteligenčnega količnika in čustvene inteligence – zato sta dodala še teorijo kulturne inteligence (angl. *Cultural Intelligence*, *Cultural Quotient*, CQ). Ta temelji na predpostavki, da ima razumevanje posameznikovega kulturnega ozadja pomemben vpliv na posameznikove sposobnosti v različnih kulturnih in socialnih razmerah ter s tem pomemben vpliv na uspešnost njegovega delovanja in delovanja podjetja.

2.2.1.4 Družbene in tehnične inovacije

Drucker (1985, str. 30-32) med drugim razdeli inovacije tudi na tehnične in družbene. Inovacije obravnava v ekonomskem in ne tehnološkem smislu. Nanje gleda z vidika povpraševanja, to je spreminjanja vrednosti in zadovoljstva, ki ga dobi kupec. Družbene inovacije so lahko na nivoju podjetnika, podjetja ali družbe kot celote. (npr. japonska družba po drugi svetovni vojni, javno-zasebno partnerstvo⁵ itd). Osrednja ugotovitev raziskovalcev je, da so inovacijske aktivnosti podjetja močno odvisne od zunanjih virov (Fagerberg, 2005, str. 12) in s tem močno vpete v okolje. Van de Ven et al. (1999, str. 149) tako pojmujejo inovacijo kot kolektivni dosežek, ki zahteva ključne vloge številnih podjetnikov – tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju.

2.2.2 Tipi inovacij glede na vpliv

Inovacije povzročajo tudi spremembe v strukturi in delovanju organizacije. Inovacije lahko ločimo glede na stopnjo teh sprememb (Damanpour, 1988, str. 548-549) ali po vplivu, ki ga imajo na poslovanje podjetja, na trg, celo na države in celotne družbe. Pogosto te razlike označujemo z zamegljenimi pojmi, kot so "velike", "značilne", "močne" (Grupp, Maital, 2001, str. 23). Inovacije so razdeljene na kontinuumu od postopnih inovacij do radikalnih inovacij. Pri teh razdelitvah avtorji obravnavajo inovacije predvsem v tehnološkem smislu. Grupp in Maital (2001, str. 10) tako delita inovacije na postopne, standardne in radikalne, pri čemer standardne opredelita zgolj kot inovacije, ki dopolnjujejo spekter med postopnimi in radikalnimi, ter imajo kot takšne del lastnosti postopnih in del radikalnih inovacij. Postopne inovacije so po

⁵ Javno-zasebno partnerstvo (angl. *Public-private partnership - PPP*) je variacija privatizacije, kjer se javni in zasebni sektor povežeta v dolgoročno partnerstvo s ciljem doseganja obojestranskih koristi.

naravi evolucijske, z visoko verjetnostjo uspeha in nizkim tveganjem. Hkrati imajo v nasprotju z radikalnimi manjši ekonomski učinek in jih je lažje kopirati (Hagel, Brown, 2005). Pri njih gre za prenovo in prilagoditev obstoječe tehnologije z nizko stopnjo novega znanja (Yin, 1994, str. 266), nova verzija izdelka pa ima izboljšane nekatere ali vse že obstoječe attribute (Grupp, Maital, 2001, str. 10). Postopne inovacije izboljšujejo razmerje med ceno/zmogljivostjo po stopnji, ki je skladna z obstoječo tehnološko trajektorijo (Gatignon et al., 2002, str. 1107). Sam koncept trajektorij tehnološkega napredka je vpeljal Dosi (1982) in se nanaša na evolucijo tehnološkega načrta izdelka ali storitve. Za te inovacije se uporabljajo tudi drugi izrazi, kot so evolucijske (Mohr, 2001, str. 16), kontinuirane (Cooper, 2000) in inkrementalne (Grupp in Maital, 2001, str. 10; Luecke, 2003, str. 2).

Na drugi strani kontinuuma so radikalne inovacije, povezane z visokim tveganjem, večjo vrzeljo med obstoječo in novo tehnologijo. Te inovacije vključujejo veliko stopnjo novega znanja (Yin, 1994, str. 265) in nastajajo kot rezultat kreativnega in navdahnjenega procesa (Grupp, Maital, 2001, str. 24). Izdelkom dodajajo pomembne nove attribute, ki predhodno niso obstajali, in s tem pravzaprav ustvarjajo nov izdelek (Grupp, Maital, 2001, str. 11). Razmerje med ceno in zmogljivostjo izboljšujejo po stopnji, ki je bistveno večja od trenutnega napredka (Gatignon et al., 2002, str. 1107). Radikalne inovacije morajo izpolnjevati dva pogoja: uničenje bistvenega koncepta izdelka in večjo spremembo v povezavi med bistvenimi komponentami izdelka (Henderson, Clark, 1990). Moore (1991, str. 10) se pri opredelitvi radikalnih inovacij osredotoča na uporabo izdelka. Radikalne inovacije spreminjajo naše trenutno obnašanje ali spreminjajo druge izdelke in storitve, ki jih uporabljamo.

V literaturi se za radikalne inovacije (Luecke, 2003, str. 3) uporabljajo tudi pojmi prelomne inovacije (angl. *breakthrough*) (Rangan, Bartus, 1995), revolucionarne inovacije (angl. *revolutionary*) (Shanklin, Ryans, 1984), disruptivne inovacije (angl. *disruptive*) (Brown v Chesbrough, 2003, ix), veliki pok (angl. *big bang*) (Gluck, 1985, str. 59), nekontinuirane (angl. *discontinuous*) (Moore, 1991, str. 10) in reorientacijske (Normann, 1971, str. 205).

Knight (1967, str. 482) je predlagal dva načina merjenja radikalnosti inovacije. Upoštevamo lahko vpliv inovacije na učinkovitost opravljanja določenega opravila, ali pa upoštevamo strukturne spremembe, ki jih povzroči inovacija. Afuah (1998, str. 15) kot merilo navaja obseg, v katerem inovacija vpliva na sposobnosti podjetja. Pri tem organizacijski pogled upošteva tehnološko znanje. Inovacije, ki povzročijo, da je tehnološko znanje neuporabno, tako uničujejo sposobnosti. Ekonomski pogled pa upošteva obseg, do katerega so stari izdelki nekonkurenčni. Rosegger (1996, str. 237) je radikalne inovacije opredelil kot jasne diskontinuitete v ekonomski aktivnosti, s čimer je nakazal, da ločitev na osnovne in velike ni potrebna, ker je odvisna

predvsem od obstoja standardov in prevladujočih načrtov. V obdobjih relativne stabilnosti so postopne smiselne, v obdobjih večjih sprememb, pa postopne spremembe običajno ne zadostujejo (Miles, 1995, str. 129). Odločilni kriterij pri razločevanju med radikalno in postopno inovacijo je obseg strateških in strukturnih sprememb, ki ga mora organizacija izvesti za uspešno vpeljavo inovacije (Cooper, 1998, str. 497). Daft ponazori razliko med obema tipoma inovacij na primeru prenove organizacije, ki naj bi po prenovi vpeljevala nove izdelke namesto v štirih letih v enem letu. Oba tipa sprememb vključujeta nove tehnologije, toda radikalne spremembe vključujejo tudi oblikovanje novih struktur in upravljalnih procesov (Daft, 1998, p. 287).

Knight (1967, str. 484) predlaga kot kriterij za razlikovanje obseg sprememb, ki jih inovacija povzroči v notranjem in zunanjem okolju organizacije, ki uvaja. Tudi tu novost ni absolutna mera. Tidd et al. (1997, str. 7) poudarjajo, da je pomemben zaznan obseg novosti – novost je torej v očeh opazovalca. Tako je lahko tudi dobro znana in široko uporabljena inovacija radikalna, če je vpeljana na novi trg. Za uspeh inovacije je ključnega pomena, da sta kupčeva in dobaviteljeva zaznava inovacije usklajena. Če kupci inovacijo dojemajo kot radikalno, so jo pripravljene sprejeti le, če od njene uvedbe pričakujejo visoke koristi (slika 3). Matrika na sliki 3 je seveda uporabna zgolj za tiste inovacije, ki so vpeljane na trg. Za inovacije, ki so trgu skrite (na primer procesne inovacije), kupčeve zaznave inovacije ne moremo ugotavljati, ker kupec tem inovacijam ni neposredno izpostavljen. V skladu z modelom tako velja, da pri tovrstnih inovacijah dobaviteljeva zaznava inovacije hkrati določa tudi naravo same inovacije.

Slika 3: Ponudnikova in kupčeva zaznava inovacije

Ponudnikova zaznava	radikalna	Neuskklajenost: iluzija	radikalna
	inkrementalna	inkrementalna	Neuskklajenost: tema
		inkrementalna	radikalna
		Kupčeva zaznava	

Vir: Povzeto po Mohr, 2001, str. 17

Radikalne spremembe spreminjajo okvire delovanja organizacije in zaradi spreminjanja celotne organizacije pogosto ustvarjajo nova ravnotežja (Daft, 1998, str.

287), oblikujejo nove načine poslovanja in spreminjajo ali uničujejo stare (Utterback, 1994, str. 158). Radikalne inovacije so tako drugačne, da jih ni mogoče primerjati z nobeno obstoječo prakso ali zaznavanjem, uporabljajo nove tehnologije in ustvarjajo nove trge (Abernathy, Utterback v Mori, str. 18-19) ter spreminjajo družbene prakse – način, kako živimo, delamo in se učimo (Brown v Chesbrough, 2003, ix). Ko govorimo o tehnoloških inovacijah, so radikalne inovacije tiste, ki povzročijo, da postane pionirjeva investicija v obstoječo tehnologijo neuporabna (Porter, 1985, str. 190). Z večjimi spremembami, ki jih prinesejo, pa je povezana tudi večja negotovost. Ne samo glede tehničnih zmogljivosti kot tudi odziva trga in sposobnosti organizacij, da absorbirajo in učinkovito uvedejo zahtevane spremembe (Kline, Rosenberg, 1986, str. 276).

Radikalne inovacije so lahko sposobnosti-izboljševalne ali sposobnosti-uničevalne (Tushman, Anderson, 1986, str. 442). Obe vrsti tehnologije avtorji omejujejo na izdelčne in procesne inovacije (Tushman, Andersen, 1986, Gatignon et al., 2002). Sposobnosti-izboljševalne inovacije gradijo in krepijo obstoječe sposobnosti, spretnosti in znanje podjetja. Sposobnosti-uničevalne pa povzročijo, da postanejo ta znanja in sposobnosti zastarela in neuporabna. Karakteristika za tovrstno razlikovanje inovacij je povezana s konkretno zgodovino podjetja. Vsaka inovacija lahko izboljšuje sposobnosti enega podjetja in hkrati uničuje sposobnosti drugega (Gatignon et al., 2002, str. 1107).

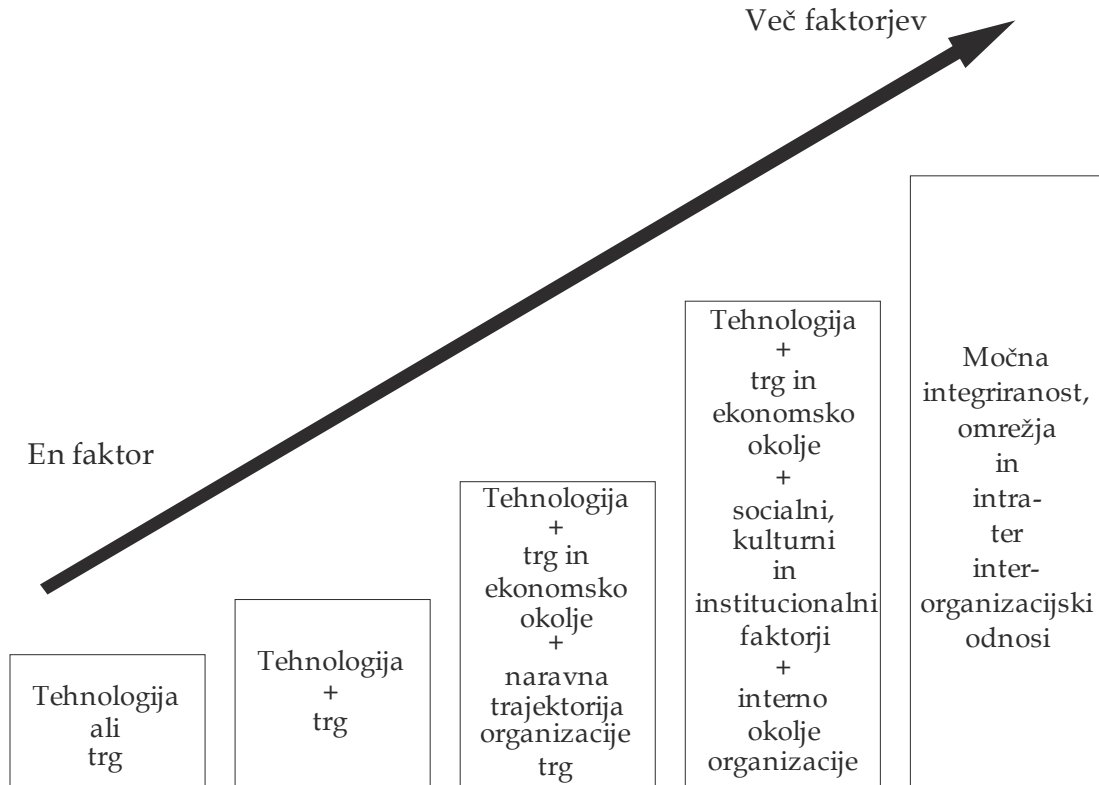
Kljub temu, da je poudarek pogosto na radikalnih inovacijah, je pomembno, da organizacija ne zanemari potenciala podpornih postopnih sprememb (Tidd et al., 1997, str. 8). Postopne spremembe "izboljšujejo in širijo obstoječe tehnologije in tako utrjujejo obstoječo tehnološko ureditev" (Tushman, Anderson, 1986, str. 441). Hkrati lahko predstavljajo niz kontinuiranih izboljšav, ki ohranjajo generalno ravnotežje organizacije in se pogosto nanašajo na samo en njen del (Daft, 1998, str. 287). Bolj pogoste so postopne izboljšave. Grupp in Maital (2001, str. 3-4) ocenjujeta, da je takšnih inovacij več kot 90 %. Kumulativen učinek postopnih inovacij je tako enako pomemben ali celo pomembnejši (Fagerberg, 2005, str. 8). Dejstvo pa je, da sta za uspešno delovanje podjetja pomembni obe vrsti inovacij (Kline, Rosenberg, 1986, str. 304).

2.2.3 Tipi inovacij glede na vir inoviranja

Inovacije lahko razdelimo tudi glede na vir inoviranja. Viri se lahko nahajajo znotraj organizacije ali zunaj nje. Znotraj organizacije so to lahko teoretično vsi člani organizacije, tipično pa gre le za 5 do 10 % članov (Gaynor, 2002, str. 74). Teorije, ki se ukvarjajo z vzroki inoviranja, so se razvile iz linearnega modela tehnično-tehnološkega potiska/tržnega potega v model, ki inoviranje obravnava kot močno

interaktiven proces, ki integrira procese znotraj organizacije in med organizacijami (Jones, Saad, 2003, str. 146). Razvoj od enofaktorske do večfaktorske analize inoviranja je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Napredovanje od posamezne do večfaktorske analize



Vir: Jones in Saad, 2003, str. 149

Sam koncept tehnično-tehnološkega potiska/tržnega potega inovacij je vpeljal Schumpeter (1939, 1951). Tudi Drucker (1954, str. 68-69) je zagovarjal to delitev: "Inovacije lahko izhajajo iz potreb trga in kupcev; potreba je mati vseh inovacij. Lahko pa prihaja izboljšav veščin in znanj, ki prihajajo iz šol in laboratorijev." Dolgo časa je potekala intenzivna debata o pomenu posamezne in ali ju je sploh možno razlikovati (na primer Antonelli, 1998; Dosi, 1988; Rosenberg, 1982; Schmookler, 1962 in 1966). Marquies in Myers (1969, str. 60) sta na primer ugotavljala, da lahko tri četrtine inovacij klasificiramo kot odziv na povpraševanje. Njune trditve na podlagi izbire kategorij, ki jih vključuje posamezen tip, kritizira Howells (2005, str. 36). Gheorghiou in ostali (1986 v Jones in Saad, 2003, str. 147) so odkrili, da le majhen del inovacij jasno in nedvoumno ustreza tem tipom. Danes velja stališče, da sta tako znanost in tehnologija kot tudi trg pomembni determinanti uspeha inovacije (Mowery, Rosenberg, 1979, str. 229). Vsaka potreba trga, ki vstopi v inovacijski cikel sčasoma vodi do novega načrta in vsak uspešen nov načrt sčasoma vodi do novih tržnih pogojev (Kline, Rosenberg, 1986, str. 289-290). Brown (v Chesbrough, 2003, xi) ponuja podobno delitev učenja na učenje z delovanjem

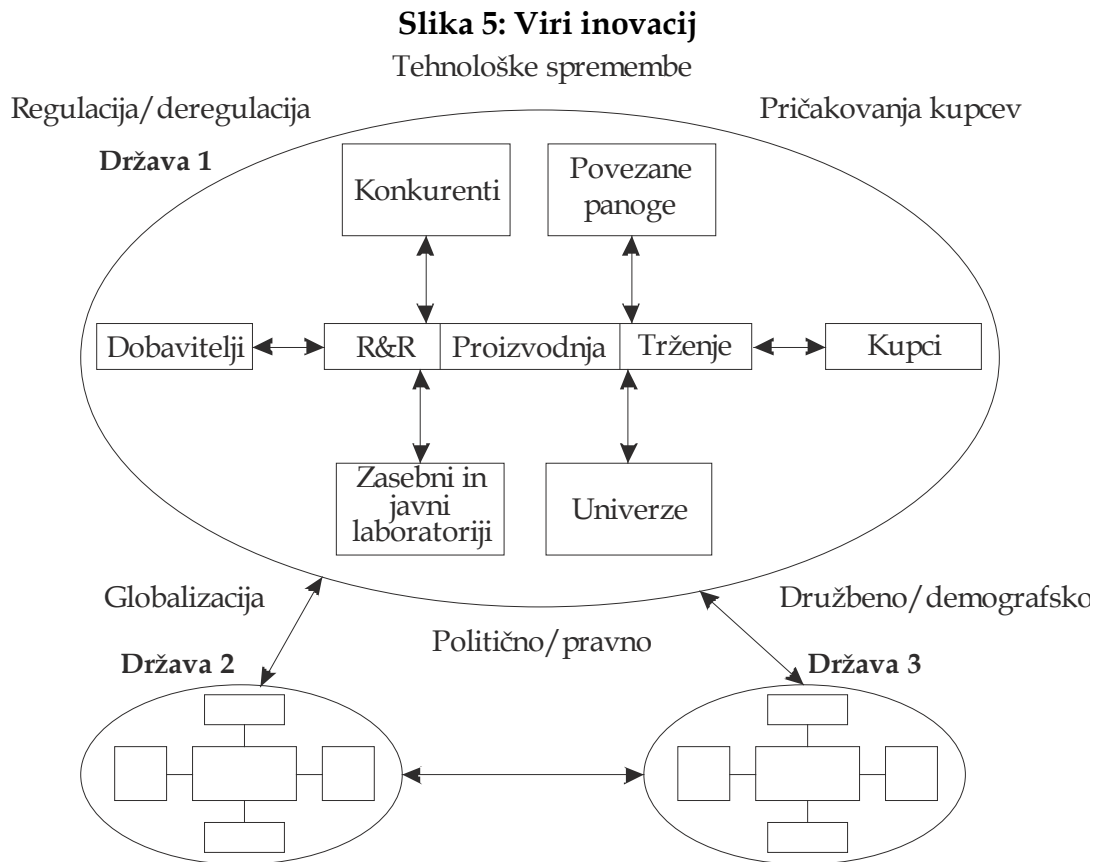
(spoznanja o tehnologiji med razvojem samega izdelka) in učenje s čakanjem (spoznanja, ki jih prinaša uporaba na trgu).

Vire inovacij lahko delimo tudi po njihovih funkcijah – odnosih na podlagi katerih podjetja in posamezniki dobijo korist od določene izdelčne, procesne ali storitvene inovacije (von Hippel, 1988, str. 3). Posamezen vir je tako lahko v vlogi uporabnika, proizvajalca ali dobavitelja. Ta vloga ni nujno fiksna in se spreminja z inovacijo, ki je predmet proučevanja. Funkcijske vire posamezne inovacije lahko podjetje tudi zavestno spreminja. Von Hippel (1988, str. 99-100) navede nekaj primerov: proizvajalec lahko pospeši inoviranje kupcev s tem, da ponudi brezplačno opremo ali pomoč pri inoviranju. Njihovo inoviranje pa lahko prepreči tako, da zavrne vzdrževanje modificiranega izdelka, fizično lahko onemogočijo dostop do izdelka, zvrnejo prošnje za tehnično pomoč, za dostop do načrtov in izvorne programske kode. Podobno lahko tudi uporabniki, dobavitelji in tudi država spreminjajo funkcijski vir inovacij.

Drucker (1985, str. 35) je nadaljeval svoje začetno delo in vpeljal sedem virov priložnosti za inoviranje. Prvi štirje se nahajajo znotraj organizacije ali panoge (nepričakovano, neskladnost, inovacije kot posledica procesnih potreb, spremembe v strukturi panog ali trga) in zunaj njih (demografija, spremembe v percepciji, razpoloženju in pomenu, novo znanje).

Rothwell (1992) trdi, da na model inoviranja vpliva oblikovanje omrežij, sodelovanj in partnerstev, kar vodi do zunanjih odnosov. Ko se organizacije srečujejo z bolj intenzivnimi, hitrejšimi in pogostejšimi spremembami, tudi največje spoznajo potencialne koristi povezovanja. Tapscott in Williams (2005, str. 59-61) predlagata novo taksonomijo takšnih omrežij (imenujeta jih inovacijska omrežja ali i-omrežja). Omrežja razdelita na primarne tipe: tako imenovane ideagore, agregatorje, produkcijske skupnosti vrste vsak z vsakim (angl.: *peer-production*) in vrednostne verige. Ideagore so odprti trgi inovacij, kjer lahko podjetja iščejo prednosti z analizo svojih portfeljev, iskanjem priložnosti za prodajo licenc, izbiro obstoječe tehnologije, ki lahko prinese prihodke, in gradijo na znanju drugih panog. Agregatorji so omrežja, kjer osrednji agregator zagotavlja skupno infrastrukturo za aktivnosti sodelovanja, zbiranje idej, inoviranje, človeške vire, patente in druge relevantne vire in jih nato ponudi za plačilo ali brez njega. Podjetja lahko uporabijo agregatorje za objavo raziskovalno-razvojnih problemov in nagradijo tiste, ki uspešno rešijo izpostavljeno težavo. V vrednostnih verigah tisti, ki definira okvire, določi strukturo omrežja in usmerja izdelavo visokointegrirane ponudbe. Pri tem uporablja odprto in lastniško obliko sodelovanja. S ciljem doseči hitrejše rezultate, deliti stroške in znižati stroške izmenjave tehnologij, se lahko vključijo tudi konkurenti. Zadnja oblika i-

omrežij so produkcijske skupnosti vrste vsak z vsakim, ki se samoorganizirajo z namenom oblikovanja tesno prepletenih ponujenih koristi.



Vir: Afuah, 2002, str. 70

Eno najbolj vseobsegajočih in nazornih ponazoritev virov inoviranja ponuja Afuah (2002). Afuah (2002, str. 69-75) loči dve vrsti virov inoviranja: funkcijske in povezane z okoliščinami (glej sliko 5). Med funkcijske vire vključuje (1) interne funkcije vrednostne verige podjetja; (2) zunanje člane vrednostne verige – dobavitelje, kupce in komplementarne inovatorje; (3) univerze, državo in zasebne laboratorije; (4) konkurente in povezane panoge in (5) druge nacije in regije. Med tiste, ki so povezani z okoliščinami, pa vključuje (1) načrtovane aktivnosti podjetja; (2) nepričakovane dogodke (npr. nesreče), (3) kreativno destrukcijo, ki povzroči, da so obstoječe sposobnosti neuporabne (opuščanje določene tehnologije, regulacija in deregulacija, globalizacija, spremenjena pričakovanja kupcev in makroekonomske, družbene in demografske spremembe).

2.2.4 Večdimenzionalne tipologije inovacij

Splošna diskusija o inovacijah zahteva raziskovanje več dimenzij, saj lahko enostavni modeli močno popačijo razmišljanja (Kline, Rosenberg, 1986, str. 276). Zato v nadaljevanju predstavljam nekaj večdimenzionalnih modelov inovacij.

2.2.4.1 Abernathy-Clarkov model

Abernathy in Clark (1985) predpostavljata, da obstajata dve vrsti znanja, ki podpirata inovacije: tehnološko in tržno znanje (slika 6). Tako lahko inovacija povzroči, da je

Slika 6: Abernathy-Clarkov model inovacij

		Tehnološke sposobnosti	
		Ohranjene	Uničene
Tržne sposobnosti	Ohranjene	Običajne	Revolucionarne
	Uničene	Nišne	Arhitekturne

Vir: Abernathy, Clark, 1985

tehnološko znanje podjetja neuporabno, medtem ko tržne sposobnosti ostanejo nedotaknjene. Inovacije razdelita glede na vpliv inovacije na obstoječo tehnološko in tržno znanje inovatorja na:

- o običajne (angl.: *regular*), ki ohranjajo obe vrsti znanja;
- o nišne, ki ohranjajo tehnološko znanje, a povzročijo, da je tržno znanje neuporabno;
- o revolucionarne, ki izboljšajo tržno znanje, a povzročijo, da so tehnološke sposobnosti neuporabne;
- o arhitekturne, ki povzročijo, da je tako tržno kot tudi tehnološko znanje neuporabno.

Najpomembnejši prispevek tega modela je v vključitvi tržnih sposobnosti, ki so enakovredne tehnološkim.

2.2.4.2 Arhitekturne inovacije

Henderson in Clark (1990) sta ugotavljala, da izdelke običajno sestavljajo komponente, zato podjetje potrebuje dve vrsti znanja: znanje o komponentah in znanje o povezavah med temi komponentami. Slednje poimenujeta arhitekturno znanje. Tudi onadva prikazeta tipe inovacij s pomočjo dvodimenzionalne tabele (slika 7).

Arhitekturne inovacije vključujejo spremembe med obstoječimi podsistemi, medtem ko komponentne inovacije vključujejo spremembe v teh podsistemi, pri čemer so med seboj povezane z obstoječimi načini (Gatignon et al., 2002, str. 1106). Inovacije na arhitekturnem nivoju so zahtevnejše in bolj redke kot inovacije na nivoju komponent,

a imajo večji vpliv. Zaradi vse večje kompleksnosti so izdelki vse redkeje samozadostni (Teece, 2000, str. 10), arhitekturne inovacije pa postajajo s tem pogostejše.

Slika 7: Henderson-Clarkov model inovacij

		Komponentno znanje	
		Izboljšano	Uničeno
Arhitekturno znanje	Nespremenjeno	Postopne inovacije	Modularne inovacije
	Spremenjeno	Arhitekturne inovacije	Radikalne inovacije

Vir: Henderson in Clark, 1990, str. 12

2.2.4.3 Inovacijska hiperkocka

Afuah in Bahram (1995) sta razvila model inovacij, ki se osredotoča na konkurenčnost podjetja, ki inovira, in sposobnosti njegovih dobaviteljev, kupcev in komplementarnih inovatorjev. Ne gradita na Porterjevi (1985) verigi vrednosti, temveč oblikujeta svojo, ki jo sestavljajo: dobavitelj, inovativno podjetje, kupec in komplementarni inovatorji.

Model je uporaben zlasti v panogah, kjer je izpolnjen eden izmed kriterijev (Afuah in Bahram, 1995, str. 52):

- komplementarni inovatorji so ključni za razpršitev in uspeh izdelkov,
- učenje kupcev je kritično, drago in pogosto vodi v zaklepanje (angl. *customer lock-in*),
- prisotni so pozitivni učinki mrež,
- oprema in kritične komponente, ki sestavljajo inovacijo, so lahko inovacije same po sebi.

Avtorja sta razvila 4-dimenzionalno inovacijsko vrednostno verigo in jo aplicirala na tridimenzionalno kocko. Gre za nadgradnjo prej opisanega arhitekturnega modela inovacij, ki ga avtorja dopolnita še s tretjo dimenzijo – vplivom na partnerje.

2.2.4.4 Osnovne in obrobne inovacije

Inovacije lahko razdelimo tudi na osnovne (angl.: *core*) in obrobne (angl.: *peripheral*) (Clark, 1986; Gatignon et al., 2002; Tushman, Murmann, 2003). Osnovni podsistemi so tisti, ki so tesno povezani z drugimi podsistemi. Nasprotno so obrobni podsistemi šibko povezani z drugimi podsistemi (Gatignon et al., 2002, str. 1106).

Tushman in Murmann (2003, str. 335) ugotavljata, da zaradi hierarhične urejenosti podsistemov, tehnične inovacije različno vplivajo na osnovne in obrobne podsisteme.

Kot prikazano v tem poglavju, obstajajo številni tipi inovacij. Namen tega poglavja ni bil izbrati najboljši tip inovacij, temveč prikazati širok nabor možnih inovacij. Posamezne obstoječe tipologije imajo različne pomanjkljivosti. Tako ima na primer tipologija, ki inovacije deli na radikalne in postopne, zgolj omejeno praktično uporabo. Radikalnost posamezne inovacije namreč ocenjujemo šele *post festum*. V statističnih merjenjih je ta delitev praktično brezpredmetna, saj traja predolgo, da lahko subjekt zazna, za kakšno vrsto inovacije je dejansko šlo (OECD in Eurostat, 2005, str. 58). Prav tako usmeritve, s katerimi iščemo izključno radikalne inovacije, peljejo do tega, da tudi najboljša podjetja spregledajo pomen povezanih ekonomskih donosov iz postopnih izboljšav (Yin, 1994, str. 266). Predstavljene tipologije tako predstavljajo 1) zelo splošne delitve, ki imajo majhno uporabno vrednost; 2) so zelo konkretne, a se osredotočajo na zelo ozek segment inovacij; 3) ali vključujejo pomanjkljivosti zaradi ohranjanje kontinuitete s prejšnjimi verzijami tipologij (na primer OECD in Eurostat). OECD in Eurostatove nadgradnje priročnika Oslo manual tudi dokazujejo, da je potrebno tipologije inovacij nadgrajevati.

Natančna opredelitev inovacij je ključnega pomena za dokazovanje ugotovitev, tez in politik, ki so posledica raziskovanja (Cooper, 1998, str. 496). Za različne tipe inovacij je značilno, da imajo različen čas, potreben za uvedbo na trgu in različen komercialni uspeh (Gatignon et al., 2002, str. 1105).

3 Nova ekonomija, internet in elektronsko poslovanje

Kot prikazano v uvodnem poglavju, smo bili v zadnjih letih priča prelomnim dogodkom. Grupp in Maital (2001, str. 336) govorita celo o tretji industrijski revoluciji, ki jo poganjajo globalni trgi in na znanju osnovani izdelki in storitve, ki jih ustvarjajo inovativna podjetja in narodi. V hiperkonkurenčnem okolju so hitrost, presenečenje in inovacije zmagovite osnove za konkurenčno prednost (Brown, Eisenhardt, 1997). Ta nova logika je značilna tako za visokotehnološke, kot tudi nizko-tehnološke panoge (Teece, 2000, str. 3). Hiperkonkurenčnost vpliva tudi na frekvenco strateške aktivnosti (Mansfield, 2004, str. 37). Oblikovanje strategije se tako spreminja iz merjenih ciklov v veliko bolj kontinuiran proces (Brown, Eisenhardt, 1997, str. 29). Poslovanje brez diferenciacije je bilo v preteklosti mogoče, z globalizacijo in digitalizacijo pa temu ni več tako (Welch, 2005, str. 40). Zato je pomen strategije inoviranja sedaj še toliko večji.

Nove tehnologije so povzročile tudi spremembe v interakciji med podjetji in med podjetji ter potrošniki. To je pripeljalo do okolja, v katerem morajo podjetja delovati na višjem nivoju – hitreje, ceneje in pametneje, hkrati pa je ustvarilo številne nove priložnosti (Lumpkin, Dess, 2004, str. 161). Velja prepričanje, da živimo v obdobju hitrih in korenitih sprememb (Coltman et al., 2001; Javalgi et al., 2004).

3.1 Spremembe okolja in nova ekonomija

V ekonomijah razvitih držav je prišlo do številnih strukturnih sprememb (Teece, 2000, str. 5-11):

- o liberalizacije trgov, ki jo spremljajo padajoči stroški transporta in takojšnja razpršitev informacij o tržnih priložnostih,
- o širjenja dobrin in storitev, s katerimi je mogoče trgovati (vmesni izdelki, povečan pomen zunanjega izvajanja in navzkrižno licenciranje intelektualne lastnine),
- o krepitev sistemov varovanja pravic intelektualne lastnine,
- o rasti pomena naraščajočih donosov,
- o združevanja toka informacij od tokov izdelkov in storitev,
- o razvejanosti novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij in
- o povečevanja pomena arhitektur izdelkov in zlivanja tehnologij.

Na prelomu tisočletja se je razvila intenzivna debata na temo obstoja in značilnosti nove ekonomije. Kot sinonim za novo ekonomijo avtorji uporabljajo tudi druge izraze, kot sta digitalna ekonomija (Schmid et al., 2001) in mrežna ekonomija (Tapscott et al., 2000). V času razcveta internetnih podjetij je bila večina avtorjev prepričana, da smo priča novi ekonomiji. Zgodovinsko gledano lahko vzroke za njen pojav najdemo v obsežnih povojnih vlaganjih države v ZDA, v sodelovanju z raziskovalnimi univerzami in podjetji, v razvoju računalniške in komunikacijskih tehnologij (Lazonick, 2004, str. 45). Tapscott (2001, str. 5) kot dokaze za obstoj nove ekonomije navaja: (1) obstoj nove infrastrukture za ustvarjanje vrednosti (omrežja, predvsem internet), (2) nove poslovne modele, (3) nove vire vrednosti (predvsem znanje), (4) novo lastništvo bogastva, (5) nove izobraževalne modele in institucije in (6) nove načine vodenja.

Ključno vlogo pri prehodu v novo ekonomijo ima informacijsko-komunikacijska tehnologija. Ta disruptivna napredna informacijska tehnologija je vse globlje vključena v našo ekonomijo, kulturo in zasebna življenja (Ellis, 2001, str. 72). Internet je s svojimi odprtimi standardi na primer ustvaril trgovske sporazume, ki se odražajo v zavračanju tradicionalnih meja in za doseg uspešnosti zahtevajo nove vzorce obnašanja managementa (Mansfield, Fourie, 2004, str. 35). V takšnih časih tradicionalni pristopi k oblikovanju in izvajanju strategij, ki so osnovani na predpostavkah kontinuitete in postopne evolucije, niso dovolj (Welborn, Kasten, 2003, str. 22). Statični posnetek premikajoče panoge ne zadostuje več za oblikovanje strategije v vse bolj dinamičnem okolju (Sampler, 1998, str. 344). Nova ekonomija ni povezana samo s tehnologijo. Internet in digitalne tehnologije so namreč ustvarili nove priložnosti za oblikovanje vrednosti (Lumpkin, Dess, 2004, str. 170). Nova ekonomija je vpeljala strukture in procese, ki so raziskovalno-razvojni funkciji dodelili bolj strateško mesto in jo neposredno povezali s kupci (Florice, Miller, 2003,

str. 501), internetna tehnologija pa je povzročila, da so poslovne strategije še pomembnejše (Ellis, 2001, str. 72).

Elektronska in medorganizacijska omrežja spreminjajo oskrbovalne verige, odstranjujejo posrednike in odpirajo vrata tistim, ki imajo kompetence v novih medijih. S tem spreminjajo trženje, izenačujejo pogoje na trgu in spreminjajo osnove konkurenčnosti (Viehland, 1999). S ponovnim definiranjem vrednostnih verig postajajo meje panog porozne (Sampler, 1998, str. 344). Omrežja in informacijsko-komunikacijske tehnologije na sploh pa ne spreminjajo samo tega, kako poslujejo, temveč tudi to, v kateri panogi poslujejo (Webber, 1993, str. 25). Dodatno podobo panog spreminja tudi intenzivna konvergenca panog, na katero pogosto vpliva, ali jo omogoča prav internet. Tako se zabavna industrija zliva s panogami, kot so komunikacije, elektronika in založništvo (Dess et al., 1995, str. 12).

Nova ekonomija je prinesla tudi spremembe na trgu virov. Ekonomsko okolje se giblje v smeri omrežij, odprtih trgov, mobilne delovne sile in preobilja informacij (Mansfield, 2004, str. 37). V tem okolju je produkcijo kot redek vir nadomestila komunikacija, ki poteka na nov način, s čimer se je spremenil celoten sistem ustvarjanja vrednosti (Schmid et al., 2001). Viri vse bolj postajajo tržno blago in prednosti, ki izhajajo iz tržne pozicije in strateškega posnemanja, padajo (Fahy, Hooley, 2002). Ekonomika ni več študija redkosti. Kupci so soočeni s preobiljem, ko so številni ne-fizični, na znanju osnovani izdelki mrežne ekonomije reproducirani in distribuirani po skoraj ničnih mejnih stroških (Tapscott et al., 2000, str. 5). Nova ekonomija prinaša trend zniževanja transakcijskih stroškov, stroškov iskanja kupcev in drugih stroškov (Mahadevan, 2000, str. 64-65). Do zniževanja stroškov prihaja tudi zaradi krčenja oskrbovalne verige z odstranjevanjem posrednikov. Zaradi nižanja variabilnih stroškov in s tem povečevanja deleža fiksnih stroškov v strukturi stroškov ter večje transparentnosti trga lahko nova ekonomija povzroča tudi intenzivno cenovno konkurenco. Rezultati te konkurence so vprašljivi, saj lahko uničijo cele panoge, zato se nekateri sprašujejo ali bo neto učinek nove ekonomije na ravni celotne ekonomije pozitiven (Lumpkin, Dess, 2004, str. 170). Internet tako spreminja strukturo panog, da znižuje celotno donosnost, izenačuje poslovne prakse in zmanjšuje možnost kateregakoli podjetja, da bi oblikoval vzdržno operativno prednost (Porter, 2001, str. 64). Sposobnost podjetij, da bi oblikovala vzdržno konkurenčno prednost, še zmanjšuje transparentnost poslovanja, ki pospešuje posnemanje kompetenc (Mansfield, 2004, str. 37). Po drugi strani pa informacijsko-komunikacijske tehnologije omogočajo oblikovanje novih poslovnih modelov (Petrovic et al., 2001, str. 2). S čimer se oblikujejo nove možnosti za oblikovanje konkurenčne prednosti.

Za novo ekonomijo je značilno tudi enostavnejše širjenje proizvodnega asortimana z vključevanjem komplementarnih proizvodov in prilagajanje izdelkov in storitev v realnem času. Internet omogoča lažje spajanje ponujenih vrednosti, zaradi česar se zdi, da bi lahko ustvarili trajno prednost (Linder, Cantrell, 2000, str. 9). Hkrati ustvarja nove tokove prihodkov, ki jih je težko replicirati v klasičnem načinu poslovanja (Mahadevan, 2000, str. 62). Posega tudi na področje digitalnega kapitala – to je kapitala, ki ga sestavljajo človeški, strukturni in kupčev kapital. Digitalni kapital v novi ekonomiji s pomočjo poslovnih omrežij sega prek meja podjetja, odnosi pa potekajo bolj intenzivno in bolj dvosmerno (Tapscott et al., 2000, str. 27).

V njej se vse vrti okoli podjetij, ki napadajo *status quo* in staroselce, in pri tem eksperimentirajo z iskanjem novih tehnologij, ki bi nadomestile starejše (Sahlman, 1999, str. 100). Prvi princip nove ekonomije je tako nenehno iskanje novega – novih idej o strategiji, novih odgovorov na vprašanja vodenja in sprememb, novih načinov, kako lahko stara podjetja tekmujejo in zmagujejo (FAQs of life in the new economy, 2001, str. 22). Floricel in Miller (2003, str. 521-522) pravita za predstavnike nove ekonomije, da poudarjajo številne prakse, ki pospešujejo inovacije, od iskanja konkretnih naprednih aplikacij do kreativne destrukcije obstoječih izdelkov. Kar loči številna internetna podjetja od ostalih, ni njihovo tehnološko znanje temveč njihova domišljija (Stepanek, 2000).

Nekateri avtorji ocenjujejo, da so klasični poslovni modeli, izum devetnajstega stoletja, preživeli svojo uporabnost (Viscio, Pasternack, 1996). Internetna podjetja so tako inovirala tudi na področju poslovnih modelov in izkoristila moč, ki jih imajo. Staroselci imajo namreč težave pri opuščanju njihovega obstoječega poslovnega modela (Grupp in Maital, 2001, str. 332). Hkrati manjše investicije, ki so potrebne za internetno poslovanje, omogočajo nižje točke preloma. Tako postane izvedljivo tudi ciljanje tistih ciljnih segmentov, ki prej niso bili zanimivi (Mansfield, 2004, str. 37). Hkrati skupnosti povzročijo visoke stroške zamenjave za svoje uporabnike in s tem omogočijo prednost pionirjem (Mahadevan, 2000, str. 61).

Vsi avtorji niso soglasni, kaj naj bi nova ekonomija predstavljala in kaj je pravzaprav prinesla. Tapscott et al. (2000) na primer zagovarjajo stališče, da elektronsko trgovanje ni nič dramatično novega, je le nov prodajni kanal, ki ga spremljajo številne inovacije na področju storitve in infrastrukture. Enaka naj bi ostajala tudi vrednostna veriga. Spremembo naj bi predstavljala le poslovna omrežja – nova oblika povezovanja in oblikovanja partnerstev. Nekateri zagovarjajo celo stališče, da nova ekonomija sploh ni tako zelo nova. Valovi prelomnih tehnoloških sprememb so se dogajali tudi že v industrijski dobi (Senge, Carstedt, 2001, str. 24; Webber, 1993, str. 25). Kljub temu je nekaj posebnosti, ko se premikamo iz industrijske dobe v digitalno: organizacije spremenijo osnovo konkuriranja iz enega tipa v drugega, inovacije

poslovnih modelov pa postanejo osnova za doseganje konkurenčne prednosti (Tapscott et al., 2000, str. 5).

Pogosto novo ekonomijo avtorji opisujejo skozi internetna podjetja. Internetna podjetja so dinamična in so se naučila, kako se prilagajajo hitrim spremembam v hiperkonkurenčnem okolju (D'Aveni, 1998, str. 184). Zanje lahko ugotovimo skupne značilnosti (Lazonick, 2004, str. 46-49):

- V svoji strategiji, financah in organizaciji se njihov poslovni model pomembno razlikuje od modelov, ki so bili značilni za industrijsko dobo.
- Številna internetna podjetja nimajo lastne proizvodnje.
- Zaposleni so visoko izobraženi in potencialno zelo mobilni na trgu dela. Pogosto so nagrajevani z opcijami.
- Dosegajo hitro rast predvsem z nadgrajevanjem in razširjanjem svoje ponudbe znotraj osnovne linije poslovanja. Ne spuščajo se v nekontrolirano širjenje programa na nepovezane tehnologije in trge.
- So manj vertikalno integrirana in se osredotočajo na aktivnosti, ki zahtevajo organizacijsko učenje na področju njihovih osnovnih kompetenc. Hkrati pa so dala v zunanje izvajanje vse, kar je preveč drago, preveč kompleksno ali rutinsko, da bi to izvajali znotraj podjetja.

Kritiki nove ekonomije in interneta so glaven dokaz, da nova ekonomija nima trdnih temeljev, našli prav v polomu internetnih podjetij. Porter (2001, str. 64-65) je ključne probleme panog, kjer je internetna tehnologija široko uporabljena, navedel: prodajni rezultati so nezanesljivi, ker so subvencionirani s strani države (nižji davki), kupci se za nakup na internetu odločajo iz radovednosti, prihodki prihajajo iz naslova delnic in ne denarnih sredstev, dobavitelji in zaposleni namesto plačila sprejemajo nedenarna nadomestila (delnice, opcije), sistematično podcenjevanje potreb po kapitalu, subvencionirane dobave. Ključen vzrok za polom internetnih podjetij pa je v neupoštevanju vrednosti procesa oblikovanja poslovne strategije in njene vsebine ter v prepričanju, da je v okolju, ki ga zaznamujejo spremembe in negotovost za preživetje dovolj poslovni model (Mansfield, Fourie, 2004, str. 35).

Nekatera podjetja, ki so nastala v obdobju deregulacije, niso uspela, vseeno pa so povzročila pomembno preoblikovanje panog, v katere so vstopila (Sahlman, 1999, str. 100). Enako lahko trdimo za internetna podjetja. Vseeno morajo podjetja oblikovati strategije, ki bodo resnično ustvarjale ekonomsko vrednost. Strategije morajo vsebovati hibridne verige vrednosti (Porter, 2001, str. 76). Iz tega sledi, da morajo iskati inovativne rešitve. Podjetja, ki so inovirala na ta način, so uspela (na primer WalMart, Tesco). Uspela pa so tudi druga, katerih strategija ni temeljila na hibridnih verigah vrednosti (na primer eBay, Google, Yahoo!). Inovativni poslovni modeli in izdelki morajo delovati finančno (Senge, Carstedt, 2001, str. 25). Tipičen

problem neuspešnih internetnih podjetij je bila zamenjava potencialne vrednosti z dejansko vrednostjo. Številna so propadla ravno zaradi manjkajočega, slabo definiranega ali slabega poslovnega modela – enostavno niso mogla ustvarjati prihodkov (Magretta, 2002, str. 90; Vickers, 2000, str. 58).

Za polom internetnih podjetij so kriva tudi previsoka pričakovanja. *A priori* izvedljivost tehnične implementacije arhitekture kateregakoli poslovnega modela je v veliki meri odvisna od razpoložljivosti vrhunske tehnologije (Timmers, 1998, str. 4). Po drugi strani pa je tudi tehnični uspeh samo potreben pogoj, ne pa še zadosten za uspeh na trgu (Kline, Rosenberg, 1986, str. 276). Predvsem lahko inovacije postanejo uspešne ne šele takrat, ko so potrebne, temveč takrat, ko je človeštvo dovolj napredno in inteligentno, da jih zna ceniti in izraziti potrebo po njih ter jih tudi uporabiti (Thurston, 1897, str. 3). Internet tako dejansko "spreminja vse", kar pa ne pomeni, da bodo vse stvari narejene s pomočjo interneta tudi donosne (Tapscott, 2001, str. 8). Modeli so bili neuspešni, ker so bili zgrajeni na napačnih predpostavkah o obnašanju kupcev (Magretta, 2002, str. 90), kar je zopet vodilo v previsoka pričakovanja. Hkrati so se nekatera osredotočala na pridobivanje kupcev in se niso ustrezno pripravila na izvedbo (primer eToys v Shafer, 2005, str. 205).

Vzroke za zlom internetnih podjetij lahko najdemo tudi v konceptualnih razlikah med strategijo in poslovnimi modeli (Mansfield, Fourie, 2004, str. 40) in v ogromnih osebnih dobičkih iz naslova opcij na zelo spremenljivem trgu kapitala (Lazonick, 2004, str. 47-49; Zeng, Reinartz, 2003, str. 108). Kljub temu, da so propadla številna internetna podjetja, pa nekatera še vedno poslujejo zelo uspešno. Enako velja tudi za "dinozavre" – zato, ker so se bili sposobni spremeniti (Welch, 2005, str. 342).

Javalgi in ostali (2004, str. 464) ponujajo komplementaren pogled na novo ekonomijo. Po njihovi razlagi sta rast in propad podjetij nove ekonomije naravna selekcijska procesa, ki ju lahko vidimo v vseh ekosistemih, ko se posamezni osebki tega sistema borijo za preživetje.

Porter (2001, str. 64) je odsvetoval retoriko o internetnih panogah in novi ekonomiji. Nenazadnje je vprašanje, ali obstaja nova ekonomija pravzaprav brezpredmetno. Nekateri temeljno gonilo nove ekonomije vidijo celo v globalizaciji in ne internetu (Eisenhardt, 2002, str. 88). Dejstvo je, da se nahajamo v obdobju intenzivnih sprememb. Nastajajoč ekonomski red ima tri značilnosti: je globalen, naklonjen neoprijemljivim stvarim – idejam, informacijam in odnosom ter silno prepleten (Kelly v Senge in Carstedt, 2001, str. 30). Prava nova ekonomija je tvoren cikel konkurenčnosti, inovativnosti in produktivnosti (Farrell, 2003, str. 106).

V nadaljevanju bomo internet razumeli v smislu, kot ga opredeli Tapscott (2001, str. 3-4) – kot "neprecendenčen, močan, univerzalen komunikacijski medij", ki "omogoča

nove poslovne arhitekture in izpodbija korporativne strukture industrijske dobe kot osnovo za konkurenčno strategijo". Kot tak predstavlja temelj za elektronsko poslovanje in močno vpliva na spremembe v družbi in poslovanju podjetij.

3.2 Transformacijski učinki interneta

Porter v internetu, kot enem ključnih elementov nove ekonomije, sicer vidi potencialni element za oblikovanje konkurenčne prednosti. Vseeno trdi, da bo internet, ko ga bodo vključila vsa podjetja, nevtraliziran kot vir konkurenčne prednosti (Porter, 2001, str. 78). Evans in Wurster (1997, str. 71) sta že pred tem ugotavljala, da prihaja do temeljnih sprememb v ekonomiki informacij – ne gre toliko za kakšno specifično tehnologijo, temveč za to, da nov način obnašanja dosega kritično maso. Porter ima prav, ko trdi, da internet kot tehnologija ne more prinesiti vzdržne konkurenčne prednosti. Ko tehnologija spremeni logiko konkurence, izgine kot vzdržen vir konkurenčne prednosti (Webber, 1993, str. 26-27). Enako velja za katerokoli tehnologijo. Tehnologija sama po sebi ni pomembna, pomembna je uporaba te tehnologije (Brown v Chesbrough, 2003, ix; Farrell, 2003, str. 112). Porter ozko aplicira zmožnost interneta za ustvarjanje konkurenčne prednosti na internet kot na tehnologijo. Internet je bistveno pomembnejši kot element omogočanja, kot pa tehnologija kot taka. Tako primarna vrednost spletne dražbe eBay ni v njenih strežnikih, temveč v številu njenih uporabnikov.

Trenutno ne obstaja konsenz, ali je internet po svoji naravi evolucijski ali radikalen. Tako na primer Abernathy in Utterback (v Mohr, 2001, str. 23) vidita internet kot evolucijsko inovacijo – "del kontinuuma tehnologij, ki nižajo stroške in izboljšujejo distribucijo informacij". Nekateri ga vidijo tudi samo kot nišni distribucijski kanal (Zeng, Reinartz, 2003, str. 107). Po drugi strani celo Porter (2001, str. 75), ki je precej skeptičen do učinkov interneta, priznava, da ima internet v nekaterih primerih transformacijske značilnosti. Afuah in Tucci (2003, str. 395) trdita, da "internet ustvarja novo vrednost za kupce, izniči moč nekaterih osnovnih konceptov, na katerih temeljijo aktivnosti ustvarjanja vrednosti in povezav med njimi ter znižuje stroške proizvodnje". Ista avtorja zaključujeta, da ima internet potencial za disruptivno spremembo konkurenčnega okolja in ustvarjanje novih panog (Afuah, Tucci, 2001, str. 6). Reid (1997, str. xiii) pravi, da je internet drugačen od česarkoli, kar je človeštvo zaznalo v tem (oziroma prejšnjem) stoletju. Thompson in Strickland (2001, str. 37) pa celo trdita, da ni nobenega dvoma, da je internet sila revolucionarnih razsežnosti.

V tem poglavju zato predstavim različne poglede na internet in njegov pomen, model interneta kot kreativnega uničevalca in transformacijske učinke interneta.

3.2.1 *Različni pogledi na internet*

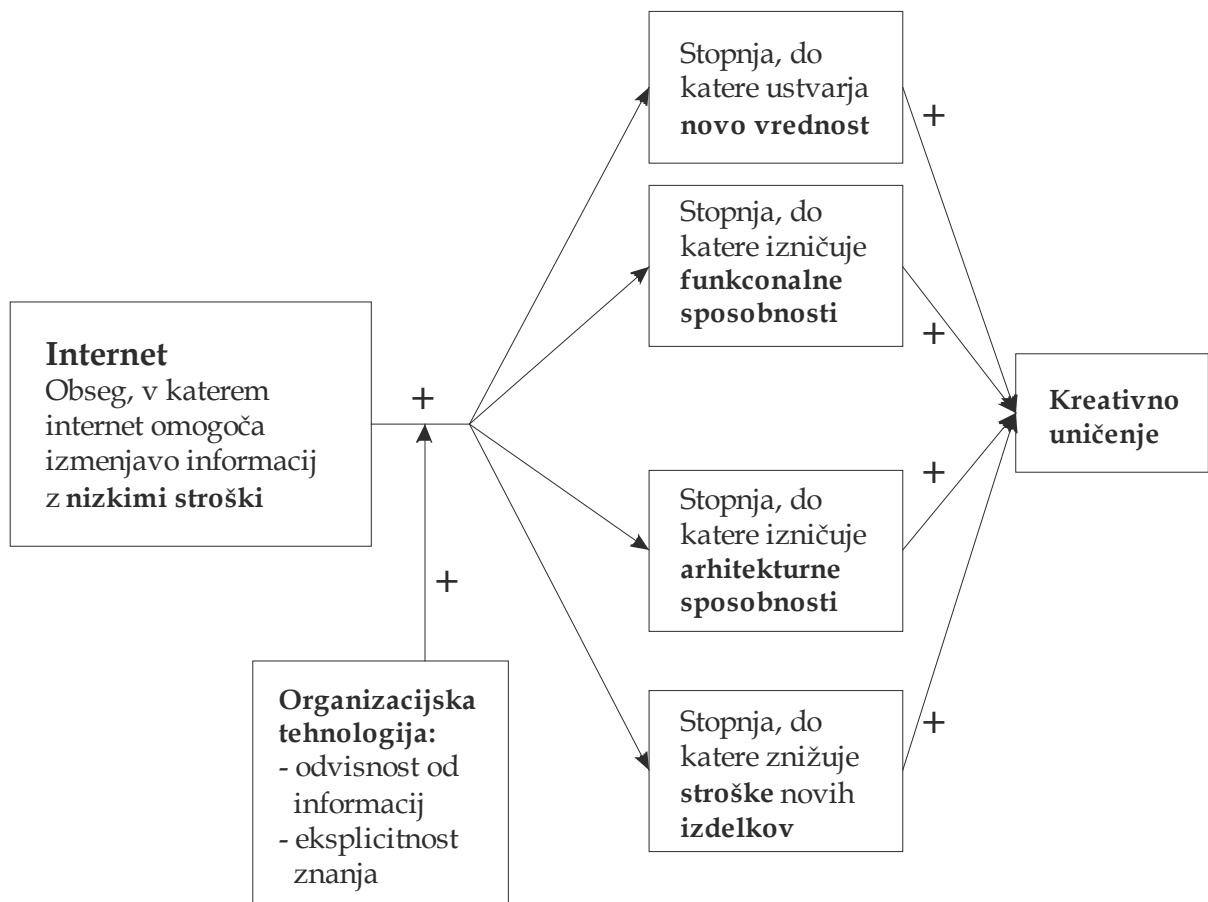
Porter (2001, str. 64) je internet opredelil kot močan niz orodij, ki jih je moč uporabiti pametno ali nespametno. Gre za preozko opredelitev interneta zgolj v smislu tehnologije. V tem smislu internet razume zelo ozko in njegove učinke tudi ozko aplicira na panoge (Porter, 2001, str. 66-68). Med pozitivnimi vplivi navaja zmanjšano pogajalsko moč prodajnih kanalov, višjo učinkovitost panog, širjenje trga zaradi relativne pozicije panoge nasproti tradicionalnim substitutom. Med negativnimi trendi navaja povečano pogajalsko moč kupcev (lažji dostop do informacij), zmanjšane ovire za vstop, težje vzdrževanje zaščitene ponudbe, več konkurentov in manjše stroške zamenjave. Tudi Tapscott (2001, str. 5) vidi glavno korist interneta v njegovi zmožnosti dramatičnega znižanja transakcijskih stroškov, kot so iskanje, koordinacija in sklepanje pogodb med podjetji. Vsi ti vplivi bližajo trg popolni konkurenci, ekonomskemu idealu, kjer je ekonomija kot celota učinkovita in nihče ne more izboljšati svoje pozicije, ne da bi pri tem poslabšal pozicijo drugega (Samuelson, Nordhaus, 1995, str. 264). Tovrstno ozko gledanje na internet kot na tehnologijo močno podcenjuje njegove vplive. Tudi Porter (2001, str. 65) se sicer zaveda razlike med uporabo interneta in internetnimi tehnologijami kot takimi ter trdi, da je uporaba interneta tista, ki v končni fazi ustvari ekonomsko vrednost. Kljub temu pa mu manjka spoznanje, da gre pri internetu za kreativnega uničevalca.

3.2.2 *Modeli interneta kot kreativnega uničevalca*

Tako kot internet tudi pojem kreativni uničevalec tipično povezujemo s tehnologijo. Tehnologijo vsebuje vsaka aktivnost v verigi vrednosti in v povezavah med aktivnostmi. Kot taka ima lahko močen učinek tako na stroškovno pozicijo podjetja kot tudi na diferenciacijo (Porter, 1985, str. 169). Vprašanje, v kolikšni meri je tehnološka sprememba kreativni uničevalec, je pomembno tako za podjetnike, ki želijo izkoristiti priložnost, kot tudi za staroselce, ki branijo svojo obstoječo konkurenčno pozicijo pred spremembami (Afuah, Tucci, 2003, str. 395).

Afuah in Tucci (2003) predstavita model interneta kot kreativnega uničevalca. Zagovarjata stališče, da internet dodaja kupcem novo vrednost, povzroča neuporabnost nekaterih bistvenih konceptov, na katerih temeljijo aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost, in povezave med njimi ter zmanjšuje proizvodne stroške (slika 8).

Slika 8: Determinante interneta kot kreativnega uničevalca



Vir: Afuah, Tucci, 2003, str. 395

Z **novoustvarjeno vrednostjo** lahko organizacija cilja na obstoječe trge ali pa ustvarja popolnoma nove trge. Prihaja lahko v različnih oblikah: lastnostih izdelka (posebno, prilagojeno, narejeno po meri in podobno), tempiranju (zaradi učinkovitejše koordinacije so krajši časi potrebni za uvedbo na trgu) ali v drugačnem spletu izdelkov (večji virtualni nabor izdelkov). Ponudi lahko boljše lastnosti ali pa lastnosti ponudi na boljši način: posebno, prilagojeno.

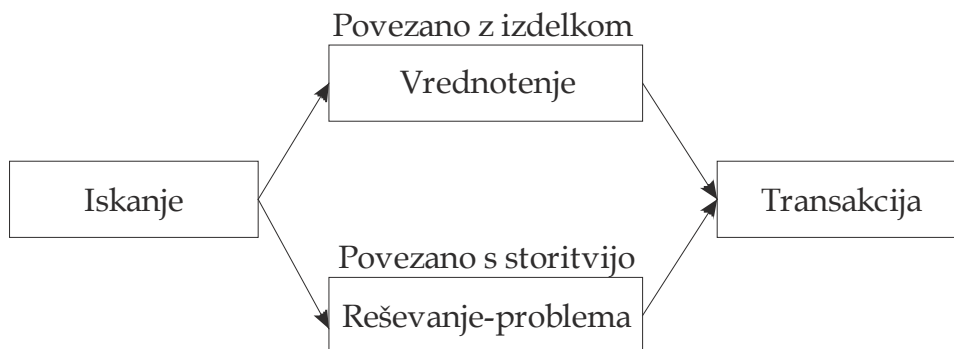
Drug dejavnik je obseg, do katerega internet vpliva na to, da obstoječe **funkcionalne sposobnosti postanejo zastarele** in s tem odvečne. To je odvisno predvsem od pomena, ki ga imajo informacije v samih aktivnostih posameznih funkcij. Internet lahko vpliva tudi na delovanje med samimi funkcijami (**arhitekturne sposobnosti**), izboljša koordinacijo v času in prostoru ter s tem vpliva na organizacijsko strukturo.

Nenazadnje internet močno vpliva tudi na **stroške storitev in izdelkov**. Vpliva tako na transakcijske stroške (iskanje partnerjev, zbiranje informacij o ponudbi, pogajanja, sklepanja pogodb, itd.) kot tudi na proizvodne stroške (transportne stroške pri digitalnih dobrinah, znižuje stroške izmenjave informacij v proizvodnji, ipd.).

V kolikšni meri je internet dejansko kreativni uničevalec, je odvisno od stopnje, do katere vpliva na zgornje elemente. To je odvisno predvsem od stopnje, do katere je dodana vrednost v obliki informacij, in v kolikšni meri so informacije eksplicitne in ne skrite (angl. *tacit*). Afuah in Tucci (2003, str. 398-402) za aplikacijo svojega modela uporabita Thompsonovo (1967) razdelitev panog. Thompson je panoge razdelil v tri skupine glede na tehnologije, na katerih te panoge temeljijo. Internet ima na različne panoge različen vpliv. Največ bodo pridobile panoge, za katere je značilna intenzivna obdelava informacij (Farrell, 2003, str. 107). Intenzivna obdelava informacij je značilna za storitvene panoge, Webber (1993, str. 26) pa resničen vpliv "informacijske ekonomije" vidi prav v popolni odpravi ločevanja na proizvodnjo in storitve.

Kljub temu, da je ta model zanimiv in dobro predstavi, kako neka tehnologija vodi do kreativne destrukcije, pa po moji oceni modelu manjka podrobnejša vključitev interneta kot kreativnega uničevalca in natančnejši opis njegove vloge pri tem.

Slika 9: Internetne aktivnosti, ki dodajajo vrednost



Vir: Lumpkin, Dess, 2004, str. 162

V drugem modelu Lumpkin in Dess (2004) navajata štiri medsebojno povezane aktivnosti, ki dodajajo vrednost, in na katere je internet "revolucionarno" vplival: iskanje, vrednotenje, reševanje problemov in transakcije (slika 9). Te aktivnosti je moč dodatno nadgrajevati z upravljanjem treh vrst internetnih vsebin: odzivov kupcev, strokovnih znanj in zabavnega programja (Lumpkin, Dess, 2004, str. 162).

Naštete aktivnosti lahko podjetja izkoristijo pri oblikovanju strategij za izboljšanje svoje ponujene koristi. Analizirata (Lumpkin, Dess, 2004, str. 169) jih v kontekstu poslovnih modelov, ki so specifični za internetno okolje. Lumpkin in Dess sicer podrobneje opredelita vpliv interneta na aktivnosti, ki dodajajo vrednost, a se pri tem omejujeta zgolj na nekaj aktivnosti. Omejitev je tudi v tem, da vplive analizirata zgolj v kontekstu internetnih poslovnih modelov.

3.2.3 Transformacijski učinki interneta

Zanimivejša je analiza, kjer proučimo učinke, ki jih ima internet na poslovanje podjetja. Številni avtorji pripisujejo internetu različne transformacijske učinke (Afuah, Tucci, 2000, str. 27-31; Amit, Zott, 2001, str. 493; Tapscott et al., 2000, str. 11). Zeng in Reinartz (2003, str. 108) v kontekstu elektronskega trgovanja ugotavljata, da ima internet v različnih korakih v procesu sprejemanja odločitev potrošnika zelo različen vpliv.

Afuah in Tucci (2000, str. 27-31) pripisujeta internetu številne transformacijske lastnosti:

- Internet je **povezovalna tehnologija**, ki lajša odnose med različnimi partnerji (potrošniki, podjetji, državo), razporejenimi v času in prostoru.
- Je **vseprisoten**, s čimer hkrati "krči" in "širi" prostor, saj lahko svojo ponudbo (izdelke, storitve organizacije, osebno delo) ponudimo komurkoli na svetu od koderkoli.
- Omogoča enostavno in hitro ustvarjanje **eksternalij mrež**.
- Za digitalne dobrine, kjer fizičen transport ni potreben, predstavlja pomembno **distribucijsko pot**.
- Predstavlja tudi **časovni moderator**, saj lahko informacijo dobimo v krajšem času, hkrati pa jo dobimo kadarkoli (podporni centri so lahko na primer locirani po vsem svetu, s čimer se delovni čas poveča na 24 ur dnevno).
- Zaradi nizkih stroškov distribuiranja in hranjenja informacij se **zmanjšuje asimetrija informacij**.
- Zaradi tehnološkega napredka (predvsem v smislu povečevanja procesorske moči in nižanja stroškov pomnilnih medijev) se zdi, da je z internetom povezana **neskončna virtualna kapaciteta**.
- Zaradi **standardizacije** in začetne subvencije v izgradnjo omrežja so z internetom povezani stroški izjemno nizki.
- Zaradi nižjih stroškov vstopa, fleksibilnosti, virtualno neomejenih možnosti in drugih omenjenih lastnosti ponuja v nekaterih panogah **priložnost za kreativno uničenje**.
- Zaradi **nižjih transakcijskih stroškov** omogoča nižje stroške iskanja partnerjev, zbiranja informacij, pogajanj, pisanja, nadziranja in sklepanja pogodb.

Amit in Zott (2001, str. 493) povezujeta potencial, ki ga ima e-poslovanje pri ustvarjanju vrednosti, s štirimi medsebojno povezanimi dimenzijami: učinkovitostjo, komplementarnostjo, zaklepanjem in novostjo. Internet lahko izboljšuje učinkovitost predvsem (Amit, Zott, 2001, str. 503-504):

- z zmanjševanjem informacijske asimetrije,
- z večjo enostavnostjo in hitrostjo izmenjave informacij,

- z znižanjem kupčevih stroškov iskanja in pogajanja,
- z zmanjšanjem oportunističnega obnašanja,
- s hitrejšim in bolj informiranim odločanjem,
- z večjo izbiro pri nižjih stroških,
- z izboljšanjem upravljanja z zalogami,
- s poenostavljanjem transakcij,
- z zniževanjem stroškov posameznega kupca s pomočjo združevanja naročil.

Avtorja predstavljata kot naslednjo dimenzijo komplementarnosti. Te so prisotne vedno, kadar sveženj dobrin skupaj prinaša večjo vrednost kot skupna vrednost posamezne dobrine. Pri tem ločita vertikalne komplementarnosti (poprodajne storitve) in horizontalne komplementarnosti, ki jih ponujajo partnerska podjetja. Komplementarnosti niso nujno povezane z osnovno transakcijo, pomembne pa so zlasti v povezavi z aktivnostmi znotraj oskrbovalne verige.

Zaklepanje avtorja opredelita kot stopnjo, do katere so kupci motivirani za izvajanje ponovnih transakcij, in stopnjo do katere so strateški partnerji motivirani za ohranjanje in utrjevanje povezanosti. Zaklepanje preprečuje migracijo kupcev in strateških partnerjev h konkurenci. Izkazuje se lahko v obliki višjih stroškov zamenjave ali učinkih mrež, pa tudi v obliki strateških sredstev, kot sta blagovna znamka ali zaupanje. Zaklepanje lahko podjetje doseže na različne načine:

- s programi zvestobe,
- s pravno zaščito prevladujočega načrta,
- z ustvarjanjem zaupljivih odnosov s kupcem
- z zagotavljanje seznanjenosti z vmesnikom in uporabo posebitev ter prilagoditev,
- z uporabo metod rudarjenja po podatkih,
- z uporabo orodij za filtriranje,
- z oblikovanjem navideznih skupnosti,
- z izkoriščanjem učinkov mrež.

V povezavi z dimenzijo novost poudarjata predvsem pomen **pionirstva**. Izvedljivost te strategije vidita predvsem v možnosti ustvarjanja višjih stroškov zamenjave, večjem zavedanju glede blagovne znamke, večjem ugledu, učinkih učenja in akumuliranem znanju. K tem dejavnikom lahko prištejemo tudi lažjo in enostavnejšo možnost oblikovanja standardov, naraščajoče donose, učinke mrež, zaklepanje kupcev in visoke vnaprejšnje stroške (Teece, 2000, str. 165).

Kot je vidno v predhodnih poglavjih, so se v zadnjem stoletju razvite ekonomije preoblikovale iz procesiranja surovin in proizvodnih aktivnosti v procesiranje informacij in razvoja, uporabe in prenosa novega znanja. Posledično so aktivnosti

padajočih donosov nadomestile aktivnosti, ki jih zaznamujejo **naraščajoči donosi** (Teece, 2000, str. 165). Z naraščajočimi donosi so tesno povezani tudi učinki mrež. **Učinki mrež** so lastnost izdelka ali storitve, da se korist uporabe tega izdelka ali storitve, ki jo ima posameznik, povečuje s številom uporabnikov (Katz, Shapiro, 1985, str. 424). Po Metcalfovem zakonu naj bi se vrednost omrežja povečevala s kvadratom števila subjektov v omrežju (Metcalfe, 1995, str. 53). Različni avtorji različno ocenjujejo velikost eksternalij mreže. Odlyzko in Tilly (2005, str. 9) ocenjujeta, da Metcalfe precenjuje pomen novih subjektov in s tem učinke mrež, medtem ko Kelly (1999, str. 19) in Reed (1999) ocenjujeta, da je rast vrednosti celo eksponentna. To utemeljujeta s tem, da se ne oblikuje samo eno omrežje, temveč še številne druge podmnožice. Tako se ustvarja vrednost za posameznika ali omrežje v celoti. Amit in Zott (2001, str. 507) navajata še obstoj posrednih učinkov mrež, kjer ima ekonomski agent korist od obstoja pozitivne povratne zanke od druge skupine agentov. Tak posredni učinek mrež je značilen za spletne dražbe. Več kupcev sicer povečuje konkurenco na strani kupcev, a hkrati pomeni večje število prodajalcev, kar vodi v večjo ponudbo in možnost doseganja nižjih cen. Tako ima kupec posredno korist od večjega števila kupcev. Čeprav nekateri (na primer Bernstein, 1998, str. 163-164) podcenjevalno ocenjujejo vpliv interneta v povezavi z učinki mrež, v splošnem velja, da je prav na tem področju internet prinesel pomembne izboljšave (Reed, 2001, str. 23). Kelly (1999, str. 19) pripisuje učinkom decentraliziranih in avtonomnih mrež celo največ koristi, ki jih bo prinesla nova ekonomija.

S pomočjo interneta lahko podjetja na novo definirajo pojem "**odnosi s kupci**" (Osterwalder, Pigneur, 2002, str. 5). Poleg analize informacij o kupcih lahko podjetja zbirajo tudi tok klikov, informacije o preteklih nakupih, kar lahko izkoristijo za oblikovanje prilagojenih vmesnikov, za neposredno oglaševanje, za ciljno pošiljanje elektronske pošte, navzkrižno prodajo, ipd. Intenzivnejša uporaba vodi k boljši prilagojenosti, kar ustvarja pri kupcih učinek pozitivne povratne zanke. S tem se povečuje zaklepanje kupca, kar vodi v intenzivnejšo uporabo, povečano zvestobo, ki poveča frekvenco transakcij (Amit, Zott, 2001, str. 506). Porter je napovedoval, da se bodo kupci prej kot slej, še posebej pa po odpravi subvencij (v obliki brezplačnih dostav in nižjih davkov), vrnili na običajne načine poslovanja (Porter, 2001, str. 64). Pri tem je podcenjeval kakovost storitev, ki jih ponujajo internetna podjetja. Po analizah ameriškega indeksa ACSI (Fornell, 2006), ki od leta 1994 meri zadovoljstvo potrošnikov s storitvami podjetij, lahko ugotovimo, da internetna podjetja tipično dosegajo precej boljše rezultate od njihovih tradicionalnih konkurentov. Ker je zadovoljstvo kupca pomemben vidik izbire ponudnika, Porterjeva teza, o vrnitvi kupcev na stare načine poslovanja, ne drži.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije so ponudile številne nove priložnosti za ustvarjanje **vrednosti** in njeno učinkovitejše ponujanje (Osterwalder, Pigneur, 2002, str. 3). Z njihovo pomočjo izdelkom dodajajo znanje z inovacijami, izboljšavami, zmanjševanjem stroškov ali njihovim posebljanjem, izdelavo po meri. To omogoča v vseh fazah življenjskega cikla (Tapscott et al., 2000, str. 9).

Ločevanje toka informacij od toka fizičnih dobrin omogoča večjo povezljivost. Poleg učinkov mrež je pomemben tudi vpliv interneta na komunikacijo, saj vpliva tako na komunikacijski kanal kot tudi na vloge sodelujočih v komunikaciji. Ellis (2001, str. 74) populistično trdi, da ne gre več za "šest stopenj ločenosti" temveč eksponentno povezanost. Proizvajalci in kupci niso več izrazito ločeni, ampak so soustvarjalci vrednosti. Pomen novodobnih kupcev je tako velik, da nekateri predlagajo uvedbo novih terminov kot je "*prosumer*" – tisti, ki aktivno in eksplicitno sodeluje pri oblikovanju vrednosti, ki jo dobi od izdelka in storitev (Toffler v Senge, Carstedt, 2001, str. 32; Prahalad, Ramaswamy, 2000, str. 80). Tudi v oskrbovalnih verigah je komunikacija ključnega pomena (Senge, Carstedt, 2001, str. 34). Najpomembnejša naloga v novi ekonomiji je tako ustvarjanje dialogov (Webber, 1993, str. 28). Te spremembe spodjedajo tradicionalne verige vrednosti in obstoječe poslovne modele (Teece, 2000, str. 169) ter omogočajo povezovanje različnih partnerjev v poslovna omrežja (Tapscott, 2001, str. 3), ki so bolj prilagodljiva, inovativna, stroškovno učinkovita in donosna kot tradicionalni vertikalno integrirani konkurenti.

Internet da nov doseg in radikalno **izboljšano stroškovno strukturo** starim poslovnim modelom (Linder, Cantrell, 2000, str. 9). Trije deli sestavljajo transakcijske stroške (Tapscott et al., 2000, str. 8): stroški iskanja (čas, viri, neposredni stroški in stroški, povezani z vzpostavljanjem zaupanja), stroški pogajanja (o ceni in pogojih transakcije) in stroški koordinacije (procesov in virov). Internet vpliva na vse te tipe stroškov in s tem močno vpliva na **možnost oblikovanja partnerstev**. Vplive lahko razložimo s pomočjo Coaseovega zakona. Nobelov nagrajenec za ekonomijo Ronald Coase je povezal padajoče donose z velikostjo podjetja. Coaseov zakon (Coase, 1990, str. 44) tako pravi, da je podjetje nagnjeno k širjenju, dokler stroški organiziranja nove transakcije znotraj podjetja ne presežejo stroškov izvajanja iste transakcije na odprtem trgu. Posledično to pomeni, da lahko podjetje hitreje in ceneje razdelimo, koordinacijska infrastruktura pa hkrati omogoča hitrejšo ponovno povezovanje (Tapscott et al., 2000, str. 11). Malone in Laubacher (1998, str. 147) ponujata zanimivo aplikacijo Coaseovega zakona, kjer oblikovanje partnerstev aplicirata še eno stopnjo nižje, iz podjetij na posameznike. Partnersko sodelovanje je seveda povezano s tveganji, vendar prednost (nižji stroški, hitrost, inovacije, kakovost in izbira) običajno pretehtajo tveganje oportunitizma partnerjev. Hkrati je lažje zamenjati slabega

partnerja, kot pa opustiti slabo delujočo interno poslovno enoto (Tapscott et al., 2000, str. 20). Tapscott et al. (2000) ugotavljajo tudi, da potrebujejo poslovna omrežja manj fizičnega kapitala, s čimer se znižajo njihovi fiksni stroški in povišajo operativne marže, hkrati pa lahko tudi izkoristimo sredstva partnerjev, ne da bi pri tem nosili s sredstvi povezane obveznosti.

Internet tudi **spreminja distribucijo** kot še nobena sila v okolju od industrijske revolucije naprej (Pitt et al., 1999, str. 19). Številni posredniki bodo izginili, pojavili se bodo novi. Internet je spremenil tako koncept **razdalje** kot tudi **časa** (Osterwalder, Pigneur, 2002, str. 3). Tapscott in ostali (2000, str. 24) celo ocenjujejo, da je posrednikov več in da se ti pojavljajo v številnih novih oblikah. To imenujejo polimediacija.

Internetno tehnologijo je tako mogoče uporabiti za izboljšanje procesov in zmanjševanje stroškov, toda s še večjim vplivom na poslovanje je lahko uporabljen za spreminjanje samih poslovnih modelov (Petrovic, 2001, str. 1). Iz vsega sledi, da je eden večjih vplivov elektronskega poslovanja na tradicionalno poslovno prakso povečevanje možnih poslovnih konfiguracij, ki povečujejo kompleksnost in zahtevnost odločitev, ki jih morajo sprejeti managerji (Pateli, Giaglis, 2004, str. 302; Timmers, 1998, str. 4).

3.3 Odnos med novo ekonomijo, elektronskim poslovanjem in internetom

V prejšnjem podpoglavju sem podrobno obravnaval področje nove ekonomije, e-poslovanja in interneta. Na tem mestu skušam natančneje razložiti razlike med pojmi. Pojmi so tesno povezani in prepleteni. Internet je tako več kot samo nova tehnologija. S svojimi transformacijskimi vplivi je prinesel nov način poslovanja – tako imenovano e-poslovanje. E-poslovanje nikakor ni omejeno samo na določene panoge (na primer trgovanje) ali samo na internetna podjetja. E-poslovanje je koncept, ki vpliva na poslovanje vseh ekonomskih subjektov. Velja splošno prepričanje, da bo koncept e-poslovanja izgubil predpono e (elektronsko), ko ga bodo podjetja sprejela in vpeljala do te mere, da bo postal običajen, vsakdanji način poslovanja. Tako kot za e-poslovanje tudi za novo ekonomijo velja, da ni omejena samo na internetna podjetja. Gre za spremembo v okolju, ki so jo povzročili novi načini poslovanja. Podjetja morajo poslovati hitreje, bolj dinamično in več inovirati. Gre torej za širši koncept od e-poslovanja.

Amit in Zott (2001, str. 493 in 511) sta naredila podrobno analizo teorije s področja podjetništva in strateškega upravljanja in ugotovila, da nobena teorija ne more v celoti razložiti potenciala, ki ga ima e-poslovanje pri ustvarjanju vrednosti. Izolirana uporaba bi vodila do tega, da bi bili nekateri vidiki ustvarjanja vrednosti zanemarjeni

ali pa ne v zadostni meri pokriti. Timmers (1998, str. 4) na podlagi analize internetnih podjetij in pilotnih projektov ugotavlja, da informacijsko-komunikacijske tehnologije omogočajo širok spekter poslovnih modelov. Zato v nadaljevanju obravnavam še en koncept, ki je tesno povezan z novo ekonomijo in internetom – poslovne modele.

4 Poslovni modeli

Internet in njegov transformacijski potencial sem najprej predstavil zato, ker je razumevanje njegovega potenciala za spremembo temeljev konkurenčnosti kritično za razumevanje samih poslovnih modelov (Afuah, Tucci, 2001, str. 27). Na prelomu tisočletja so se avtorji iz poslovne in akademske sfere intenzivno ukvarjali s poslovnimi modeli. Vzroke za to lahko najdemo v prejšnjem stoletju. Celo prejšnje stoletje so se poslovni modeli razvijali in predvsem utrjevali. Postali so jasni. Jasno je bilo razumljeno, kako je poslovanje strukturirano, kakšni ljudje so potrebni in kakšne vloge opravljajo (Applegate, Collura, 2001, str. 2). S spremembami, ki jih je prinesel internet in sorodne tehnologije, so se pojavile nove možnosti za oblikovanje poslovnih modelov. Sofisticiranost tehničnega in organizacijskega mreženja omogoča širši spekter poslovnih omrežij, poslovnih strategij in njihovo hitrejšo inoviranje (Winter, 2003, str. 551). Hkrati so modeli strategij in struktur, ki so bili zasnovani v ekonomiji industrijske dobe, zaskrbljujoče nezadostni za soočanje z izzivi informacijske dobe (Venkatraman, Henderson, 1998, str. 33). Hamel (1999) je na primer visoko kapitalizacijo v Silicijski dolini v tem obdobju celo bolj kot talentom podjetnikov pripisoval novim poslovnim modelom. Afuah (2004, str. 2) pa prav v poslovnih modelih vidi faktor, ki tudi podjetjem kot so Microsoft, Wal-Mart, eBay, Southwest Airlines omogoča tako uspešno poslovanje.

V nadaljevanju zato najprej podam pomen in opredelitev samega poslovnega modela, nadaljujem z relacijo med poslovnimi modeli in s strategijo podjetja. Sledi poglavje o komponentah, ki tvorijo poslovni model.

4.1 Pomen in opredelitev poslovnih modelov

Razumevanje in uporaba poslovnih modelov je ključna, ker (Applegate, 2001, str. 53; Linder in Cantrell, 2000, str. 14; Osterwalder in Pigneur, 2002, str. 1-2; Osterwalder et al., 2005, str. 19-25; Shafer, 2005, str. 203):

- o pomaga **identificirati in razumeti različne elemente** določene domene in odnosov med njimi ter s tem poveča osredotočenost organizacije,
- o managerjem olajša **komuniciranje in deljenje razumevanja poslovanja** z drugimi deležniki,

- o na visoki ravni abstrakcije omogoča managerjem, da si najprej **zamislijo** in potem **testirajo izvedljivost** možnih novih načinov poslovanja,
- o debata o poslovnih modelih **omogoča spremembe** in **agilno konkuriranje**,
- o formalizirani poslovni modeli omogočajo **identificiranje ustreznih mer**, kot je uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov in
- o omogočajo izgradnjo v naprej in s tem **uporabo simulacij**, s čimer omogočimo eksperimentiranje in zmanjšamo tveganje.

Pomembna pa je tudi z drugih vidikov. Weill et al. (2005, str. 26-27) so na primer ugotovili še dodatne uporabnosti poslovnih modelov, kot so boljše razumevanje strateških izbir, lažja analiza potencialnih investicij, zmožnost boljšega napovedovanja finančnih rezultatov, kot ga ponuja panožna klasifikacija, in potencial, da jih primerjamo preko panog. Osterwalder in ostali (2005, str. 8) v konceptu poslovnih modelov vidijo celo kandidata, ki lahko nadomesti panogo kot enoto analize.

Čeprav sta pojem prvič uporabila Bellman in Clark že leta 1957 (v Osterwalder, 2005, str. 6), je ta pridobil na pomenu v zadnjih letih, ko so ga pričeli pogosto uporabljati svetovalci, managerji, akademiki, novinarji in drugi. Pogosto je pojem ostal kar nedefiniran (Alt, Zimmermann, 2001; Mahadevan, 2000, str. 59; Petrovic et al., 2001, str. 1; Timmers, 1998, str. 4) ali pa je bila njegova opredelitev "medla" (Porter, 2001, str. 73). Magretta (2002, str. 92) celo pravi, da je termin poslovni model (skupaj s strategijami) med najbolj nemarno uporabljanimi pojmi. Osterwalder in ostali (2005, str. 3) na podlagi pregleda literature ocenjujejo, da so bili poslovni modeli pogosto obravnavani površinsko, brez razumevanja njihovega izvora, vloge in potenciala. To je spodkopavalo in diskreditiralo sam koncept (Osterwalder in Pigneur, 2002, str. 1). Alt in Zimmermann (2000) sta konec leta 2000 analizirala pojavljanje pojma poslovni model v svetovalnih podjetjih, informacijskih bazah in revijah ter ugotovila, da skoraj ni eksplicitnih referenc na pojem poslovni model. Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 533) vzroke za to pripisujejo dejstvu, da koncept integrira številne akademske in funkcijske discipline, kot so strategija, finance, proizvodnja, logistika, marketing, podjetništvo, hkrati pa nikjer ne dobiva pomembne vloge. Na prelomu tisočletja je prišlo do skokovite rasti obravnave poslovnih modelov (Osterwalder et al., 2005, str. 6).

Vendar je pomembnost zdravega poslovnega modela nesporna (Alt, Zimmermann, 2001; Linder, Cantrell, 2000, str. 2). Pravilno oblikovan poslovni model ima veliko moč in lahko služi kot pomembno strateško orodje podjetja. (Shafer et al., 2005, str. 204). Podjetja ga lahko uporabijo za razumevanje, komuniciranje in deljenje, spreminjanje, merjenje, simuliranje in učenje o različnih aspektih e-poslovanja njihovega podjetja (Osterwalder, Pigneur, 2002, str. 1) oziroma bolj splošno za

analiziranje, implementiranje in komuniciranje strateških odločitev (Shafer et al., 2005, str. 200). Poslovni model je prva determinanta uspešnosti podjetja (Afuah, Tucci, 2001, str. 3). Weill in ostali (2005) so s svojo raziskavo potrdili, da so nekateri poslovni modeli dejansko finančno uspešnejši od drugih. Tradicionalna podjetja se srečujejo z različnimi napačnimi pogledi na poslovne modele, kot so "poslovni modeli so samo za internetna podjetja", "managerji poznajo poslovne modele svojih podjetij", "izbran poslovni model bo trajal leta", "za spreminjanje poslovnih modelov so potrebne globoke kulturne transformacije", ipd. V raziskavi so ugotovili, da podjetja, ki ne podležejo takšnim pogledom, dosegajo nadpovprečne donosnosti v dinamičnem okolju in času, ko njihovi konkurenti "tonejo" (Linder, Cantrell, 2001, str. 2). Kljub temu, da je bila večina akademskega proučevanja narejena v kontekstu elektronskega poslovanja (Weill et al, 2005, str. 3), je sam koncept pomemben za vse vrste podjetij in ni omejen samo na interneta podjetja (Shafer et al., 2005, str. 200).

Na prelomu tisočletja so se z razcvetom internetne ekonomije pojavile številne opredelitve poslovnih modelov. Še posebej je bil koncept popularen med raziskovalci znotraj e-poslovanja (Afuah in Tucci, 2001; Amit in Zott, 2001; Applegate, 2001; Cheng et al. 2001; Rayport in Jaworski, 2001; Timmers, 1998; Weill in Vitale, 2001). Vzroki za popularnost so različni. Eden pomembnejših vzrokov je pojav mrežne ekonomije. Ta je prinesla številne spremembe, ki so povečale poudarek na poslovnih modelih:

- v strateških vsebinah je bilo moč zaznati mlačnost do oblikovanje partnerstev (Tapscott, 2001),
- čutiti je bilo moč pomanjkanje dinamike pri oblikovanju strategij (Eisenhardt, Martin, 2000),
- pomanjkljiva pa je bila tudi osredotočenost na kupca (Hax, Wilde, 2001, str. 380).

Novonastala internetna podjetja so iskala nove nekonvencionalne načine konkuriranja in ustvarjanja trgov (Mansfield, Fourie, 2004, str. 38). Prepletenost novonastalih internetnih podjetij in poslovnih modelov ter težave prvih so nekatere vodila do stališča, da je uporaba poslovnih modelov nesmiselna in nevarna. Porter (2001, str. 73) je uporabo poslovnih modelov kritiziral kot "vabilo za napačno razmišljanje in iluzije". Vendar krivda za to ni v konceptu poslovnega modela temveč v njegovi napačni uporabi (Magretta, 2002, str. 86).

Sam pojem se v literaturi uporablja za označevanje različnih stvari (Linder, Cantrell, 2000, str. 1; Osterwalder et al., 2005, str. 8):

- za dele poslovnega modela (na primer dražbeni model),
- za tip poslovnega modela (na primer model neposredno-kupcu),
- za konkretne primere poslovnih modelov iz realnega sveta (na primer model podjetja Dell),

- o za koncepte (elemente in odnose znotraj modela).

Nekateri razumejo poslovne modele kot čisto poslovni koncept (Linder & Cantrell, Petrovic et al. 2001, Rappa 2003; Timmers, 1998), drugi pa kot povezavo med strategijo, poslovnimi procesi in informacijskim sistemom (Nilsson et al., 1999; Osterwalder, Pigneur, 2002).

Prvo definicijo pripisujejo Timmersu (1998), čeprav so pojem uporabljali že prej (na primer Kavner, 1994; Crotty, 1995; Hamel in Prahalad⁶, 1994). Timmers (1998, str. 4) razume poslovni model kot:

- o arhitekturo za tok izdelkov, storitev in informacij, vključno z različnimi poslovnimi akterji in njihovimi vlogami,
- o opis potencialnih koristi za različne poslovne akterje in
- o opis virov prihodkov.

Timmers (2000, str. 32) trdi, da je poslovni model potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za oceno sposobnosti poslovnega preživetja. Za slednje potrebujemo tudi trženjsko strategijo. Trženjska strategija in poslovni model skupaj tvorita marketinški model. Mahadevan (2000, str. 59) Timmersu očita, da je upošteval samo določene aspekte poslovanja in ignoriral druge. Kljub temu, da je to ena izmed bolj pogosto citiranih definicij, obstajajo številne druge definicije. Prvi poskusi opredelitve poslovnih modelov so bili problematični, ker ne naslavlajo konkurence, vzročnosti med komponentami in longitudinalnega vidika upravljanja (Hedman, Kalling, 2003, str. 56).

Alt in Zimmermann (2000) ugotavljata, da se definicije razlikujejo glede na predmet analize in namen. Kot predmet analize naslavlajo tržne strukture in vloge, ki jih zavzamejo podjetja, ter vire prihodkov. Pri tem uporabijo različne nivoje abstrakcije, saj je nemogoče, da bi v model v zadostnem obsegu in konsistentno predstavili vse spremenljivke, ki tvorijo realni svet. Poslovni model je osnovan na miselni predstavitvi določnih pogledov realnega sveta, ki so relevantni za poslovanje (Petrovic et al., 2001, str. 1). V nasprotju z njim Seddon in Lewis (2003, str. 246) vidita poslovni model kot abstraktno predstavitev nekaterih vidikov strategije in ne realnega sveta. Z abstrakcijo poslovni modeli omogočajo osredotočanje na izbrane dejavnike, s čimer izločimo nebistvene informacije (Seddon, Lewis, 2003, str. 238). Kaj je pomembno za sam model, je odvisno od tvorca modela. Tako nekateri opredelijo poslovne modele zelo ohlapno, zelo abstraktno: Linder in Cantrell (2000, str. 1) kot "bistveno logiko za oblikovanje vrednosti", Magretta (2002, str. 87) kot

⁶ Hamel in Prahalad (1994, str. 63) sicer ne uporabljata termina "poslovni model" temveč tesno povezan pojem "model poslovanja", kasneje pa Hamel (2000) že uporablja izraz poslovni model.

zgodbo, ki razloži, kako organizacija deluje, Hamel (2002, str. 117) pa pravi "poslovni model je enostavno poslovni koncept, ki je postavljen v prakso".

Glede na namen (Alt, Zimmermann, 2000) je lahko poslovni model uporabljen kot konkreten nasvet za podjetja na strateški ravni, kot standardizacija vlog in procesov ali za simulacije, ki izhajajo iz operacijskih raziskav in kvantitativne ekonomike. Model je lahko opisen ali napovedovalen (Petrovic et al., 2001, str. 2). Nekateri razumejo poslovne modele tudi kot model spreminjanja poslovanja (Linder, Cantrell, 2001, str. 2). Lahko je ideja ("teorija, kako bo podjetje zaslužilo") ali delovni model ("bogato, podrobno razumevanje kompleksnega delovanja podjetja za oblikovanje vrednosti") (Linder, Cantrell, 2001, str. 2). Delovni modeli so implicitni in ne eksplicitni, zato ima večina managerjev težave pri razlagi modela njihovega podjetja.

Z vidika ustvarjanja vrednosti so se zlasti v poslovnem pa tudi v akademskem svetu (na primer Amit, Zott, 2001) avtorji sprva osredotočali na **ustvarjanje vrednosti** z izkoriščanjem poslovnih priložnosti. Petrovic et al. (2001, str. 2) tako razumejo poslovni model kot opis logike poslovnega sistema za ustvarjanje vrednosti, ki leži za dejanskimi procesi. Po mnenju Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 549) naj bi bila vloga poslovnega modela z vidika inovacije ta, da bistvo inovacije dostavlja vrednost kupcu.

V tem obdobju so številni avtorji raziskovali taksonomije poslovnih modelov. Linder in Cantrell (2000, str. 5) sta raznovrstnost poslovnih modelov primerjala z insekti - "raznolikost oblik, barv in velikosti je fenomenalna". Zato so se na različnih osnovah razvile številne taksonomije. Razlikovale so se po kriterijih, ki so jih upoštevale pri klasifikaciji, kot tudi po številu objektov, ki so jih klasificirali. Med kriteriji so tipično uporabljali:

- prihodke in mesto v verigi vrednosti (Rappa, 2006);
- funkcijsko integracijo in stopnjo inovativnosti (Timmers, 1998);
- bistvene aktivnosti in relativno pozicijo na kontinuumu med ceno in vrednostjo (Linder, Cantrell, 2000);
- ekonomsko kontrolo in integracijo vrednosti (Tapscott et al., 2000);
- parametre, povezane z viri (Kaplan, Sawhney, 2000);
- poslovne subjekte in obnašanje (Bartell, Lamerdoff, 2001),
- tip pravic, ki jih prodajajo, in kakšne vrste sredstev so vključene (Weill et al., 2005).

Kot rečeno, se taksonomije razlikujejo tudi po številu modelov, ki jih vključujejo: Timmers (1998) navaja 11 specifičnih e-poslovnih modelov, Cherian (2001) 33 e-poslovnih modelov, Applegate (2001) pa 22. Eno izmed najbolj vseobsegajočih klasifikacij poslovnih modelov ponuja Rappa (2006), ki 40 modelov združi v 9

kategorij. Taksonomije poslovnih modelov ponujajo tudi Laudon in Traver (2001), ki jih razdelita glede na vrsto poslovanja podjetje s podjetjem ali podjetje s potrošnikom; Turban et al. (2004) navajajo najbolj tipične poslovne modele; Zeng in Reinartz (2003, str. 123) pa ponujata taksonomijo, ki vključuje 5 poslovnih modelov, ki jih povežeta z njihovo uporabnostjo v posameznem koraku v procesu sprejemanja odločitev.

Nekateri v svoje tipologije vključijo modele iz prakse (na primer Rappa, 2003; Timmers 1998), drugi pa bolj abstraktne – običajno atomične modele (Hartman et al., 2000; Weill in Vitale, 2001), ki jih je možno kombinirati in tako vključiti v primere iz prakse. Kombiniranje atomskih modelov v nove modele omogoča bližnjico za hitro obravnavo široke množice možnih poslovnih priložnosti (Weill in Vitale, 2001, str. 33). Mnogi poslovni modeli so namreč zgolj izboljšave in ne radikalni odmiki od obstoječih poslovnih modelov (Linder, Cantrell, 2000, str. 6). Hkrati pa na primer Lumpkin in Dess (2004) poslovne modele povežeta tudi z viri konkurenčne prednosti.

Cilj razvoja taksonomij in definiranja atomskih in molekularnih poslovnih modelov je lažje in hitreje identificiranje in ocenjevanje novih in potencialno privlačnih strategij (Seddon, Lewis, 2003, str. 246). Kljub temu, da so v kasnejših letih poskuse kategoriziranja poslovnih modelov kritizirali, le-ti predstavljajo koristen pripomoček pri tvorjenju novih idej za oblikovanje lastnega poslovnega modela podjetja. Ključen problem teh taksonomij je v dejstvu, da se večina (na primer Applegate, 2001; Cherian, 2001; Hartman et al., 2000; Laudon in Traver, 2001; Timmers, 1998; Turban et al., 2004; Weill in Vitale, 2001) osredotoča na poslovne modele za elektronsko poslovanje. Poleg tega se večina avtorjev ukvarja s tem, kako podjetje ustvari prihodke. Na ta način so obravnavali prihodkovne modele in ne poslovnih (Afuah, 2004, str. 11). Prihodkovni model sicer tvori poslovni model, vendar predstavlja samo enega izmed njegovih delov.

Zaradi pomanjkljivosti neuspešnih poslovnih modelov se je pozornost številnih avtorjev v opredelitvi poslovnih modelov premaknila k **zajemanju vrednosti** (Shafer, 2005, str. 205). Afuah (2004, str. 9) tako razume poslovne modele kot okvir za služenje denarja. Ustvarjanje vrednosti je zgolj potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za ustvarjanje prihodkov. Ključno vprašanje je, kako zajeti vrednost (Grupp, Maital, 2001, str. 328). Rappa (2006) tako poslovni model opredeli kot "metodo izvajanja poslovanja, s katero se podjetje preživlja – to je ustvarja prihodke". Lumpkin in Dess (2004, str. 167) ga razumeta kot metodo ali niz predpostavk, ki razložijo, kako poslovanje ustvarja vrednost in ustvarja donos v konkurenčnem okolju. Uspešen poslovni model tako povezuje tehnični potencial z ustvarjanjem ekonomske vrednosti (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, str. 529) in ima pomembno vlogo pri

zagotavljanju dolgoročnega ustvarjanja dohodkov (Afuah, Tucci, 2001, str. 45). Tudi drugi avtorji se pri opredelitvah poslovnih modelov osredotočajo na vidike ustvarjanja dobička.

Drugi avtorji poudarjajo značilnost poslovnih modelov, da določijo, kje se **podjetje nahaja v vrednostni verigi**. Poslovni model razlaga, kako podjetje deluje. Približuje se vrednostni verigi, ker vključuje opise vseh ključnih poslovnih procesov, toka izdelkov, storitev in informacij, povezanih s temi procesi. Opiše tudi sodelujoče v poslovnem partnerstvu, vključno z vlogami in odnosi kot tudi transakcije, ki se odvijajo med njimi (Mansfield, Fourie, 2004, str. 40). Tapscott (2001, str. 5) ga opredeli kot "osnovno arhitekturo podjetja, posebej, kako uporabi vse relevantne vire... za ustvarjanje diferencirane vrednosti za kupca". Že pred tem pa Tapscott et al. (1998) poudarjajo pomen partnerskih omrežij – tako imenovanih b-mrež (*angl.* b-webs). Magretta (2002) poslovni model vidi kot variacijo generične vrednostne verige, ki je pod vsemi podjetji in vsebuje poslovne aktivnosti, povezane z izdelovanjem nečesa, in poslovne aktivnosti, povezane s prodajo nečesa. Shafer et al. (2005, str. 204) ocenjujejo, da je vloga, ki jo podjetje izbere znotraj vrednostnega omrežja, pomemben element poslovnega modela. Nekateri izmed avtorjev poudarjajo tudi pomen koristi, ki jih imajo posamezni partnerji. Osterwalder in Pigneur (2002, str. 2) na primer poudarjata pomen, kot se sama izrazita, "razmernostnega kapitala". Poslovni model vključuje vloge in odnose med kupci, partnerji in dobavitelji, večje tokove izdelkov, informacij in denarja in glavnih koristi med sodelujočimi (Weill, Vitale, 2001, str. 25). Elliot (2002, str. 7) pravi, da poslovni model določa odnose med različnimi sodelujočimi v "komercialnem tveganju", koristi in stroške za vsakega in tok prihodkov. Prahalad in Ramaswamy (2000, str. 81) celo ocenjujeta, da se je zaradi teh sprememb posledično premaknila tudi enota strateškega proučevanja. Enota tako ni več posamezno podjetje temveč razširjeno omrežje tradicionalnih dobaviteljev, proizvajalcev, partnerjev, investitorjev in kupcev. Poslovanje zahteva mrežo sposobnosti, ki se črpa iz sposobnosti več deležnikov vključno s kupci, dobavitelji in komplementatorji. Poslovni modeli lahko tako presegajo okvire podjetja kot tudi okvire panoge (Amit, Zott, 2001, str. 515).

Nekateri avtorji poslovne modele opredelijo kot **abstrakcijo strategije**. Kot abstrakcija strategije so poslovni modeli koristni, ker omogoča tistim, ki razmišljajo o gradnji novih poslov, razmišljanje v višjih nivojskih pojmi, ko poskušajo vizualizirati nove možnosti (Seddon, Lewis, 2003, str. 241). Poslovni model je predstavitev osnovne bistvene logike podjetja, strateških izbir za ustvarjanje in zajem vrednosti znotraj vrednostne verige (Shafer et al., 2005, str. 202).

Poslovni model tipično opisuje **povezavo med viri in funkcijami podjetja ter njegovim okoljem**. Porter (2001, str. 73) tako zagovarja stališče, da poslovnega

modela ne moremo ocenjevati neodvisno od strukture panoge. S pomočjo poslovnega modela podjetje najde optimalen način delovanja v specifični situaciji na specifičnem trgu (Mansfield, Fourie, 2004, str. 39). Poslovni model je logika, kako podjetje služi denar v trenutnem poslovnem okolju (Linder, Cantrell, 2001, str. 2).

Raznolikost opredelitev poslovnih modelov je nekatere avtorje vodila k združevanju teh opredelitev oziroma iskanju celovite opredelitve. Slywotzky že relativno zgodaj (1996, str. 4) ponudi opredelitev poslovnih modelov (uporabi sicer angleški izraz *business design* – poslovna zasnova). Opredeli jih kot "celotnost tega, kako podjetje izbira svoje kupce, kako definira in diferencira svojo ponudbo (ali odziv), kako določi naloge, ki jih bo izvajalo samo, in naloge, ki jih bo dalo v zunanje izvajanje, kako uporablja svoje vire, kako vstopa na trg, kako oblikuje vrednost za kupca in kako zajame dobiček". Grupp in Maital (2001, str. 316-317) na primer pravita, da obravnavata celovit poslovni model in ga opredelita kot "obsežen enoten načrt, ki pokriva vse poglede zamišljanja, razvijanja, prototipiranja, izdelave, prodaje, trženja, oglaševanja in financiranja novega izdelka, procesa ali storitve". Kljub temu, da ga opredelita kot celovit, lahko vidimo, da je opredelitev ožja od nekaterih drugih, ki jih obravnavamo na tem mestu. Afuah (2004, str. 9) poudari pomen ustvarjanja vrednosti in opredeli poslovni model kot množico aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, kako jih izvaja in kdaj jih izvaja v okviru panoge ter s tem ustvarja superiorno vrednost za kupca (v obliki cenejših ali diferenciranih izdelkov) in se postavi v pozicijo, ko lahko ustvari temu primerno vrednost". Osterwalder in Pigneur (2002, str. 2) skušata integrirati definicije številnih avtorjev in opredelita poslovni model kot vrednost, ki jo podjetje ponuja enemu ali več segmentom kupcev, arhitekturo podjetja in njeno omrežje partnerjev za ustvarjanje, trženje in dostavo vrednosti ter "razmernostni kapital" s ciljem ustvarjanja donosnega in vzdržnega toka prihodkov. Osterwalder et al. (2005, str. 17-18) to definicijo še nadgradijo in poslovne modele opredelijo kot "konceptualno orodje, ki vključuje množico elementov in odnosov med njimi ter omogoča izražanje poslovne logike določenega podjetja. Gre za opis vrednosti, ki jo podjetje ponudi enemu ali več segmentom kupcev, in opis arhitekture podjetja in omrežja partnerjev za ustvarjanje, trženje in dostavo vrednosti in razmernostnega kapitala za ustvarjanje donosnega in vzdržnega toka prihodkov."

Shafer et al. (2005, str. 200) ugotavljajo, da nobena izmed definicij poslovnih modelov v poslovni skupnosti ni bila v celoti sprejeta. To pripisujejo dejstvu, da izvirajo iz tako različnih perspektiv (npr: e-poslovanja, strategije, tehnologije in informacijskih sistemov). Posledično so nekateri avtorji pričeli oblikovati enostavnejše opredelitve, opredelitve, ki si jih je lažje zapomniti. Tako na primer Weill et al (2005, str. 5) definirajo poslovne modele v smislu: 1) kaj posel dela in 2) kako posel služi s tem, kar dela.

Pateli in Giaglis (2004, str. 312) ocenjujeta, da je področje poslovnih modelov sedaj že toliko zrelo, da se je premaknilo naprej od študij osnovne opredelitve poslovnih modelov. Ostaja pa še vprašanje povezanosti z drugimi pojmi.

4.2 Poslovni model in poslovna strategija

S širjenjem opredelitve poslovnih modelov prihaja tudi do vprašanja relacije med poslovno strategijo in poslovnim modelom. Pojma se pogosto celo uporabljata izmenično kot sinonima. Če sta enaka, potem poslovni model praktično ne predstavlja nobene dodane vrednosti. Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 550) vidita vzroke za razlikovanje poslovnih modelov in konvencionalnega razumevanja strategije v potrebi po povezavi tehnološke in ekonomske domene s spremljajočo kompleksnostjo in negotovostjo, kombinirano s potrebo po uporabi hevrističnih kognitivnih pristopov. Zaradi večje kompleksnosti in negotovosti današnjega okolja se ta razlika večja. Hkrati sta pojma tesno povezana, saj je pri poslovnem modelu poudarek na služenju denarja, pri strategiji pa na uspešnosti (Afuah, 2004, str. 12). Kakor kažejo primeri podjetij, imata oba koncepta velikansko praktično vrednost (Magretta, 2002, str. 92), zato bom v nadaljevanju pokazal, da obstaja značilna in pomembna razlika med obema konceptoma.

Ker različni avtorji uporabljajo različne opredelitve poslovnih modelov, so različne tudi relacije med strategijo in poslovnimi modeli. Do **razlik** tipično prihaja **pri vključevanju konkurence**. Večina avtorjev vključenost konkurence označuje kot ključno razliko med strategijo in poslovnimi modeli. Poslovni modeli so bolj osredotočeni na deležnike, toke izdelkov, informacij in prihodkov ter procesov, ne vključujejo pa strategije in konkurence (Mansfield, Fourie, 2004, str. 40; Osterwalder et al., 2005, str. 17; Weill, Vitale, 2001). Strategija naj bi se tako bolj ukvarjala s konkurenco (Magretta, 2002, str. 91; Seddon, Lewis, 2003, str. 237-238), poslovni modeli pa z bistveno logiko, ki omogoča podjetjem oblikovanje vrednosti za kupce in lastnike (Linder, Cantrell, 2000, str. 1). Poslovni modeli tako ne vključujejo svoje vloge za zagotavljanje same konkurenčne prednosti (Mansfield, Fourie, 2004, str. 40). Grupp in Maital (2001, str. 322-311) opredelita poslovne modele kot jasno in kratko izjavo o tem, kako izdelki in storitve ustvarjajo vrednost za kupca, preko tega, kar je trenutno (ali v bližnji prihodnosti) na voljo, s čimer se obračata tudi na konkurenco. Konkurenco skozi poslovni model obravnavata tudi Afuah in Tucci (2001, str. 48). S poslovnim modelom naj bi podjetje tako ponudilo vrednost, ki je konkurenca ne more. Konkurenco skozi osnovo za konkuriranje obravnava tudi Hamel (2000, str. 74), ki na sploh vključi strategijo kot del poslovnega modela.

Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 535) navajata še druge razlike med poslovno strategijo in poslovnim modelom:

- o strategije se v večji meri osredotočajo na sposobnost zadrževanja konkurenčne prednosti in delež zadržane ustvarjene vrednosti,
- o druga razlika je ustvarjanje vrednosti za lastnike,
- o strategija v splošnem zahteva skrbne, analitične kalkulacije in izbire, pri čemer ima na voljo obilo zanesljivih informacij.

Afuah (2004) navaja razlike med strategijo in **operativno učinkovitostjo**. Te ugotovitve nato aplicira na razliko med poslovnimi modeli in strategijami. Zaključuje, da poslovni model vključuje aspekte strategije in operativne učinkovitosti. Nekateri avtorji vključujejo tudi elemente, povezane z implementacijo poslovnega modela (Linder, Cantrell, 2000; Afuah, Tucci 2003; Afuah, 2004). Afuah (2004, str. 12) na primer pravi, da poslovni modeli, v nasprotju s strategijo, vključujejo tudi implementacijo, in sicer tiste njene vidike, ki so usmerjeni k finančni uspešnosti. Po mnenju Osterwalder in ostalih (2005, str. 18) pa ti elementi niso interni del poslovnega modela, temveč povezani z njegovo izvedbo.

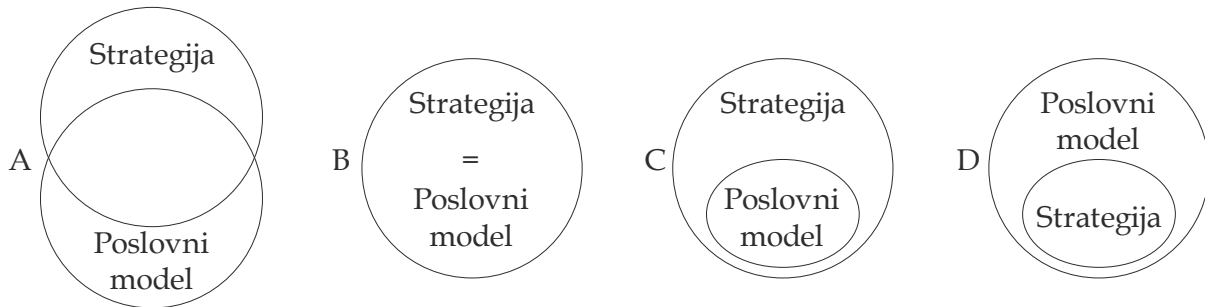
Velika podjetja imajo tri nivoje strategije (Porter, 1987, str. 43): celovito strategijo⁷, poslovno strategijo in funkcijsko strategijo. Poslovni model in celovita strategija nista neposredno povezana. Kot se celovita strategija odraža v poslovni strategiji, velja tudi, da se celovita strategija odraža v poslovnem modelu. Poslovni model vključuje tiste vidike poslovne strategije, ki so osredotočeni na profit s povezano operativno učinkovitostjo in implementacijo (Afuah, 2004, str. 13). Hkrati poslovni model vključuje vidike iz funkcijske strategije s pripadajočo operativno učinkovitostjo. Kljub temu, da ima podjetje lahko več (funkcijskih) strategij, pa ima samo eno poslovno strategijo. Po drugi strani lahko to isto podjetje uporablja več poslovnih modelov (Linder, Cantrell, 2000, str. 3).

V konceptu poslovnega modela manjkajo dejavniki, kot so: strateški načrt, vzdržna konkurenčna prednost, postavljanje ciljev, analiza okolja in panožno umeščanje. Poslovni model naj bi bil tudi bolj osredotočen in bi v ospredje bolj postavljaj finančni uspeh (Thompson, Strickland, 2001, str. 4-5). Nekateri vidijo razliko med konceptoma tudi v **količini informacij**, ki jih potrebujemo **za njuno predstavitev**. Tako Seddon in Lewis (2003, str. 238) ocenjujeta, da potrebujemo bistveno več informacij za predstavitev strategije. Tudi Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 535) pravita, da strategija v splošnem zahteva skrbne, analitične kalkulacije in izbire, pri čemer ima na voljo obilo zanesljivih informacij. Katere od zgoraj naštetih razlik med konceptoma dejansko držijo, je odvisno od tega, katero opredelitev poslovnega

⁷ Uporablja se tudi pojem korporacijska strategija (Pučko, 1999, str. 175).

modela in/ali strategije obravnavamo, in kaj ta vključuje. Pri tem velja, da je za oba pojma značilno, da ne obstaja jasna, široko sprejeta opredelitev.

Slika 10: Možna prekrivanja konceptov poslovni model in strategija

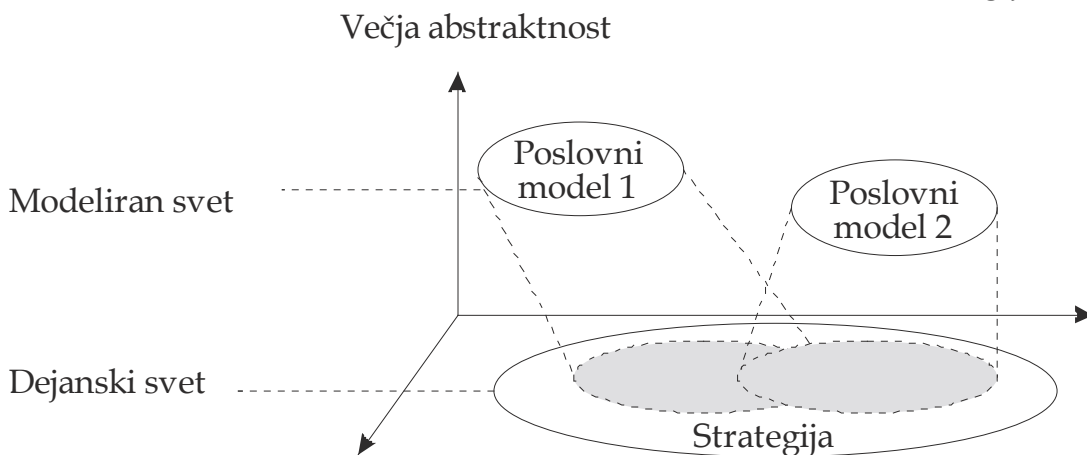


Vir: povzeto po Seddon in Lewis, 2003, str. 237

Seddon in Lewis nakažeta možna prekrivanja med konceptoma poslovni model in strategija. Če predpostavimo, da sta koncepta na enakem nivoju, potem se lahko koncepta deloma ali v celoti prekrivata, poslovni model lahko predstavlja del strategije ali strategija predstavlja del poslovnega modela (slika 10). Večina avtorjev, ki obravnava odnos med poslovnimi modeli in strategijami (na primer Magretta, 2002, str. 91) se strinja, da sta koncepta različna in pomembna. Linder in Cantrell (2001, str. 2) na primer pravita, da sta koncepta različna in komplementarna in nikakor ne substituta.

Prekrivanja na sliki 10 predpostavljajo, da se koncepta nahajata na enakem nivoju. V svojem članku Seddon in Lewis (2003) predlagata drugačno razumevanje v smislu različnih nivojev abstrakcije (slika 11). Tako strategijo umestita v realno okolje, model(e) pa obravnavata kot abstrakcijo strategije iz realnega okolja. Pravita (Seddon, Lewis, 2003, str. 245-246) tudi, da je modele možno med seboj združevati, s čimer dobimo kompleksnejše modele in v končni fazi strategijo.

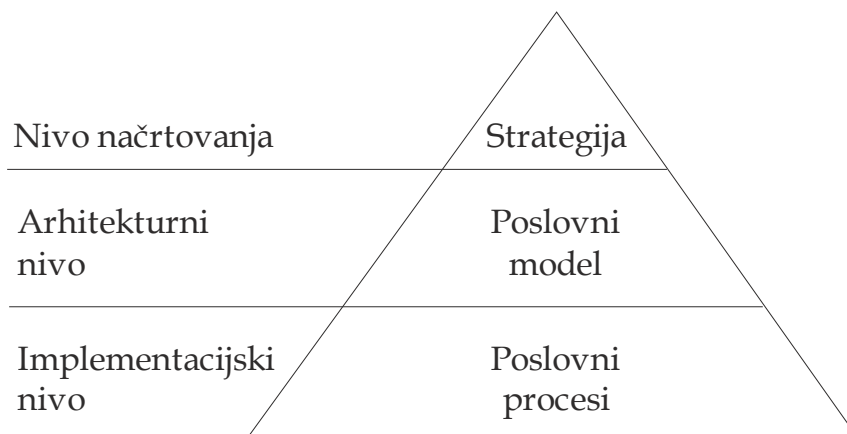
Slika 11: Povezava med konceptoma "poslovni model" in "strategija"



Vir: Seddon in Lewis, 2003, str. 238

Podobno razmišljajo tudi Winter (2003, str. 555), ki strategijo razume kot splošen koncept, poslovne modele pa kot bolj specifičen koncept, in Shafer in ostali (2005, str. 204), ki pravijo, da pravilno oblikovan poslovni model pomaga artikulirati ključne predpostavke o vzročno-posledičnih odnosih in interno konsistenco strateških odločitev. Tako odseva strateške izbire in strateške cilje (Weill, Vitale, 2001), ki jih je podjetje sprejelo. V tem smislu lahko odnos med strategijo in poslovnimi modeli prikažemo s pomočjo slike 12, kjer Osterwalder in Pigneur (2002, str. 2) poslovni model hierarhično umestita med strategijo in poslovne procese. Prikazeta ga kot manjkajočo povezavo med strategijo in poslovnimi procesi oziroma kot konceptualno in arhitekturno implementacijo poslovne strategije in temelj za implementacijo poslovnih procesov. Poslovni model s tem predstavlja množico načrtovanih aktivnosti (poslovnih procesov), ki so oblikovane s ciljem ustvarjanja donosa na trgu (Laudon, Traver, 2001, str. 57).

Slika 12: Trikotnik poslovne logike

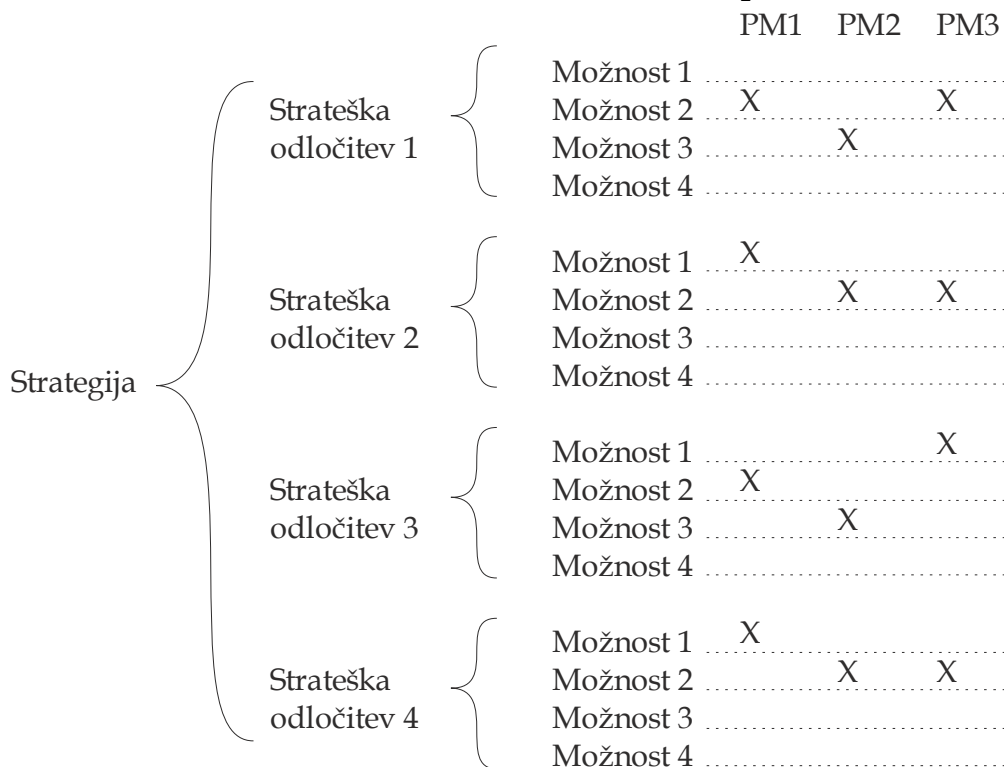


Vir: Osterwalder in Pigneur, 2002, str. 2

Podjetje mora pri oblikovanju svoje strategije sprejeti več strateških odločitev. Pri vsaki izmed odločitev ima na voljo alternativne možnosti. Posamezen poslovni model vključuje različno kombinacijo možnosti pri posamezni poslovni odločitvi (odnosi so prikazani na sliki 13). Poslovni model je tako skupek možnosti pri posameznih poslovnih odločitvah in ne skupek strateških odločitev. Poslovni model omogoča preoblikovanje strateških vprašanj, kot sta strateško umeščanje in strateški cilji v konceptualni model, ki eksplicitno izraža, kako podjetje deluje (Osterwalder, 2005, str. 4). Ta konceptualni model omogoča podjetju identifikacijo najustreznejšega poslovnega modela. Podjetje se lahko odloči tudi za uporabo več poslovnih modelov. V tem primeru ta model omogoča oceno, ali so posamezne možnosti, ki tvorijo poslovni model, med seboj komplementarne in hkrati izvedljive. Poslovni model tako odseva strateške izbire in celovito upošteva nabor strateških odločitev. Hkrati lahko z njim ocenjujejo logiko in interno doslednost strateških odločitev v celoti

(Shafer et al., 2005, str. 204). Seddon in Lewis (2003, str. 236) trdita, da so prav zaradi njihove uporabnosti pri ocenjevanju alternativnih možnih variant izgradnje donosnega poslovanja dosegli takšno pozornost. Poslovna strategija tako določa, kako lahko poslovni model uporabimo na trgu za diferenciacijo podjetja od konkurence (Elliot, 2002, str. 7). Poslovni modeli po drugi strani odražajo strateške odločitve in njihove operativne implikacije (Shafer, 2005, str. 203). Pri tem managerji ocenjujejo različne poslovne modele in izberejo tistega, ki je za doseg strateških ciljev najprimernejši. Med ocenjevanjem in izbiro posameznih modelov lahko managerji tudi ponovno razmislijo o posameznih strateških odločitvah. Proces sprejemanja strateških odločitev in testiranje poslovnih modelov je tako iterativen proces, ki bi moral nenehno potekati (Shafer et al, 2005, str. 207).

Slika 13: Povezava med strateškimi odločitvami in poslovnimi modeli



Vir: lasten vir

Poslovni model je potrebno razumeti kot **celovit koncept**, ki vsebuje vse elemente (Afuah, Tucci, 2003; Osterwalder, Pigneur, 2004; Osterwalder et al., 2005, str. 16). Naslanjati se mora na eno izmed možnosti za vsako strateško odločitev, sicer je lahko model nepopoln, kar lahko vodi v neuspeh ali neoptimalno delovanje. Poslovni model mora biti hkrati notranje konsistenten (vsi elementi modela morajo biti med seboj komplementarni) in zunanje konsistenten (elementi se morajo ujemati z elementi drugih poslovnih modelov podjetja).

Vsi avtorji ne gledajo na enak način na odnos med strategijo in poslovnimi modeli. Tako na primer Hamel (2000, str. 71), Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 533-534), Chesbrough (2003, str. 69) in Hoque (2002, str. 99) razumejo strategijo kot sestavni del poslovnega modela. Odnos med obema konceptoma tako ustreza možnosti D na sliki 10. Številni drugi avtorji (npr. Afuah, 2004; Grant, 2002, str. 307; Thopson, Strickland, 2001, str. 3) pa ravno obratno poslovne modele razumejo kot del strategije (kot možnost C na sliki 10). Afuah (2004, str. 12) na primer pravi, da je poslovni model tisti del strategije, ki se osredotoča na ustvarjanje dobička. Podobno razmišljata Thompson in Strickland (2001, str. 3), ki pravita, da obravnava tisti del strategije, ki pokriva prihodke, stroške in dobičke. Grant (2002, str. 307) pravi, da gre za konfiguracijo strategije, ki se nanaša na vire prihodkov in dobičkov. Saloner in ostali (2001, str. 279) pa pojma enačijo in vzdržljiv poslovni model opredelijo kot strategijo, ki ima razumno verjetnost uspeha, če je dobro izvedena. Ta opredelitev ustreza možnosti B na sliki 10.

Sam bom v nadaljevanju razlikoval oba koncepta. Strategija in poslovni modeli bodo povezani prek strateških odločitev in strateških možnosti. V poslovni model bom implicitno vključil tudi kupce in konkurenco, vendar bosta ti področji zgolj odražali strateške odločitve.

Oblikovanje poslovnih modelov v okolju je povezano z veliko kompleksnostjo in negotovostjo in je tesno povezano z Weickovo notacijo osmišljanja (angl. *sensemaking*). Pri osmišljanju gre za kontekstualno racionalnost, ki je zgrajena na nenatančnih vprašanjih, nejasnih odgovorih, spogajanih strinjanjih, s katerimi se skuša zmanjšati zmedo (Weick, 1993, str. 636). Zaradi tega je potrebno za zmanjšanje tveganja natančno opredeliti komponente poslovnega modela.

4.3 Poslovni model in drugi koncepti

Preden pričnem z obravnavo komponent poslovnega modela, želim razložiti tudi razliko med poslovnimi modeli in drugimi sorodnimi koncepti.

Poslovne modele je potrebno razlikovati tudi od drugih sorodnih terminov. Kljub temu, da so poslovni modeli po poimenovanju podobni modelom poslovnih procesov, gre pri modeliranju poslovnih procesov za aktivnost modeliranja procesov (Aguilar-Savén, 2004, str. 132) in ne poslovnih modelov.

Drug soroden pojem je korporativno modeliranje (angl.: *enterprise modeling*), ki predstavlja skupno ime za uporabo modelov v korporativnem inženiringu in korporativnem delovanju (Bernus, 2001). Tako se korporativni modeli ukvarjajo predvsem s procesi in aktivnostmi (Wortmann et al., 2001), medtem ko se poslovni modeli osredotočajo na ustvarjanje dobička.

4.4 Komponente poslovnega modela

Tabela 1: Objave na področju komponent poslovnih modelov

	Pateli in Giaglis, 2004	Osterwalder et al., 2005	Shafer et al., 2005	Hedman in Kalling, 2003	Število pojavitev
Afuah in Tucci (2001), Afuah in Tucci (2003)	X (2001)	X (2003)	X (2001)	X (2001)	3
Alt & Zimmerman (2001)	X				1
Amit in Zott (2001)		X	X	X	3
Applegate & Collura (2001)	X	X		X	3
Chesbrough in Rosenbloom (2002)	X	X			2
Chesbrough (2003)			X		1
Dubosson-Torbay et al. (2002)			X		1
Gordijn (2002)		X			1
Hamel (2000)	X	X	X		3
Hedman in Kalling (2003)	X		X		2
Hoque (2002)			X		1
Klueber (2002)	X				1
Krüger et al. (2003)	X				1
Linder & Cantrell (2000)	X	X			2
Magretta (2002)	X	X	X		3
Mahadevan (2000)	X	X			2
Maitland in van de Kar, 2002		X			1
Osterwalder in Pigneur (2002)	X				1
Petrovic et al. (2001)	X	X			2
Rayport in Jaworski (2002)			X		1
Stähler (2001)		X			1
Tapscott et al. (2000)		X			1
Timmers (1998)			X	X	2
Van Der Vorst et al. (2002)			X		1
Weill in Vitale (2001)	X	X	X	X	4

Vir: povzeto po Hedman in Kalling, 2003, Osterwalder et al., 2005,
Pateli in Giaglis, 2004, Shafer et al., 2005

V prejšnjih poglavjih je bilo prikazano, da obstajajo značilne razlike med konceptoma strategija in poslovni model. V tej luči v nadaljevanju analiziram elemente poslovnega modela. Za elemente poslovnega modela različni avtorji uporabljajo različne izraze: komponente (Afuah, Tucci, 2001; Rayport, Jaworski, 2001; Weill, Vitale, 2001), kocke (Osterwalder et al., 2005), podmodeli (Petrovic et al., 2002), funkcije (Chesbrough, 2002), atributi, stebri (Osterwalder, Pigneur, 2002) in preprosto elementi (Auer, Follack, 2002). V zadnjih letih so se številni avtorji ukvarjali s

proučevanjem elementov poslovnih modelov. Običajno vključujejo samo en ali dva, redko vse vidike poslovnih modelov (Osterwalder in Pigneur, 2002, str. 2). Tabela 1 prikazuje objavljena dela s področja komponent poslovnih modelov, na katere se v pregledih literatur sklicujejo različni avtorji (Hedman, Kalling, 2003, Osterwalder et al., 2005, Pateli, Giaglis, 2004, Shafer et al., 2005).

Raziskovalci uporabljajo različne pristope za identificiranje komponent (Pateli, Giaglis, 2004, str. 308):

- Analizo od zgoraj navzdol in hierarhično dekompozicijo, kjer gre za dekompozicijo poslovne iniciative z bolj generalnega do bolj konkretnega nivoja analize in identificiranje primarnih komponent za vsak nivo analize (Weill, Vitale, 2001; Linder, Cantrell, 2000; Hamel, 2000; Osterwalder, Pigneur, 2002).
- Matrično analizo, kjer analizo definirajo v dveh dimenzijah – vertikalna dimenzija se ukvarja z bistvenimi komponentami, horizontalno pa uporabljajo za umestitev v kontekstualen okvir, v katerem je poslovni model implementiran.
- Analiza vrednosti, kjer komponente kategorizirajo glede na stopnjo njihove pomembnosti (ali dodane vrednosti) (Krüger et al., 2003). Pri tem komponente razdelijo na bistvene (ki se nahajajo v vsakem modelu) in komplementarne.

V nadaljevanju so predstavljeni modeli najbolj citiranih avtorjev na področju komponent poslovnih modelov: Afuah in Tucci (2001 in 2003), Amit in Zott (2001), Applegate in Collura (2001), Hamel (2000), Magretta (2002), Weill in Vitale (2001). Sledi jim predstavitev modelov tistih avtorjev, ki vključujejo pomembne elemente, ki jih zgoraj omenjeni ne vključujejo (Tapscott in Ticoll, 2000), a so pomembne z vidika celovitosti poslovnega modela in tistih, ki po moji oceni elemente predstavijo na preglednejši način (Osterwalder, Pigneur, 2002).

4.4.1 Afuah in Tucci

Afuah in Tucci (2001) se v svojem delu osredotočata na poslovne modele, ki temeljijo na internetu. Kljub temu sta njuna opredelitev poslovnih modelov in seznam komponent uporabna tako za poslovne modele, ki temeljijo na internetu, kot tudi za konvencionalne poslovne modele. Po njunem mnenju sestavljajo poslovni model naslednje komponente (Afuah in Tucci, 2001, str. 48-65):

- Podjetje svojim kupcem ponuja **vrednost** v obliki razločevalne ponudbe ali nižjih stroškov. Ta je lahko razločevalna na različne načine: z lastnostmi izdelka, s tempiranjem, z lokacijo, s storitvijo, s prodajnim spletom, s povezavo med funkcijami, s povezavo z drugimi podjetji ali s slovesom.
- Podjetje mora tudi segmentirati trg in se odločiti, katere segmente bo pokrilo in kakšno vrednost v obliki izdelkov in storitev bo ponujalo. Določiti mora torej **okvir**.

- Določiti mora tudi **cenovno strategijo**. Avtorja se osredotočata predvsem na izdelke, ki temeljijo na znanju, za katere je značilno, da imajo relativno visoke vnaprejšnje stroške glede na variabilne stroške za izdelavo in ponudbo posameznega izdelka. Zato izpostavljata pomen tržnega deleža in marž. Še večji pomen pripisujeta rasti trga v celoti.
- Ko govorita o komponentah poslovnega modela, namenita v primerjavi z drugimi avtorji relativno malo prostora **virom prihodkov**. Navedeta samo, da lahko podjetje ustvarja prihodke neposredno od prodaje izdelkov, od izdelkov in njihovega servisiranja, omenjata pa tudi posredniški model.
- Da lahko podjetje ponudi vrednost kupcem, mora izvajati različne **aktivnosti**. Pri tem je ključno, katere aktivnosti bo izvajalo in kdaj. Pri določanju, kam v verigo vrednosti se bo umestilo, mora upoštevati več vodil. Aktivnosti, ki jih izvaja, morajo biti konsistentne z vrednostjo, ki jo podjetje ponuja, medsebojno se morajo podpirati, izkoriščati morajo dejavnike uspeha panoge, izkoriščati morajo prednost, ki jo prinašajo razločevalne sposobnosti podjetja, in stremeti mora k temu, da panogo naredi še privlačnejšo zase (povečati ovire za vstop, zmanjšati pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, zmanjšati moč konkurentov in nadomestnih izdelkov). Pomembno je tudi, kdaj te aktivnosti izvaja. Značilnosti panoge se skozi čas spreminjajo. Zato se mora odločati, kdaj bo vstopilo, in kam v vrednostno verigo se bo umestilo.
- Kako dobro različni viri izvajajo te aktivnosti, je odvisno od **sposobnosti** podjetja. Sposobnosti temeljijo na virih in kompetencah. Viri so lahko oprijemljivi, neoprijemljivi in finančni. Kompetence predstavljajo sposobnost in zmožnost podjetja, da preoblikuje svoje vire v vrednost za kupca in v dobiček. Bistvene so takrat, kadar ustrezajo trem kriterijem: ustvarijo vrednosti za kupca, so razločevalne in omogočajo razširljivost. Konkurenčno prednost predstavljajo sposobnosti, ki so neposnemljive in jih je težko nadomestiti).
- Kot eno izmed komponent vključita tudi **izvedbo** elementov poslovnega modela (implementacijo). Debatirata o vlogi implementacije in poudarjata pomen odnosa med strategijo, strukturami, sistemi, ljudmi in okoljem.
- Nenazadnje mora podjetje obravnavati tudi **vzdržnost** konkurenčne prednosti.

Vsako izmed komponent zelo izčrpno predstavita, ne vključita pa vzročnosti med komponentami ali procesa spreminjanja poslovnega modela.

Sposobnost organizacije, da implementira izbrani model, je vsekakor ključna za uspešnost določenega poslovnega modela, vendar ocenjujem, da ne sodi k ostalim elementom poslovnega modela.

4.4.2 Amit in Zott

Amit in Zott (2001) razvijeta teoretično in empirično robusten model, ki pa je omejen na ustvarjanje vrednosti v e-poslovanju. Gradi na idejah glavnih teoretičnih okvirov strateškega upravljanja in podjetništva, in sicer na Schumpetrovem konceptu kreativnega uničenja, Porterjevem okviru verige vrednosti, na virih osnovanem pogledu (angl.: *Resource Based View – RBV*) in teoriji strateških omrežij. Empirično sta model razvila s pomočjo študije več primerov. Avtorja ocenjujeta, da je model uporaben tudi za konvencionalna podjetja (Amit, Zott, 2001, str. 514).

Sam koncept poslovnega modela ločita od prihodkovnega modela (Amit, Zott, 2001, str. 515), ki ga opredelita kot specifičen način, na katerega poslovni model omogoča ustvarjanje prihodkov. Pojma sicer razumeta kot komplementarna, a različna.

Identificirata tri komponente poslovnega modela: vsebino transakcije, strukturo transakcije in upravljanje transakcije. **Vsebina transakcije** se nanaša na dobrine ali informacije, ki se izmenjujejo, in vključuje potrebne vire in sposobnosti za njihovo ponudbo. **Struktura transakcije** vključuje sodelujoče akterje in načine, na katere sodelujejo, vključno z vrstnim redom pojavljanja v verigi vrednosti. **Upravljanje transakcije** pa se nanaša na upravljanje tokov informacij, virov in dobrin, a tudi na pravno obliko organizacije in motive akterjev za sodelovanje v transakciji.

Ključna razlika v primerjavi s tipičnim razumevanjem poslovnih modelov je v tem, da ne vključita vidika ustvarjanja prihodkov. Kot sem že predstavil, je bil ravno to eden ključnih problemov zgodnjih poslovnih modelov.

4.4.3 Applegate in Collura

Applegate in Collura (2001, str. 3) v svojem delu opredelita tri komponente poslovnega modela: koncept, sposobnosti in vrednost. Poslovni koncept definira tržno priložnost, ponujene izdelke in storitve, dinamiko konkurence, strategijo za doseg dominantne pozicije in strateško opcijo za razvoj posla. Sposobnosti organizacija gradi in ponuja z ljudmi in partnerji, organizacijo in kulturo, operativnim modelom, tržnim in prodajnim modelom, upravljalnim modelom, modelom poslovnega razvoja in infrastrukturnim modelom. Vrednost poslovnega modela se meri s koristjo, ki jo ima vsak deležnik, s koristjo, ki jo ima organizacija, s tržnim deležem, z močjo znamke in slovesa ter finančnimi rezultati.

Avtorici posameznih komponent poslovnega modela ne razdelata natančneje, prav tako se pri opredelitvi okvira poslovnega modela ne naslonita na obstoječo literaturo. Po drugi strani skušata zagotoviti splošno veljavnost samega modela.

4.4.4 Magretta

Magretta (2002) sicer eksplicitno ne navaja komponent poslovnega modela, kar je skladno z njenim razumevanjem poslovnih modelov. Poslovne modele razume kot zgodbe – zgodbe, ki pojasnijo, kako podjetje deluje. Vseeno je iz njenega opisa vsebine zgodbe možno izluščiti nekatere komponente. Poslovni model mora tako vključevati (Magretta, 2002, str. 87) informacije o tem, kdo je **kupec**, kakšno **vrednost** mu podjetje ponuja, predstaviti mora **vire prihodkov**, pa tudi kako podjetje **dostavi** vrednost kupcu ob primernih **stroških**.

4.4.5 Weill in Vitale

Weill in Vitale (2001, str. 34-36) kot izhodišče postavita tezo, da obstaja končno število atomičnih e-poslovnih modelov, ki zajamejo različne načine izvajanja e-poslovanja. Podjetja lahko te atomične poslovne modele kombinirajo na različne načine. Pri tem upoštevajo lastne sposobnosti in na ta način oblikujejo lasten poslovni model. V svojem delu razvijeta semantiko (slikovno predstavitev) e-poslovnega modela, ki naj bi olajšala analizo e-poslovnih iniciativ. Med glavne elemente poslovnega modela štejeta **kupce, dobavitelje in zaveznike**, večje **tokove izdelkov, informacij in denarja** ter **prihodke in druge koristi**, ki jih prejme posamezen sodelujoči akter.

Pomanjkljivost njunega koncepta je izključna osredotočenost na e-poslovanje.

4.4.6 Hamel

Hamel (2000, str. 70-111) med vsemi avtorji najbolj podrobno in sistematično prikaže način za inoviranje poslovnih modelov. Njegov poslovni koncept je tudi najbolj celovit in vključuje **bistveno strategijo, strateške vire, uporabniški vmesnik in vrednostno omrežje**. Poleg teh komponent obravnava tudi povezavo med temi osnovnimi. Povezavo predstavljajo **konfiguracija aktivnosti**, ki povezuje bistveno strategijo in strateške vire, **koristi kupcev**, ki povezujejo bistveno strategijo z uporabniškim vmesnikom, in **meje podjetja**, ki povezuje strateške vire z vrednostnim omrežjem. Vseh teh 7 komponent avtor tudi podrobneje razdela (slika 14).

Bistvena strategija predstavlja jedro odločitve, kako bo podjetje konkuriralo. Vključuje poslanstvo, obseg trgov in izdelkov ter osnovo za diferenciacijo. **Poslanstvo** zajema celoten cilj strategije - kaj naj bi poslovni model dosegel. Vsebuje ponujeno vrednost, strateški načrt, namen in celovite cilje izvajanja. **Obseg trgov in izdelkov** določa, kje bo podjetje tekmovalo (kupci, geografska področja, segmenti izdelkov) in implicitno, kje ne tekmuje. Osnova **za diferenciacijo** zajame bistvo, kako podjetje konkurira, in zlasti kako konkurira drugače od svojih konkurentov.

Slika 14: Elementi poslovnega modela



Vir: Hamel, 2000, str. 96

Strateška prednost temelji na edinstvenih virih, ki jih podjetje ima. Strateški viri vključujejo bistvene kompetence, strateška sredstva in bistvene procese. **Bistvene kompetence** predstavljajo tisto, kar podjetje ve. Vključuje spretnosti in edinstvene sposobnosti. **Strateška sredstva** so stvari, ki jih ima podjetje v lasti (blagovne znamke, patenti, infrastrukture, lastniški standardi, podatki o kupcih in vse ostalo, kar je hkrati redko in ima vrednost). **Bistveni procesi** so tisto, kar ljudje in podjetje počnejo. Gre za aktivnosti, metode in postopke, ki pretvarjajo vložke v učinke.

Konfiguracija aktivnosti se nanaša na edinstveni način, kako so kompetence, sredstva in procesi kombinirani in povezani za podporo določeni strategiji.

Uporabniški vmesnik sestavljajo štirje elementi: izpolnitev in podpora, informacije in razumevanje, dinamika odnosov in cenovna struktura. **Izpolnitev in podpora** se nanašata na to, kako podjetje doseže svoje kupce (katere kanale uporabi, kakšno podporo in nivo storitve, ki jo ponuja). **Informacije in razumevanje** vključujejo vse znanje, ki ga podjetje zbere od kupcev in ga uporablja za podporo kupcem. Nanaša se tudi na sposobnost podjetja, da iz teh podatkov izvleče tudi širše razumevanje. **Dinamika odnosov** predstavlja naravo interakcije med proizvajalcem in kupcem (posredna ali neposredna, nenehna ali posamična, zvestoba, ipd). **Cenovna struktura** opisuje način zaračunavanja izdelkov in storitev.

Koristi kupcev povezujejo bistveno strategijo z uporabniškim vmesnikom. Dejansko vključuje skupek koristi, ki so ponujene kupcu. Koristi se nanašajo na potrebe in želje, ki jih izdelek ali storitev zadovoljuje.

Vrednostna veriga obkroža podjetje ter dopolnjuje in krepi lastne vire podjetja. Vključuje **dobavitelje**, **partnerje** in **partnerstva**. Odnos z dobavitelji je bolj vertikalni, medtem ko je odnos s partnerji bolj horizontalni. Partnerstvo predstavlja koalicijo enako mislečih konkurentov, ki si delijo tveganje in nagrado v večjih spremembah

panoge. Odločitev o tem, kaj bo podjetje počelo samo in kaj bo zunanje izvajalo s pomočjo partnerjev, opisuje naslednji element poslovnega modela – **meje podjetja**.

Hamel (2000, str. 94) poudarja tudi pomen zajema vrednosti – imenuje ga obilnostni potencial podjetja (angl. *wealth potential*). Po njegovem mnenju je pri določanju **obilnostnega potenciala** podjetja potrebno upoštevati naslednje dejavnike: **učinkovitost dostavljanja koristi** za kupca, v kolikšni meri je poslovni model **edinstven**, stopnjo **ujemanja** med elementi poslovnega koncepta, in v kakšnem obsegu poslovni koncept izkorišča **pospeševalce dobička** (angl.: *profit boosters*). V povezavi z edinstvenostjo poslovnega koncepta poudarja to, da mora to edinstvenost kupec tudi ceniti. Elementi poslovnega modela se morajo med seboj ujemati in se hkrati medsebojno krepiti v smeri skupnega cilja.

Pospeševalce dobička razdeli v štiri kategorije: **naraščajoče donose** (učinki mrež, učinek pozitivne povratne zanke in učinek učenja), **izključevanje konkurentov** (pionirstvo, točke oviranja v obliki tehnoloških standardov, patentov, lokacije, zaklepanje kupcev), **strateške ekonomije** (ekonomije obsega, osredotočenost in/ali širina) in **strateško fleksibilnost** (širina portfelja, operativna agilnost in nižje točke preloma).

4.4.7 Tapscott, Ticoll in Lowy

Tapscott et al. (2000) se pri svojem delu osredotočajo na poseben del poslovnih modelov – na partnerstva med sodelujočimi, ki jih imenujejo poslovna omrežja (angl.: *business webs* ali *b-webs*). Tudi Hamel (2000, str. 89) ocenjuje, da je domiselna uporaba partnerjev lahko ključ do panožne revolucije. Poslovna omrežja definirajo kot poseben sistem dobaviteljev, distributerjev, ponudnikov trgovskih storitev, ponudnikov infrastrukture in kupcev, ki uporabljajo internet za svoje primarne poslovne komunikacije in transakcije (Tapscott et al., 2000, str. 17). Kljub temu, da njihove poslovne mreže temeljijo na uporabi internetne infrastrukture, ugotavljajo, da poslovna omrežja ponujajo izzive in priložnosti za vsa podjetja, tudi konvencionalna. Poleg te lastnosti navajajo tudi nekaj drugih specifičnih lastnosti poslovnih omrežij. S sodelovanjem podjetja povečujejo donosnost investiranega kapitala, hkrati sodelujejo in si tudi konkurirajo (koodelovanje oz. angl.: *cooptation*). Poslovna omrežja so osredotočena na kupca in si intenzivno izmenjujejo informacije in znanja. Ključen je kontekst sodelovanja, pri čemer ponudnik konteksta dobi levji delež koristi. Sodelujoči poznajo pravila in standarde sodelovanja in jih tudi upoštevajo.

Avtorji oblikujejo taksonomijo poslovnih omrežij, ki jih sestavlja pet tipov mrež: agora, agregacija, vrednostna veriga, zavezništvo in distribuirana omrežja. Razlikujejo se v dveh osnovnih dimenzijah: kontroli (ki lahko sega od samoorganizacije do hierarhične kontrole) in integraciji vrednosti (ki je lahko visoka ali nizka).

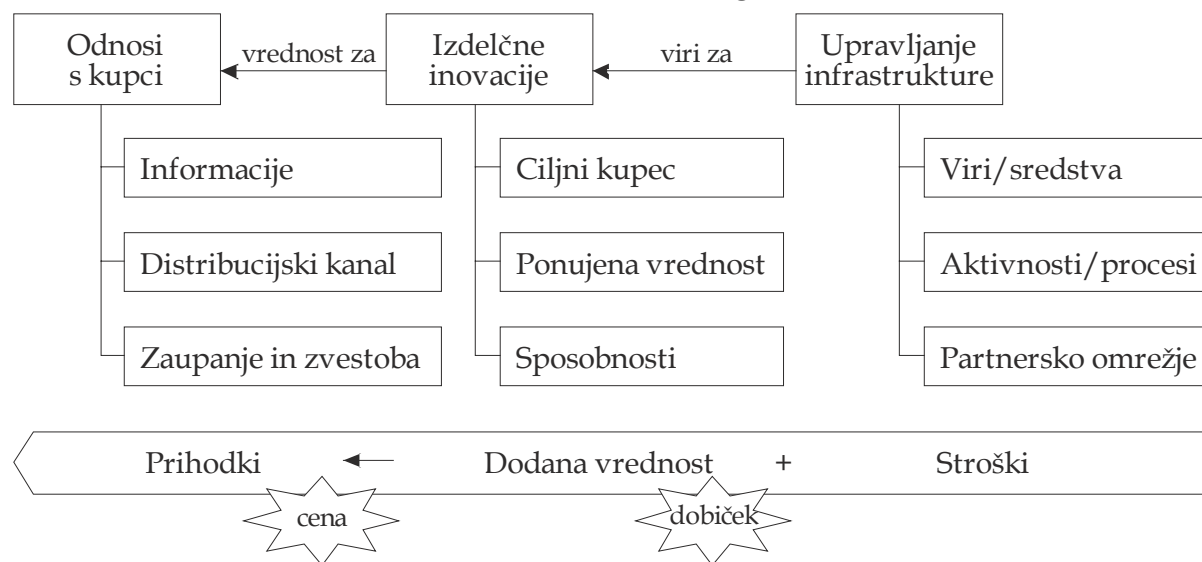
Z vidika elementov poslovnih modelov poudarjajo predvsem pomen inoviranja **ponujene koristi in vloge sodelujočih v poslovnem omrežju**. Tipično poslovno omrežje tako vključuje naslednje tvorce vrednosti:

- **kupce**, ki hkrati prejemajo in dodajajo vrednost poslovnemu omrežju,
- **ponudnike konteksta**, ki predstavljajo vmesnik med kupci in poslovnim omrežjem,
- **ponudnike vsebin**, ki načrtujejo, ustvarjajo in dostavljajo resnično obliko vrednosti (dobrine, storitve ali informacije), ki izpolnjuje potrebe kupcev,
- **ponudnike trgovskih storitev**, ki omogočajo tok posla, vključno s transakcijskim in finančnim upravljanjem, z zagotavljanjem varnosti in zasebnosti, upravljanjem informacij in znanja, logistiko in dostavo in regulatorskih storitev,
- **ponudnike infrastrukture**, ki zagotavlja fizično in informacijsko-komunikacijsko infrastrukturo.

4.4.8 Osterwalder in Pigneur

Osterwalder in Pigneur (2002) sta razvila zelo rigorozno in formalno ontologijo, ki omogoča podjetjem deljenje in komuniciranje modelov med igralci v različnih formatih in različnih situacijah. Sestavljajo jo štirje glavni stebri: izdelčne inovacije, odnosi s kupci, upravljanje infrastrukture in finančni vidiki (slika 15).

Slika 15: Okvir e-poslovnega modela



Vir: Osterwalder in Pigneur, 2002, str. 3

Izdelčne inovacije vključujejo vse vidike, povezane z izdelki, to so ponujena korist in njena dostava, ciljni kupci in sposobnosti. Sposobnosti razumeta kot ponovljive vzorce uporabe sredstev za ustvarjanje, izdelavo in/ali ponudbo izdelkov in storitev na trgu.

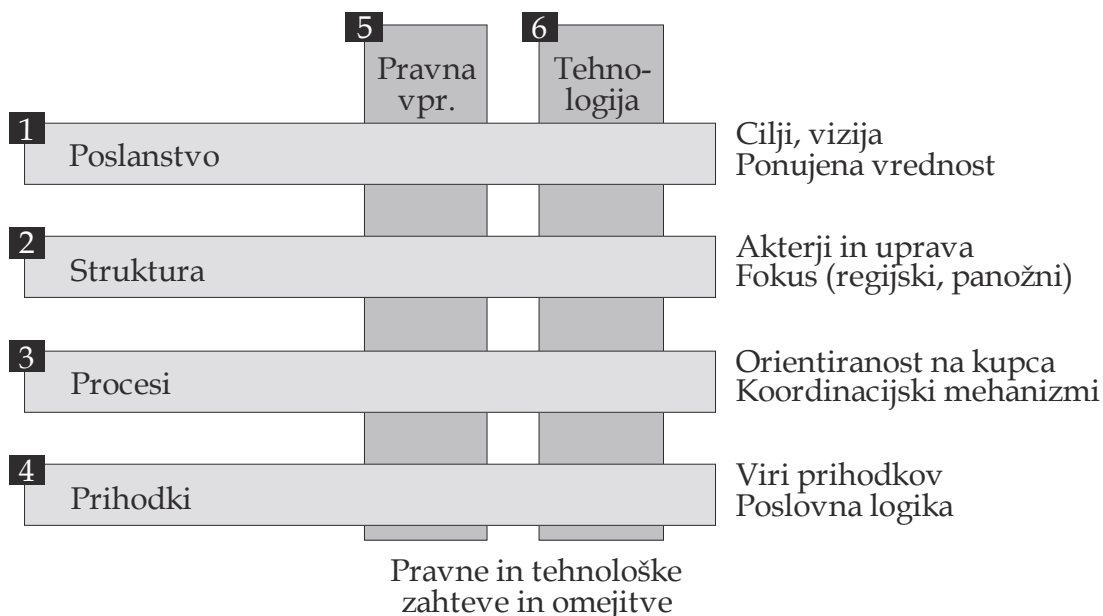
Odnose s kupci tvorijo informacijska strategija, distribucijski kanali ter zaupanje in zvestoba. Cilji informacijske strategije so zbiranje informacij o kupcih, uporaba teh informacij za izboljšanje odnosov s kupci in za odkrivanje novih donosnih poslovnih priložnosti. Distribucijske kanale razumeta enako kot Hamel (2000, str. 80), kako "gre podjetje na trg" in kako dejansko doseže svoje kupce. Namen strategije kanalov je narediti pravo količino pravega proizvoda ali storitve, ki naj bo na voljo na pravem mestu ob pravem času za prave uporabnike (Pitt et al., 1999, str. 19).

Pri **upravljanju infrastrukture** vključita razporeditev aktivnosti, ki ustvarjajo in dostavljajo vrednost ter odnose med temi aktivnostmi, viri in sredstvi ter omrežjem partnerstev. V zvezi z razporeditvijo aktivnosti se naslonita na vrednostno verigo (Porter et al., 1985) in njene izpeljave vrednostne trgovine in vrednostnega omrežja (Stabell, Fjeldstad, 1998). Pri omrežjih partnerstev se sklicuje na oblikovanje strateških partnerstev in skupnih naložb (Tapscott et al., 2000), tekočih in fleksibilnih organizacij (Selz, 1999) in omrežij vrednosti (Brandenburger, Nalebuff, 1996).

Zadnji steber – **finančni vidik** je prečen glede na ostale stebre, vsi ostali stebri vplivajo nanj. Vključuje prihodkovni model z določanjem cen, strukturo stroškov in model dobička.

4.4.9 Alt in Zimmermann

Slika 16: Generični elementi poslovnega modela



Vir: Alt in Zimmermann, 2001

Alt in Zimmermann (2001) sta identificirala generične elemente, ki implicitno ali eksplicitno tvorijo večino dotedanjih definicij poslovnih modelov in jih dopolnila s svojimi (slika 16). Njuna opredelitev elementov je zanimiva zlasti zato, ker vključuje

tudi okolje. Avtorja identificirata naslednje elemente: poslanstvo, strukturo, procese, prihodke in komplementarni dimenziji: pravna vprašanja in tehnologijo.

Kot enega ključnih elementov poslovnega modela vidita razvoj visokonivojskega razumevanja **poslanstva**, celovite vizije, strateških ciljev in ponujene koristi vključno z osnovnimi lastnostmi izdelkov ali storitev. S **strukturo** umestita posamezne akterje poslovnega modela v vrednostno verigo ali vrednostno omrežje. **Procesi** po njunem mnenju ponujajo bolj podroben pogled na poslanstvo in strukturo poslovnega procesa in s tem prikazujejo elemente procesa ustvarjanja vrednosti. Z vidika **prihodkov** poudarjata pomen analize kratkoročnih in srednjeročnih perspektiv.

Zadnji dimenziji, **pravna vprašanja** in **tehnologija**, nastopata kot zahtevi in tudi kot omejitvi, ki vplivata na vse ostale elemente poslovnega modela.

4.4.10 Drugi

Kot navedeno že zgoraj, so se številni avtorji ukvarjali z elementi poslovnega modela. Poleg tistih, ki sem jih obravnaval v tem poglavju, bi rad izpostavil še nekaj avtorjev, katerih ideje se razlikujejo od prej opisanih ali jih dopolnjujejo. Vključil bom tudi predstavitev dela Osterwalder et al. (2005), ki po mojem mnenju dobro predstavi elemente poslovnega modela, a v pregledih literature ni vključeno zaradi svojega kasnejšega datuma.

Timmers (1998) se je s komponentami poslovnega modela ukvarjal precej s trženjskega vidika. Med elemente je vključil poslovne aktivnosti, potencialne koristi, vire prihodkov, trženjsko strategijo, trženjski splet ter strategijo izdelkov in trgov.

Afuah (2004, str. 10-11) med komponente poslovnega modela vključi: aktivnosti, pozicijo, vire, panožne dejavnike in stroške. Afuah zelo podrobno obdelava aktivnosti podjetja, vključi pa tudi elemente, za katere le težko rečemo, da jih lahko podjetje ponotranji v poslovni model (predvsem panožne dejavnike). Panožni dejavniki so zagotovo element, ki se odraža v poslovnem modelu oz. njegovih delih, vendar pa ne predstavlja njegovega sestavnega dela.

Petrovic et al. (2001) razširijo kontekstualni okvir poslovnih modelov tako, da v obliki dinamične poslovne evolucije vključijo tudi dinamično komponento. Poslovni model razdelijo na 7 podmodelov: vrednostni model, model virov, model proizvodnje, model odnosov s kupci (s pod modeli: distribucijski model, trženjski model, model storitev), prihodkovni model, model kapitala in tržni model. Njihova razdelitev poslovnih modelov je posebna zlasti zato, ker vključuje tudi kapital, ki ga ostali tipično ne vključujejo. Kljub temu, da model obravnavajo precej široko, še vedno jemljejo organizacijo z jasno definiranimi mejami, kar ne ustreza dejanskim spremembam v okolju (sodelovanje in partnerstvo med različnimi subjekti).

Venkatraman in Henderson (1998) obravnavata virtualno organiziranost kot temelj za doseganje konkurenčne prednosti. Pri tem virtualne organizacije ne razumeta kot posebno obliko strukture (kot na primer funkcijska, divizijska ali matrična) temveč prej kot strateško karakteristiko vsake organizacije. Ta strategija se odraža v treh ločenih, a medsebojno soodvisnih vektorjih: vektor interakcije s kupcem, vektor konfiguracije sredstev, vektor vzvoda znanja. Poslovni model razumeta kot koordiniran načrt, ki določa strategijo vzdolž teh treh vektorjev (Venkatraman in Henderson, 1998, str. 46).

Mahadevan (2000, str. 59) predstavi elemente poslovnega modela v obliki mešanice treh tokov, ki so kritični za poslovanje: vrednostni tok, prihodkovni tok in logistični tok. Zanimiv je v tem smislu, da govori o tokovih in predvsem v tem, da posebej poudarja logistični tok.

Eno bolj celovitih in vseobsegajočih predstavitev elementov poslovnega modela ponujata Chesbrough in Rosenbloom (2002, str. 533-534). Po njunem mnenju poslovni model vključuje naslednje elemente: ponujeno korist, tržni segment, strukturo vrednostne verige, ustvarjene prihodke in maržo, mesto v vrednostni verigi in konkurenčno strategijo. Njuna razdelitev elementov je zanimiva zlasti zato, ker vključujeta stroškovno strukturo in ciljno maržo pa tudi konkurenčno strategijo.

Tabela 2: Elementi poslovnega modela

Steber	Elementi
Izdelek	Ponujena vrednost
Uporabniški vmesnik	Ciljni kupec
	Distribucijski kanal
	Odnosi
Upravljanje infrastrukture	Konfiguracija vrednosti
	Bistvene kompetence
	Partnersko omrežje
Finančni vidiki	Stroškovna struktura
	Prihodkovni model

Vir: Osterwalder et al., 2005, str. 18

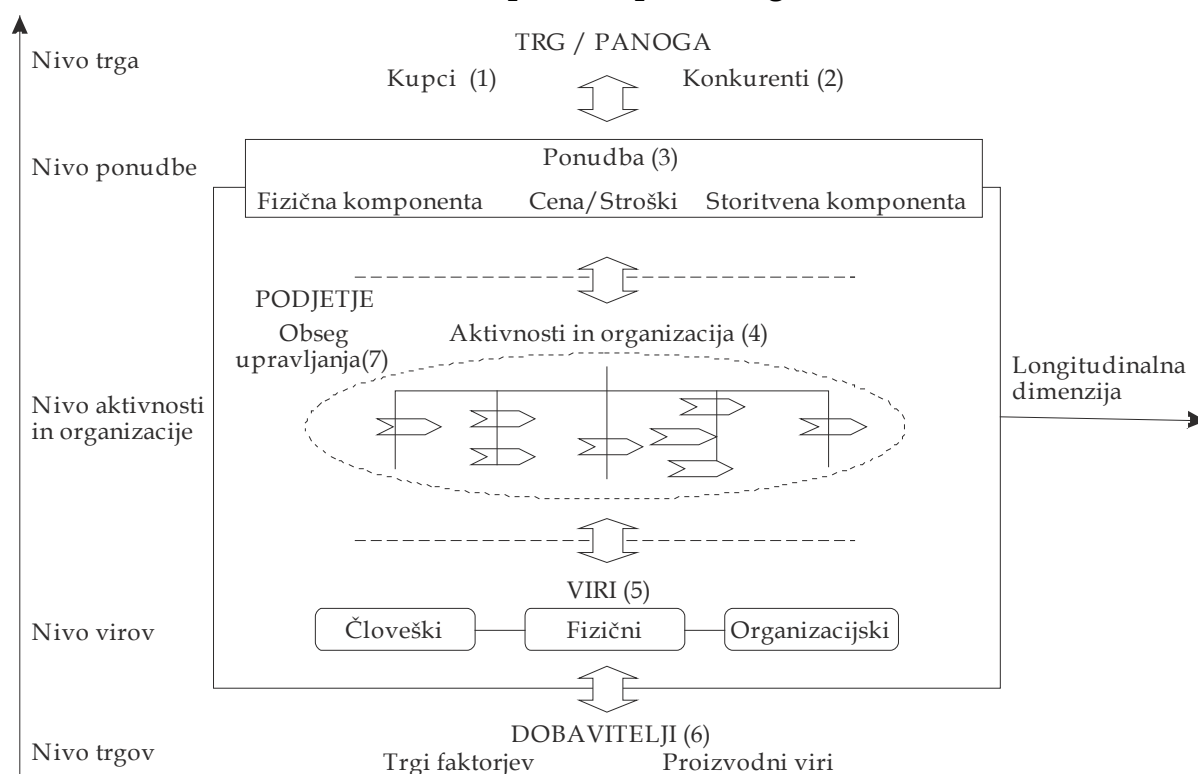
Podobno celovito predstavitev elementov ponujajo tudi Osterwalder et al. (2005, str. 18). Pri njih je zanimivo, da združijo 9 kock (elementov) v 4 stebre (glej tabelo 2). V nasprotju s prej predstavljenimi elementi (Chesbrough in Rosenbloom, 2002) oni ne vključujejo konkurenčne strategije.

Nekateri izmed avtorjev skušajo elemente poslovnega modela združiti v konceptualni model. V prejšnjih poglavjih sem nekaj tovrstnih konceptualnih

modelov že predstavil (Alt in Zimmermann, 2001; Hamel, 2000; Osterwalder in Pigneur, 2002), v nadaljevanju pa predstavljam še konceptualne modele drugih avtorjev.

Hedman in Kalling (2003, str. 50) predlagata konceptualni poslovni model, ki integrira perspektive iz strategije (slika 17). Ta model vključuje naslednje vzročno povezane komponente: kupce, konkurente, ponudbo, aktivnosti in organiziranost, vire in dobavitelje. Pri njiju je zanimivo zlasti to, da vključita longitudinalno procesno komponento, s katero pokrijeta dinamičnost v poslovnem modelu skozi čas. Pri tem upoštevata kognitivne in kulturne omejitve, s katerimi se srečujejo managerji. Čeprav grafično tega ne prikažeta, vključita v vse vidike poslovanja tudi zunanje akterje, ki so lahko potencialni partnerji ali konkurenti.

Slika 17: Komponente poslovnega modela



Vir: Hedman in Kalling, 2003, str. 53

Poslovni modeli so ponavadi razviti neformalno in dokumentirani ter komunicirani predvsem z uporabo vsakdanjega jezika (Winter, 2003, str. 551). Nekateri avtorji se analize elementov poslovnih modelov lotevajo z uporabo ontologij. Osterwalder in Pigneur (2002) tako predlagata *eBusiness model* ontologijo, ki formalizira elemente in odnose ter vključuje slovar in semantiko poslovnega modela. Pri tem ontologijo strukturirata v več nivojev z naraščajočo podrobnostjo in kompleksnostjo. Gordijn in Akkermans (2001) podobno ponujata *e³-value* ontologijo. Ta naj bi olajšala opredelitev, kako je ustvarjena vrednost in kako prihaja do njene izmenjave znotraj

omrežja igralcev, hkrati pa omogočala popolno razumevanje delovanja in sistemskih zahtev skozi analizo scenarijev in kvantifikacijo ter analizo občutljivosti (Gordijn, Akkermans, 2001, str. 17). Z njeno uporabo prikazuje tudi prihodkovne tokove, vrednostne objekte, lastništvo kupcev, cenovne okvire, alternativne igralce in partnerska vprašanja. Same ontologije v poslovni in znanstveni literaturi zaenkrat niso deležne obsežnejše obravnave. Tudi za to delo niso bistvene, zato jih podrobneje ne obravnavam.

V drugem, tretjem in četrtem poglavju sem kritično predstavil pregled obstoječe literature na področju inovacij, nove ekonomije, interneta in e-poslovanja ter poslovnih modelov. V nadaljevanju predstavljam metodologijo empiričnega dela in same ugotovitve, do katerih sem prišel pri izvedbi študije primera. V sedmem poglavju razvijem novo tipologijo inovacij. Nova tipologija temelji na sintezi obstoječe literature in skuša s pomočjo empiričnih ugotovitev odpraviti identificirane pomanjkljivosti obstoječih.

5 Metodologija empiričnega dela

Kot sem napovedal v uvodu, bom empirični del izvedel z uporabo raziskovalne metode študije primera. V nadaljevanju zato predstavim študijo primera kot raziskovalni pristop, obravnavam kritike, katerim je pristop izpostavljen, in utemeljim uporabo pristopa.

5.1 Izbira raziskovalne metode

5.1.1 Splošna predstavitev raziskovalne metode študija primera

Študija primera je opredeljena kot empirično raziskovanje, ki proučuje sodoben fenomen, posameznika ali situacijo v kontekstu realnega okolja in vključuje izčrpno in podrobno zbiranje podatkov iz več virov informiranja (Merriam, 2002, str. 19; Miller, Salkind, 2002, str. 162; Yin, 2003, str. 13). Študije primerov predstavijo bralcu živopisnost in podrobnost, ki tipično nista pristni v nobenem bolj analitičnem poročevalnem formatu (Marshall, Rossman, 2006, str. 164). Predstavljajo neprecenljiv vir boljšega razumevanja, širjenja izkušenj in povečevanja prepričanja o določeni temi (Stake, 2000, str. 21). Z njo lahko raziskovalec doseže bolj neposredno in podrobno interpretacijo ter vpogled v vse relevantne (relevantne v smislu cilja njegovega raziskovanja) vidike proučevanega problema (Hägg, Hedlund, 1979, str. 139).

Velja za celotno strategijo in ne zgolj za vrsto raziskovanja (Eisenhardt, 1989, str. 534; Stake v Rossman, Rallis, 2003, str. 104). Zaradi odsotnosti rutinskih formul,

postopkov in procedur gre za enega izmed najtežjih tipov raziskav. Zahteven je tako z vidika razuma, ega kot tudi čustev (Yin, 2003, str. 57). Vključuje uporabo številnih metod – intervjujev, opazovanj, analize dokumentov in tudi ankete (Marshall, Rossman, 2006, str. 56). Ker lahko vključuje tudi kvantitativne podatke, je enačenje s kvalitativnim raziskovanjem neprimerno (Rossman, Rallis, 2003, str. 105; Yin, 2003, str. 14).

Tehnično gledano pokriva situacije, kjer imamo opravka z več spremenljivkami, en rezultat pa je odvisen od več dokaznih virov (vsi morajo slediti v smeri triangulacije) in izhaja iz prejšnjega razvoja teoretičnih predlog, oziroma podmen, ki usmerjajo zbiranje in analizo podatkov (Yin, 2003, str. 13). Sami opisi so kompleksni, holistični in vključujejo številne spremenljivke, ki med seboj niso popolnoma izolirane (Stake, 2000, str. 24). Pristop je uporaben zlasti tam, kjer je kontekstualnih spremenljivk toliko, da drugi pristopi niso izvedljivi (Gray, 2004, str. 124), meje med fenomenom in kontekstom pa niso jasno razvidne (Yin, 2003, str. 13). Sam proces je močno iterativen in tesno povezan s samimi podatki (Eisenhardt, 1989, str. 532). Metoda je preizkušeno uporabna za izgradnjo teorije in neposredno dodaja k našemu znanju in izboljšuje razumevanje (Stake, 2000, str. 24-25).

Študijam primera v primerjavi z drugimi znanstvenimi metodami stereotipno pripisujejo podrejeno vlogo. Kljub temu se intenzivno uporabljajo v družboslovnem raziskovanju – vključno s tradicionalnimi disciplinami, kot so psihologija, sociologija, politologija, antropologija, zgodovina in ekonomija (Miller, Salkind, 2002, str. 162). Ponujajo močno orodje za raziskovanje upravljalških in poslovnih tem, vključno s splošnim upravljanjem, vodenjem, trženjem, organizacijo, korporativno strategijo, računovodstvom in drugimi (Gummesson, 1999, str. 1).

5.1.2 Kritike in predsodki, povezani s študijami primerov

Študije primerov so pogosto predmet številnih predsodkov, zato naj bi šlo za manj zaželeno obliko raziskovanj v primerjavi z eksperimenti in anketiranjem. Kritiki navajajo številne pomanjkljivosti študij primerov kot znanstvene metode (Hägg in Hedlund, 1979, str. 138-141; Yin, 2003, str. 10-11):

- pomanjkanje natančnosti in strogosti pri oblikovanju raziskav ter pristranskost raziskovalcev, kar vodi do tega, da tovrstnim raziskavam manjka statistične zanesljivosti in veljavnosti;
- uporabne so samo za oblikovanje hipotez, ne pa za njihovo testiranje;
- omogočajo zelo malo možnosti za znanstveno generalizacijo;
- zamenjevanje s poučevalnimi študijami primerov;
- trajajo predolgo in so predstavljene v obliki masivnih, neberljivih dokumentov.

Očitki glede **natančnosti in strogosti** so posledica pomanjkanja literature na temo postopkov raziskovanja in pomanjkljivosti prvotnih raziskav z uporabo te metode (površnosti raziskovalcev, njihova nesistematičnost, vključevanje dvoumnih ali pristranskih vplivov na rezultate in zaključke). Te očitke, kot tudi očitke glede pristranskosti, lahko pripisujemo vsem raziskovalnim metodam (Foddy, 1993, str. 11; Payne, Payne, 2004, str. 29; Ragin, 1994, str. 27, Remenyi, 1998, str. 168). Prednost drugih metod je, da imajo ogromno literature na temo postopkov, ki se jih mora raziskovalec držati. Potrebno je tudi poudariti, da obstajajo formalne metodologije za zbiranje in analizo kvalitativnih podatkov (na primer Denzin, Lincoln, 2000; Miles, Huberman, 1994; Silverman, 2004). Z uporabo več metod lahko okrepimo utemeljitev konstruktov in hipotez (Eisenhardt, 1989, str. 536). Očitki so tudi posledica razlike v ciljih. Primaren cilj študij primerov ni odkritje ene same pravilne interpretacije, temveč razširjanje spektra razpoložljivih interpretacij (Donmoyer, 2000, str. 63). Poleg tega lahko trdimo, da je zaradi pomanjkanja vnaprej določenih korakov izvedba študije primera zahtevnejša (Patton, Appelbaum, 2003, str. 66).

Raziskovalna študija primera se od poučevalne razlikuje po namenu ter celovitosti, natančnosti in nespremenljivosti dejstev (Yin, 2003, str. 3). Namen poučevalne študije primerov je oblikovanje ogrodja za debato s študenti. Zato je dopustno načrtno prilagajanje podatkov, da bi izpostavili določen problem. Raziskovalna študija primera mora strogo in pravilno predstavljati empirične podatke.

Študije primerov so relativno primernejše za oblikovanje hipotez kot za njihovo **testiranje**, kar še ne pomeni, da nimajo absolutne prednosti pred drugimi metodami pri testiranju teorij (Hägg, Hedlund, 1979, str. 140). Hägg in Hedlund (1979, str. 141) navajata različne primere, kjer lahko študije primerov uporabimo za testiranje hipotez:

- o če proučevani fenomen zahteva podrobno proučevanje;
- o če kontekst fenomena ni konstanten oz. se ne spreminja na predvidljiv način;
- o če hipoteze ne omogočajo oblikovanja enostavnih relacij med različnimi spremenljivkami;
- o v dinamični realnosti, kjer je lahko klasična paradigma oblikovanja hipotez, ki ji v ločeni fazi sledi faza njihovega testiranja.

Med pogostejšimi očitki je tudi **nezmožnost generalizacije**. Številni družboslovni znanstveniki še vedno razlikujejo med raziskavami, ki oblikujejo hipoteze in potrjevalnimi raziskavami, pri čemer uporabnost študij primera pripisujejo predvsem oblikovanju hipotez (Donmoyer, 2000, str. 52). Številni avtorji (na primer Bickman in Rog, 1997; Donmoyer, 2000; Stake, 2000) poudarjajo drugačno vlogo generalizacije pri študijah primerov. Statistične posplošitve obravnavajo zgolj pojavnost, ne ponujajo pa razlag za individualna opazovanja, obravnavajo samo

agregate, ne pa specifičnosti (Scapens, 1990, str. 270 in 272). Cilj študij primerov ni statistična posplošitev, temveč analitična posplošitev (razširitev in posplošitev teorij) (Bickman, Rog, 1997, str. 239). Pri študijah primera izpeljemo posplošitev s pomočjo sklepanja na podlagi analogij, kjer ugotovitve z enega primera apliciramo na drugo populacijo ali druge okoliščine. Cilj je generalizacija na sorodne primere in ne generalizacija na populacijo enot. Tako ni več zahteve po tipičnosti in reprezentativnosti primera (Stake, 2000, str. 23). Razumevanje generalizacije izključno v smislu vzorčenja in statistične značilnosti ni več ne opravičljivo ne funkcionalno (Donmoyer, 2000, str. 46). Raziskovalci, ki uporabljajo študije primerov, zamenjajo predpostavko o enostavnosti in homogenosti s kompleksnostjo in raznolikostjo (Orum et al., 1991, str. 23). Cilj aplikativnih znanosti je dosega cilja, zato so pogosto boljše generalizacije, ki so ožje, bolj osebne (Stake, 2000, str. 23). Tudi statistično značilnih dognanj študij z velikim, naključno izbranim vzorcem ne moremo neposredno pripisati določenemu posameznemu primeru v določeni situaciji (Donmoyer, 2000, str. 51).

Metodi očitajo **dolgotrajno izvedbo**, ki pogosto vodi v zaključne dokumente, ki so **preobsežni in neberljivi**. S sodobnimi pristopi se lahko temu izognemo. Poleg časovno potratnega opazovanja lahko uporabimo tudi druge tehnike. Pripovedniška oblika poročanja ni potrebna oziroma je celo nezaželena. Po drugi strani dobro opravljene študije primera dodajajo globino in širino teoretičnemu razumevanju. Pri tem je se kakovost ocenjuje predvsem z bogastvom prikazanih podatkov (Donmoyer, 2000, str. 64).

5.1.3 Utemeljitev izbire raziskovalnega pristopa

Yin (2003, str. 5) priporoča izbiro posamezne metode glede na (tabela 3):

- tip raziskovalnega vprašanja,
- kontrolo, ki jo ima raziskovalec nad razvojem dejanskih dogodkov in
- stopnjo osredotočenosti na sodobnost oziroma zgodovinske dogodke.

Samo raziskovalno vprašanje lahko razdelim na več podvprašanj:

- Kako pogoji elektronskega poslovanja vplivajo na obravnavani primer?
- Kako inovirajo (na katerih področjih, kakšne vrste inovacij)?
- Zakaj so pri inoviranju uspešni?

Z vidika raziskovalnega vprašanja pridejo v poštev eksperiment, zgodovina in študija primera. Eksperimenta ne morem uporabiti, ker ne morem zagotoviti nadzora nad primerom in okoliščinami, zgodovine pa zato, ker njena uporaba ni primerna za sodobne dogodke.

Tabela 3: Primernost raziskovalnih strategij v posamezni situaciji

Strategija	Tipi raziskovalnih vprašanj	Potreben nadzor nad dogodkom	Osredotočenost na sočasen dogodek
Eksperiment	kako, zakaj	Da	Ne
Anketa	kdo, kaj, kje, koliko	Ne	Da
Analiza arhiva (angl. <i>Archival Analysis</i>)	kdo, kaj, kje, koliko	Ne	Da/Ne
Zgodovina (angl. <i>History</i>)	kako, zakaj	Ne	Ne
Študija primera	kako, zakaj	Ne	Da

Vir: COSMOS Corporation v Yin, 2003, str. 5

Študije primera so primerne zlasti takrat, kadar je pomemben **kontekst**, v katerem se primer nahaja, in kjer se je moč veliko naučiti iz nekaj primerov proučevanega pojava (Patton, 1987, str. 19). Sam proces inoviranja je celovit sistem tehnologije, tržnega okolja, proizvodnih zmogljivosti in znanja ter družbenega konteksta inovativne organizacije (Kline, Rosenberg, 1986, str. 275). Že iz samih opredelitev inovacij sledi, da je inovacija določena s percepcijo in okoljem, v katerem se pojavi. Študija primera omogoča raziskovalcu zajem celovite in pomembne značilnosti dogodkov v realnem svetu (Yin, 2003, str. 2). Edquist (2005, str. 201) ocenjuje, da bi bile študije primerov zelo uporabne za raziskave specifičnih inovacij in specifičnih kategorij inovacij.

Ena ključnih prednosti študij primera je tudi ta, da omogočajo **spremljanje sprememb v času**. (Yin, 2003, str. 123). Proučevanje inovacij glede na relativen čas usvojitve inovacij je problematično (Cooper, 1998, str. 495). S študijami primera se ne osredotočam izključno na določeno točko v času, ampak spremljam podjetje in njegove inovacije v daljšem časovnem obdobju.

Eden izmed ciljev naloge je tudi oblikovanje smernic za inoviranje podjetij, **resnično razumevanje** tega, kaj deluje in zakaj zahteva večletno, kvalitativno in razlagalno študijo (Govindarajan, Trimble, 2005). Za politike, ki jih zanimajo samo agregati, zadostuje statistična generalizacija (Donmoyer, 2000, str. 66). Praktiki na področjih kot so management, svetovanje in izobraževanje pa se bolj ukvarjajo s posameznimi primeri. Statistične študije lahko usmerjajo zgolj v široke splošne smeri. Povejo nam lahko, katere vodstvene odločitve korelirajo z uspehom, malo pa povejo o tem, zakaj (Govindarajan, Trimble, 2005). Študija primera je tako primerna, kadar imamo opravka z vprašanji kako in zakaj glede sodobnih dogodkov, nad katerimi ima raziskovalec malo ali nič nadzora (Yin, 2003, str. 8).

Študije primerov so lahko še posebej uporabne v **aplikativni družboslovni znanosti**, ki pogosto stremi k temu, da ponudi praktikom orodja za njihovo delo (Gummesson,

1999, str. 87). Prav konceptualna in opisna bogatost zbranih podatkov omogoča praktikom, da sami ocenijo uporabnost ugotovitev v konkretnih okoliščinah (Alloway, 1977, str. 3).

5.2 Načrt študije primera

Razvoj teorije s študijami primerov je dolgotrajen in zahteven proces (Yin, 2003, str. 29), zato je potrebno pripraviti načrt študije primera. Ta določa logično sosledje, ki povezuje empirične podatke s prvotnim raziskovalnim vprašanjem in v končni fazi z ugotovitvami (Yin, 2003, str. 20). Literatura na temo študij primerov (na primer Hamel et al., 1993; Eisenhardt, 1989; Stake, 1995; Yin, 2003) si je na konceptualnem nivoju sorazmerno enotna glede aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti za korektno in uporabno študijo primera. Tipično načrt študije primera vsebuje:

- določanje predmeta raziskovanja,
- izbiro študije primera,
- izgradnjo osnovne teorije skozi pregled literature,
- zbiranje in organiziranje zbiranja podatkov,
- analizo podatkov in povezovanje ugotovitev.

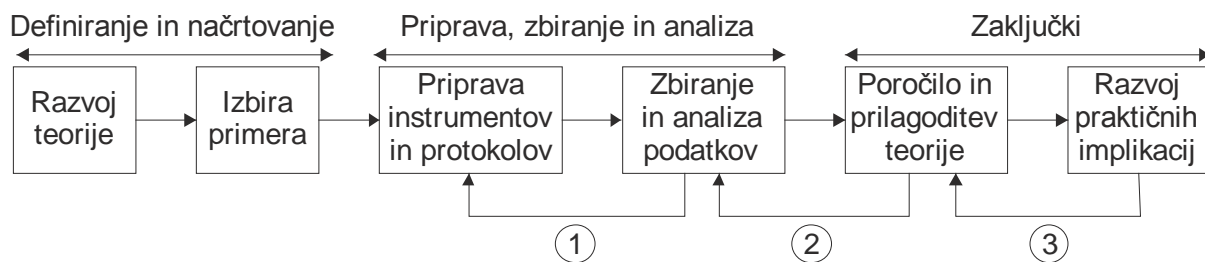
Pri konkretnih korakih in njihovem vrstnem redu avtorji zagovarjajo različne pristope. Yin (1994, str. 50) tako predlaga proces, v katerem posebno mesto dodeli razvoju teorije. Tako raziskovalec v prvi fazi postavi izhodiščno teorijo, na kateri temelji študija primera: izbere študijo primera, jo izvede in zapiše poročilo. Nato mora izhodiščno teorijo ustrezno prilagoditi. Tudi Gray (2004) in Eisenhardt (1989) v proces vključita teorijo, a na drugačen način. Gray (2004, str. 127) teorijo vključi v prvi fazi, kjer predlaga razvoj teoretičnih izhodišč, Eisenhardt (1989, str. 533) pa predvsem v zadnjem delu, kjer ugotovitve študije primera povezuje z obstoječo teorijo. Druga ključna razlika je v razdelanosti posameznih faz. Medtem ko Yin govori zgolj o izvedbi primera, Gray in Eisenhardt podrobneje opredelita posamezne faze. Gray tako vključi tudi načrtovanje in preizkušanje raziskovalnih orodij, protokolov in terenskih procedur ter zbiranje, analizo in sintezo poročil, Eisenhardt pa vključi pripravo instrumentov in protokolov, zbiranje podatkov, analizo podatkov in oblikovanje hipotez.

Sam bom izhajal iz kombinacije teh pristopov. Z vidika vključevanja teorije bom izhajal iz procesa, kot ga predlaga Yin, pri čemer bom natančneje definiriral fazo izvedbe primera. Pristop, ki ga bom uporabil, je prikazan tudi na sliki 18. Kljub temu, da je shematično proces prikazan v linearni obliki, gre za proces z več povratnimi zankami. Raziskave s študijami primerov so namreč kompleksni interaktivni procesi (Scapens, 1990, str. 273). Osrednja ideja študij primera je v tem, da raziskovalec nenehno primerja teorijo in podatke – iterativno razvija teorijo, ki se skrbno ujema s

podatki (Eisenhardt, 1989, str. 532). V pristopu, ki ga bom uporabil, sem izpostavil tri glavne povratne zanke:

1. S povratno zanko iz zbiranja in analize podatkov na pripravo instrumentov in protokolov (zanka 1 na sliki 18) dopuščam možnost, da bom pri zbiranju in analizi podatkov ugotovil, da potrebujem nove vire ali dodatne informacije od že izbranih virov. Zato bom pripravil oziroma prilagodil instrumente in protokole.
2. S povratno zanko iz poročila in prilagoditve teorije na zbiranje in analizo podatkov (zanka 2 na sliki 18) bom povezal poročilo in prilagoditev teorije. Ta povratna zanka dopušča možnost dodatnega zbiranja in analiziranja podatkov za potrebe dopolnjevanja ali potrjevanja razvijajoče se teorije.
3. Zadnja zanka iz razvoja praktičnih implikacij na poročilo in prilagoditev teorije pa dopušča možnost, da zahtevajo praktične implikacije, ki bodo izpeljane iz same teorije, dopolnilo samega poročila ali dopolnitev razvite teorije.

Slika 18: Proces izvedbe študije primera



Vir: prilagojeno po Gray, 2004; str. 127; Eisenhardt, 1989, str. 533; Yin, 1994, str. 50

5.2.1 Razvoj teorije

V prvi fazi procesa izvedbe študije primera bom razvil izhodiščno teorijo. Razvoj teorije je nujen del načrta študije primera (Yin, 2003, str. 28). Eisenhardt (1989) poudarja, da povezovanje razvijajoče teorije z obstoječo literaturo povečuje notranjo veljavnost, možnost posploševanja in teoretičen nivo teorije, ki je razvita z uporabo študij primerov. Tudi Scapens (1990, str. 273) pravi, da je potrebno proučiti obstoječe teorije, ki bi lahko bile relevantne za to študijo primera. Zato bom samo teorijo razvil na podlagi obstoječe literature tipologij inovacij, elektronskega poslovanja in poslovnih modelov.

Zelo pomembno je, da raziskovalec natančno definira raziskovalni fokus, saj se sicer lahko izgubi v velikem obsegu podatkov (Eisenhardt, 1989). Zgodnje definiranje raziskovalnega vprašanja in oblikovanje možnih konstruktov je tako dobrodošlo, a je enako pomembno, da je oboje zgolj preliminarno. Kot pravi Eisenhardt (1989) noben konstrukt nima zagotovljenega mesta v končni teoriji. Tudi Gray (2004, str. 127)

poudarja pomen razvoja teoretičnih izhodišč, ki morajo biti odprta za nadaljnje izboljšave in prilagajanja med procesom izvajanja študije.

Stake (2000, str. 24) pravi, da so študije primera zaradi svojih lastnosti primernejše za razširitvena prizadevanja kot krčenja. Izbrano študijo primera bom v tem smislu uporabil na dva načina:

- o kot potrjevalno študijo primera, s katero bom potrjeval osnovno teorijo, ki jo bom razvil na temelju obstoječe literature;
- o kot raziskovalno in razlagalno študijo primera, s katero bom skušal nadgraditi osnovno teorijo.

5.2.2 Izbira vrste študije primera in samega primera

Izbira enote opazovanja vpliva na načrt študije primera in strategijo zbiranja podatkov (Yin, 2003, str. 24). Različni avtorji ločijo različne vrste študij primerov. Stake (1995, str. 3-4; 2005, str. 446) študije primerov razdeli na: zbrane študije primerov (angl. *collective case study*), bistvene študije primerov (angl. *intrinsic case study*) in instrumentalne študije primerov (angl. *instrumental case study*). Po značaju (Scapens, 1990, str. 265) ločimo opisne, ilustrativne, eksperimentalne, raziskovalne in razlagalne. Študije primerov lahko razdelimo tudi po številu primerov na študije enega primera (angl.: *single-case study*) in študije več primerov (angl.: *multiple case study*). Po enoti opazovanja lahko študije primerov razdelimo na holistične (angl.: *holistic*), kjer je predmet analize ena enota, in vstavljene (angl.: *embedded*), kjer je predmet analize več enot. Prve so primerne zlasti, kadar je obravnavana teorija po naravi holistična. Pri slednjih so podrobne analize deležne podenote, raziskovalec tako analizira več kot eno enoto. Yin (2003, str. 45) pri teh opozarja na nevarnost, da se raziskovalec osredotoči na same podenote, medtem kot originalna študija primera postane zgolj kontekst in ne cilj študije.

V raziskavi bom uporabil raziskovalno študijo enega primera, ki vključuje več analiziranih enot. Yin (2003, str. 47 in 53) sicer ocenjuje, da študije več primerov postajajo prevladujoče, vendar te zahtevajo dodatne vire in čas, ki običajno presega sredstva posameznega študenta ali neodvisnega raziskovalca. V splošnem velja, da imajo študije več primerov večjo veljavnost kot študija enega primera. Vseeno pa Dyer in Wilkins (1991, str. 614) pravita, da "domneva, da študija enega primera ne more predstavljati uporabne enote analize za izgradnjo teorije, ignorira pomembne izjeme" in trditev podkrepita s številnimi primeri. Uporabo enega primera argumentirata predvsem z možnostjo podrobnejše, natančnejše analize ob uporabi enakih virov. Tudi Hägg in Hedlund (1979, str. 140) trdita, da lahko pri študijah enega primera pridemo do številnih ugotovitev. Yin (2003, str 40-42) navaja več razlogov za uporabo študije enega primera: 1) primer predstavlja kritičen primer; 2)

primere predstavlja ekstremen ali edinstven primer; 3) primer je reprezentativen ali tipičen; 4) primer je razodevalen; 5) primer je longitudinalen. Mallahi in Johnson (2000, str. 447) ocenjujeta, da je študija primera najbolj primerna za analizo novega fenomena, kot je e-poslovanje.

Pri študijah primerov je potrebno posebno pozornost nameniti izbiri primerov. Pri tem ni potrebno, da so primeri izbrani naključno. Naključna izbira ni potrebna oziroma je celo nezaželena (Eisenhardt, 1989, str. 537). Izbrati je potrebno primere, ki ponujajo največjo informativnost za dani obseg uporabljenih znanstvenih virov (Hägg in Hedlund, 1979, str. 139; Patton, 2001, str. 51-52). Študijo primera bom izvedel na primeru podjetja Amazon.com Inc., kot enoto analize bom uporabil posamezno inovacijo podjetja. Podobno vrsto raziskave sta na področju izdelčnih inovacij naredila Afuah in Bahram (1995, str. 53). Čeprav je vstavljena študija kompleksnejša, ponuja večje bogastvo in več perspektiv v razlagi obnašanja (Bourgeois, Eisenhardt, 1988, str. 818). Podenote lahko pogosto ponudijo možnost za podrobno analizo, s čimer povečujejo dognanja, ki jih lahko dobimo iz enega samega primera (Yin, 2003, str. 46). Cooper (1998, str. 494) pripisuje uporabnost tovrstnega pristopa raziskavam, ki proučujejo tudi razlike med tistimi, ki inovacije sprejmejo, in tistimi, ki jih ne.

Izbiro študije primera Amazon.com utemeljujem z naslednjimi razlogi:

- Podrobno razumevanje obravnavanega primera zahteva študij majhnega števila primerov, ker vsak dodaten proučevan primer pomeni, da bo imel raziskovalec manj časa za proučevanje podrobnosti primera. (Miller, Salkind, 2002, str. 163). V raziskavi me **podrobno zanima kontekst**, v katerem podjetje deluje, in **vrste inovacij**, ki jih uvajajo. Zato je potrebno izjemno podrobno razumevanje izbranega primera in konteksta, v katerem deluje, kar posledično zahteva manjše število obravnavanih primerov.
- Stake (2005, str. 451) in Patton (1978, str. 19) predlagata, da izberemo primer, **iz katerega se lahko naučimo največ**. Podjetje je v dobrem desetletju od ustanovitve prišlo med največja svetovna podjetja. Ustanovljeno je bilo v letu 1994, v letu 2006 pa je na 272. mestu na seznamu Fortune 500 (prvo v panogi internetnih storitev in prodaje na drobno), 906. med največjimi svetovnimi podjetji ter 30. med največjimi svetovnimi trgovci na drobno (Forbes, 2006). Na izbranem primeru bom lahko analiziral inovacije podjetja v njegovih **različnih življenjskih obdobjih**. Podjetje je hkrati tudi eno izmed najpogosteje obravnavanih v poslovni literaturi in je kot tako obravnavano z različnih zornih kotov, kar povečuje objektivnost ugotovitev.
- Patton (1978, str. 26) trdi, da lahko **ekstremni primeri** vodijo do posebej uporabnih ugotovitev. Podjetju so v preteklosti napovedovali negativno

prihodnost in mu pripisovali negativne značilnosti (na primer Porter, 2001, str. 64). Tudi Merriam (2002, str. 28) svetuje uporabo primerov, ki bi v največji meri stimulirala diskusijo. Primer sem izbral tudi zaradi različnih napovedi prihodnosti, ki so jih podjetju pripisovali različni avtorji v različnih časovnih obdobjih.

- o Izbrana podjetja morajo omogočati tudi primerjavo z obstoječo literaturo (Yin, 2003, str. 26). Amazon.com je eden najpogosteje uporabljenih primerov tako v poslovnih kot tudi raziskovalnih sferi.

Ocenjujem, da izbrano podjetje zaradi svojih značilnosti med drugim predstavlja tudi kritičen test teorije, ki jo razvijam. Uporaba enega primera je zlasti smiselna, kadar izbrani primer predstavlja kritičen test posamezne teorije (Scapens, 1990, str. 273; Yin, 2003, str. 41). Pri tem izbira študije primera ni usmerjena v izbiro reprezentativnega primera, primarni cilj tako ni razumevanje drugih primerov. Naša prva dolžnost je razumevanje tega izbranega primera (Stake, 1995, str. 4). Ta edinstvenost obravnavane študije je njena prednost in ne slabost (Donmoyer, 2000, str. 63).

Študije primerov so tesno povezane s holističnim pogledom, ki pravi, da pomen posameznega podatka postane očiten šele, ko je obravnavan z vidika širše celote (Hägg, Hedlund, 1979, str. 137). S te holistične perspektive generalizacija in splošni zakoni ne pojasnjujejo, pojasnjujejo samo specifične okoliščine primera. Odnosi med posameznimi deli sistema in odnos tega sistema s sistemom, katerega del je (na primer kontekstom), razlaga sam sistem (Scapens, 1990, str. 271). Tovrsten pogled implicitno zahteva, da določimo meje in naredimo določene predpostavke glede konteksta. Pri izbiri študije primera je tako potrebno natančno definirati predpostavke raziskave in časovni okvir (Yin, 2003, str. 26). To raziskovalcu omogoča, da se bolje drži znotraj meja izvedljivega. Predpostavke so tudi osnova za utemeljitev, zakaj določeni vidiki niso vključeni v analizo.

Časovno bo študija primera vključevala celotno obdobje od ustanovitve podjetja v letu 1994 do konca leta 2006. Pri hčerinskih podjetjih (na primer IMDB.com in A9.com) bom upošteval tiste vidike, ki se nanašajo na poslovanje podjetja kot celote, podrobnejša analiza teh podjetij ne bo vključena. Tudi partnerska podjetja (na primer s podjetji Drugstore.com in Toys'R'Us) bom obravnaval zgolj v kontekstu sodelovanja z Amazonom in ne širše.

Glede na razdelitev študij primera, kot jo predlaga Stake (2005, str. 445), bom uporabil instrumentalno študijo primera, kjer konkreten primer proučujemo predvsem z namenom razumevanja določene vsebine ali z namenom posplošitve.

5.2.3 Priprava instrumentov in protokolov

Študije primera so eden najtežjih tipov raziskav zaradi odsotnosti rutinskih formul (Yin, 2003, str. 57). Zato je faza načrtovanja in preizkušanja raziskovalnih orodij, protokolov in terenskih procedur še posebej pomembna. Protokoli vključujejo načrt strukturiranega niza procesov ali procedur, pogosto povezanih s tem, kako naj se raziskovalno orodje uporablja (Gray, 2004, str. 128). Protokol je pomemben tudi zato, ker raziskovalcu omogoča, da se osredotoči na predmet študije primera, omogoča pa mu tudi izogibanje več različnim problemom (Patton, Appelbaum, 2003, str. 67; Yin, 2003, str. 69), med drugim tudi temu, da bi se "izgubil" v množici raznovrstnih podatkov. Z uporabo protokola raziskovalec povečuje zanesljivost študije primera (Yin, 2003, str. 67). Yin (2003, str. 69) svetuje naslednjo strukturo protokola:

- pregled študije primera (uvod v študijo primera),
- opis terenskih postopkov,
- vprašanja študije primera,
- vodič za izdelavo poročila študije primera.

V nadaljevanju predstavljam protokol študije primera, ki ga bom uporabil pri izvedbi študije primera podjetja Amazon.com.

5.2.3.1 Uvod v študijo primera

Pregled predstavlja sam projekt študije primera, ki vključuje cilje in namen projekta. Vsak projekt ima svoj kontekst in perspektivo. Večji del pregleda mora vključevati bistven predmet raziskave, ki vključuje utemeljitev izbire predmeta analize, hipoteze, ki jih preučuje, in širšo teoretično relevantnost za celotno študijo primera. Običajno vključuje tudi uvodno pismo (angl. *letter of introduction*).

5.2.3.2 Opis terenskih postopkov

V smislu zbiranja podatkov zahtevajo študije primerov uporabo več dokaznih virov (Gray, 2004, str. 129). Yin (2003, str. 85-97) tako navaja 6 možnih dokaznih virov: 1) dokumente, 2) arhivske zapise, 3) intervjuje, 4) neposredno opazovanje, 5) opazovanje s sodelovanjem in 6) fizične dokaze. Kompletan seznam je lahko še bistveno širši in vključuje: filme, video, fotografije, interpretacijo govornice telesa (angl. *kinesics*) in oddaljenosti (angl. *proxemics*), psihološka testiranja, življenjepise (Marshall, Rossman, 1999, str. 124-131). Sami viri so med seboj zelo komplementarni, zato je smiselna uporaba večjega števila virov (Yin, 2003, 85).

Med dokumente Yin (2003, str. 85-86) vključuje pisma, memorandume, zapisnike sestankov, poročila z dogodkov, administrativne dokumente, formalne študije ali ocenjevanje istega subjekta, članke in drugo. Ti viri niso vedno točni in ne zagotavljajo nepristranskosti. Vsak dokument je napisan z določenim namenom,

namenjen je točno določeni javnosti. Namen in ciljna javnost se običajno razlikujeta od namena in ciljne javnosti same raziskave. Zato je uporaba triangulacije bistvenega pomena.

Arhivski zapisi so pogosto v obliki računalniških datotek ali zapisov. Včasih so podatki zelo kvantificirani, kar pa *a priori* ne pomeni, da so ti podatki tudi točni. Enako kot velja za dokumente, tudi za arhivske zapise velja, da so pripravljene točno z določenim namenom in so kot taki lahko pristranski.

Sam bom pri zbiranju podatkov analiziral sporočila za javnost podjetja Amazon, pisma delničarjem, letna poročila, izbrano akademsko in poslovno literaturo ter patente iz obdobja od ustanovitve do konca leta 2006.

Z analizo sporočil za javnost želim identificirati pomembne prelomnice, ki so se podjetju zdele pomembne, da jih je komuniciralo širši javnosti. Bezosova pisma delničarjem in letna poročila sem vključil zato, da izluščim informacije, ki so se zdele podjetju ključne pri komuniciranju z lastniki. Ker je eden izmed načinov za zaščito inovacij tudi njihovo patentiranje, sem v analizo vključil analizo podeljenih in vloženih patentov. Zadnji vir predstavljata akademska in poslovna literatura, ki ponujata alternativni pogled na podjetje.

Eno ključnih vprašanj izdelave protokola je izbira enote analize (Gray, 2004, str. 128). To je še pomembnejše, ker izvajam vstavljeno študijo primera, kjer je predmet analize več enot. Za analizo sem izbral posamezno novost podjetja.

Terenske procedure morajo vključevati ključne naloge v zbiranju podatkov vključno z (Yin, 2003, str. 73) opisom dostopa do ključnih virov, jasnim urnikom aktivnosti zbiranja podatkov, dopuščanjem možnosti odstopanja zaradi nepričakovanih dogodkov. Merriam (2002, str. 20) predlaga, da pri intervjujih avtor predstavi, kako so bili dogovorjeni, kje so bili izvedeni, kako dolgo so trajali in kakšen je bil protokol intervjuja. Za dokumente pa je potrebno navesti, kako je avtor dostopal do njih, za kakšen tip dokumentov gre in kakšen je originalen namen dokumenta.

Terensko delo sem začel z identifikacijo novosti. Novosti sem odkrival z analizo letnih poročil in pisem delničarjem. Nadaljeval sem s sporočili za javnost in analizo patentnih prijav podjetja. Analizo dokumentov sem zaključil s pregledom znanstvene in poslovne literature.

Analiza letnih poročil

Od preoblikovanja podjetja v delniško družbo podjetje v skladu z zakonodajo objavlja letna poročila, ki vključujejo tudi Bezosovo pismo delničarjem. Dokument je prvenstveno namenjen lastnikom in potencialnim investitorjem. Letna poročila so v zadnjih letih predmet številnih kritik, češ da jih nihče več ne bere, da so prepozno

objavljena (objavljena 3-4 mesece po zaključku poslovnega leta), da so namenjena samohvali vodstva podjetja in podobno (Hutchins, 1994, str. 19; Robinson, 2007). Prva očitka sta za študijo primera brezpredmetna, slednjemu pa se bom izognil z uporabo več dokaznih virov. Poleg tega bom izvedel analizo dokumentov v času in s tem preveril konsistentnost v času. V analizo so bila tako vključena vsa letna poročila za leta 1997 do 2005. Letna poročila in pisma delničarjem sem prenesel s spletne strani podjetja.

Analiza sporočil za javnost

V analizo sem vključil sporočila za javnost, ki so bila objavljena na spletni strani News Releases Amazon.com med leti 1995 in 2006. Skupaj so bile obdelane 703 izjave za javnost v angleškem in francoskem jeziku.

Tudi za sporočila za javnost velja podoben pomislek kot za letna poročila. Podjetja običajno predstavljajo v najboljši luči, ki ni nujno popolnoma objektivna. Tudi tu bom skušal problem zmanjšati z analizo drugih dokaznih virov.

Analiza patentnih spisov

V analizo sem vključil tudi patentne spise. Patente podjetja sem identificiral s pomočjo iskalnika ameriškega patentnega urada (<http://www.uspto.gov/patft/>). Na dan 6.12.2006 je bilo v njihovi bazi 66 patentov, pri katerih je prijavitelj "amazon.com" ali "amazon.com". Poleg tega so v postopku še dodatni 4 patenti.

Med samim izvajanjem študije primera sem odkril, da podjetje določenih prijav ne pošilja pod imenom Amazon.com. Tako sem analizo dopolnil s patentnimi spisi, kjer je prijavitelj Jeffrey P. Bezos. Naknadno sem vključil še 22 prijav, ki prvotno niso bile zajete.

Analiza znanstvenih revij

V fazi izbire sem identificiral in izbral članke, ki so obravnavali podjetje. Ta faza je pomembna zlasti zato, ker odločitve, sprejete v tej fazi, nedvomno precej vplivajo na veljavnost rezultatov. Proces izbire revij in člankov je bil izveden s pomočjo več virov – digitalnih knjižnic. Baze, ki sem jih uporabil, skupaj s številom relevantnih člankov, so prikazane v tabeli 4. Pri tem sem iskal ključno besedo *amazon* ali *amazon.com* v obdobju od leta 1994 naprej. Beseda se je morala pojaviti v naslovu ali v povzetku članka, saj sem sicer ocenjeval, da je Amazon omenjen zgolj kot primer in ni predmet analize. V ta del analize so bili vključeni izključno znanstveni članki. Pri EBSCOhost sem tako nastavil dodaten pogoj "Scholarly (Peer Reviewed) Journals, Academic Journals", pri bazi PROQUEST "Scholarly Journals, including peer-reviewed", pri bazi INSPEC "Journal". Pri bazi INSPEC sem dodatno uporabil tudi pogoj, da morajo biti članki v angleškem jeziku. INSPEC omogoča tudi uporabo kontroliranega

besednjaka. Pri vnosu vsak članek dodatno označijo, s čimer standardizirajo indeksiranje člankov. Druge baze omejevanja v tej obliki nimajo, zato sem opcijo uporabil samo tu. Za omejitev rezultatov sem dodatno izbral, da morajo biti članki indeksirani s terminom "internet" ali "electronic commerce". Na ta način sem število člankov zmanjšal s prvotnih 561 na 109. Tako identificirani članki so se pojavili v 351 različnih revijah, v katerih se je skupaj pojavilo 743 člankov. Vključitev različnih baz se je izkazala za smotrno iz več razlogov:

1. Z uporabljenim pristopom so bile vključene tudi tiste revije, ki so indeksirane samo v nekaterih ali samo eni bazi. S tem je bil v analizo vključen širši spekter revij.
2. Izbrane baze revije indeksirajo na nekoliko različne načine. Tako so za posamezno revijo (na primer za European Management Journal, Journal of Marketing Research, MIT Sloan Management Review, Strategic Direction, Strategic Finance, European Management Journal in drugi) iskalniki vrnilo različne rezultate. Tako je na primer revija Strategic Direction indeksirana v štirih izmed uporabljenih baz. Pri tem je baza PROQUEST vrnila 8 rezultatov, INSPEC 2, Emerald 2 in EBSCOhost 1. Samo z uporabo baze EBSCOhost bi v tem primeru izpustil 4 relevantne članke. Odstopanja niso tipična, tako so iskalniki nekaterih baz vrnilo več rezultatov pri enih revijah in manj pri drugih.

Tabela 4: Spletne baze in število člankov s ključno besedo Amazon

Baza	Obdobje	Št. člankov
EBSCOhost: Business Source Premier	1994-2006	308
EMERALD Intelligence + Fulltext 2000	1994-2007 ²⁾	7 ¹⁾
INSPEC	1994-2007 ²⁾	561 (109)
PROQUEST: ABI/INFORM Global; Social Science Plus	1994-2007 ²⁾	441
SCIENCEDIRECT: Business, Management and Accounting; Computer Science; Decision Science; Engineering; Mathematics; Social Sciences	1994-2007 ²⁾	109

1.) Pri iskanju ključne besede amazon po celotnem besedilu iskalnik vrne 398 člankov.

2.) Iskanje je bilo izvedeno do vključno 15.1.

Vir: Spletne baze, 17.1.2007

V drugi fazi sem identificiral tiste članke, ki so se dejansko nanašali na podjetje Amazon.com in ne denimo na reko, njen deževni gozd ali ljudstvo ženskih bojevnic. Tako sem dobil 88 člankov, ki so vsaj deloma obravnavali podjetje Amazon. Objavljeni so v 71 različnih revijah, ki segajo na področja managementa, informatike, trženja, financ, računalništva, prava, knjižničarstva, logistike, operacijskih raziskav in davkov. Na ta način sem dobil seznam člankov, ki so pokrivali različne znanstvene discipline.

Analiza poslovnih medijev

Članki, objavljeni v znanstvenih revijah, so tipično objavljeni s časovnim zamikom. Poleg časa, ki je potreben za analizo določenega fenomena, so z objavo v boljših revijah povezani tudi dolgotrajni postopki pregledovanja. Ker je Amazon mlado podjetje, sem poleg znanstvenih revij v analizo vključil tudi poslovni medij.

V izhodiščno analizo sem vključil poslovne medije Business Week, The Economist, Advertising Age in Wall Street Journal. Gre za zaupanja vredne in objektivne medije, ki izhajajo periodično, in nimajo lastnih interesov v proučevanem podjetju (Mallahi, Johnson, 2000, str. 447). Wall Street Journal sem vključil tudi zato, ker gre za enega izmed ključnih medijev, povezanih s poslovanjem podjetij (Becker, 2006, str. 39). V analizo sem naknadno dodal še New York Times in FastCompany, za katere sem v toku analize ocenil, da sta bila pomemben vir informacij.

Poleg teh sem analiziral tudi članke iz 46 drugih revij z različnih področij. Ti članki so bili v analizo vključeni na podlagi citatov v drugih virih, ki sem jih uporabil pri pripravi disertacije.

5.2.3.3 Vprašanja študije primera

Osrednji del protokola je skupek vprašanj, ki odražajo dejansko vsebino raziskovanja. Yin (2003, str. 74) predlaga nekaj napotkov glede oblikovanja vprašanj:

- o vprašanja raziskovalec postavlja sebi,
- o gre za opomnik o informacijah, ki jih želi raziskovalec zbrati,
- o raziskovalcu pomagajo, da se drži zastavljenih vsebinskih ciljev.

5.2.3.4 Vodič za izdelavo poročila študije primera

Za gradnjo teorij so potrebni bogati opisi (Mintzberg, 1979, str. 587). V tem delu je potrebno določiti strukturo, obliko in ciljno skupino za poročilo študije primera. Študije primera nimajo v naprej določene in sprejete oblike, zato mora imeti raziskovalec v času celotne izvedbe študije primera v mislih tudi končno poročilo (Yin, 2003, str. 77). S tem bo omogočeno zbiranje relevantnih podatkov v obliki, ki zmanjšuje nevarnost nenehnega vračanja v fazo zbiranja in analize podatkov.

Samo poročilo najprej predstavi kontekst delovanja podjetja, njegove značilnosti in njegovo uspešnost. Sledi mu analiza poslovnih rezultatov in primerjava s konkurenco. Poročilo zaključuje najboljše del, v katerem je kratek opis vsake izmed identificiranih novosti podjetja.

5.2.4 Zbiranje in analiza podatkov

Pomembna lastnost izgradnje teorije s pomočjo študije primera je pogosto prekrivanje zbiranja in analize podatkov (Eisenhardt, 1989, str. 538). To prekrivanje

raziskovalcu omogoča fleksibilnost pri zbiranju podatkov: dodajanje novih primerov, prilagajanje inštrumentov za zbiranje podatkov in dodajanje novih dokaznih virov.

5.2.4.1 Zbiranje podatkov

Pri zbiranju in analizi podatkov sem se držal protokola, ki je predstavljen v prejšnjem poglavju. Pri identifikaciji inovacij se nisem spraševal, v kolikšni meri novost dejansko predstavlja tudi inovacijo na trgu. Osnovni cilj je bil usmerjen v identifikacijo vrst inovacij, ki oblikujejo to novost. Cilj ni bil vrednotenje posamezne inovacije, ugotavljanje njene ekonomske smiselnosti in upravičenosti, temveč odkrivanje novih vrst inovacij ter prepletenosti med njimi.

5.2.4.2 Analiza podatkov

Analiza dokazov je en izmed najslabše razvitih in najzahtevnejših vidikov izvedbe študije primera (Yin, 2003, str. 109). Miles in Huberman (1984, str. 21-23) jo predstavita kot sklop hkratnih aktivnosti: krčenja podatkov, ki se nanaša na izbiro, poenostavljanje, povzemajo in preoblikovanje surovih podatkov študije; prikaza podatkov in izdelave zaključkov. Patton (1987, str. 144) pa jo razume kot proces urejanja podatkov, identificiranja vzorcev, kategorij in osnovnih opisnih enot.

Tudi v tej fazi je prisotna nevarnost, da raziskovalca preplavi količina podatkov. Ključen cilj študije primerov je odkriti vzorce, določiti pomene, oblikovati zaključke in izgraditi teorijo. Študija primera je eden najbolj plodnih raziskovalnih pristopov v smislu količine podatkov, je pa bistveno manj izkušenj in manj razvitih strategij za analizo teh podatkov (Gray, 2004, str. 138).

Pri izvedbi analize podatkov sem skušal v čim večji meri upoštevati napotke za izvedbo analize visoke kakovosti (Yin, 2003, 109):

- o analiza mora upoštevati vse dokazne vire in biti občutljiva na alternativne interpretacije,
- o vključevati mora alternativne interpretacije,
- o prikazati mora zadostno skrbnost za iskanje alternativnih interpretacij,
- o dokaze mora prikazati neodvisno od njihove interpretacije,
- o naslanjati se mora na najpomembnejši vidik študije primera,
- o naslanjati se mora na predhodno znanje.

Orodja, formule in recepti so zelo koristni pripomočki pri analizi podatkov, vendar so najbolj uporabni takrat, ko veš, kaj iskati. Zato je potrebno najprej oblikovati analitično strategijo, s katero odgovarjamo na vprašanje, kaj analiziramo in zakaj. Yin ponuja tri analitične strategije (2003, str. 111-115): 1) zanašanje na teoretične predpostavke; 2) okvir, ki je osnovan na nasprotnih razlagah (angl. *rival explanations*) in 3) razvoj opisov primerov.

Pri prvi strategiji so cilji osnovani na izhodiščnih teoretičnih predpostavkah, kar se je odražalo v raziskovalnem vprašanju, pregledu literature ter novih hipotezah in predpostavkah. Ta pristop olajša osredotočanje na določene podatke in ignoriranje ostalih, organiziranje študije primera in oblikovanje alternativnih razlag, ki jih je potrebno preučiti. Strategija, ki vključuje nasprotno razlage, je uporabna takrat, ko izhodiščne teoretične predpostavke vključujejo nasprotno hipoteze. Zadnja strategija je razvoj opisnega okvira za organiziranje študije primera. Ta strategija je manj primerna in je uporabna, kadar drugih ni mogoče uporabiti. Pri izvedbi študije primera bom uporabil prvo strategijo – strategijo zanašanja na teoretične predpostavke.

Za kvalitativne raziskovalce je tipičen način prikazovanja podatkov v obliki razširjenega neskrajšanega teksta, iz katerega potem vleče zaključke (Miles, Huberman, 1994, str. 91). Tak proces konstruiranja študije primera predlaga na primer Patton (1987, str. 149). Avtorja ocenjujeta, da je na ta način vsebina razkropljena na več strani, zaporedno prikazana, slabo urejena, obsežna, s čimer je težko videti celoto, analiza pa je monotono obremenjujoča (Miles, Huberman, 1994, str. 91). Rein in Schön (1977, str. 237) predlagata, da raziskovalec začne z "zgodbo" o določeni situaciji, jo konstruira v "zemljevid" (formalizira elemente zgodbe, locira ključne spremenljivke) in zgradi teorijo ali model (kako so spremenljivke povezane, kako vplivajo druga na drugo). Carney (1990) ta razvoj imenuje "lestev abstrakcije". Pri tej raziskovalec začne s tekstom, ki ga skuša kodirati v kategorije, nato identificira teme in trende, testira slutnje in ugotovitve, s čimer skuša najprej zasnovati "globljo" strukturo in nato integrirati podatke v razlagalen okvir.

Analiza podatkov vključuje pregledovanje, kategorizacijo, tabeliranje, testiranje in drugačno ponovno kombiniranje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov, da bi se naslonili na izhodiščne predpostavke študije (Yin, 2003, 109). Na voljo so številne formule, recepti in orodja – tako analogni kot tudi tisti, ki so na voljo na računalnikih. Miles in Huberman (1994, str. 101) navajata različne načine prikaza kvalitativnih podatkov: delno urejen niz podatkov (kontekstualni diagrami in matrike), podatki urejeni v obliki časovnih shem (seznam dogodkov, omrežje stanja dogodkov), podatki urejeni po vlogah, konceptualno urejeni prikazi (konceptualno grozdene matrike, kognitivni zemljevidi in matrika učinkov).

V prvi fazi zbiranja in analize podatkov sem preučil letna poročila in izjave za javnost. Evidentiral sem jih kronološko. Pri teh virih me je zanimala predvsem celovita slika razvoja podjetja. Pri izjavah za javnost sem za vsako enoto beležil datum, naslov in povzetek. V tem obdobju sem predvsem zbiral relevantne informacije o kontekstu.

V drugi fazi je bilo že bolj sistematizirano identificiranje inovacij in njihovih lastnosti. Za posamezno identificirano inovacijo sem naredil zapis v zbirki dejstev z naslednjo strukturo:

- o opis novosti,
- o ključne značilnosti in komponente,
- o kontekst.

V tem delu skušam že tudi ugotoviti, v kateri segment oz. segmente razvijajoče tipologije sodi posamezna inovacija. Preverjam tudi, ali analizirana inovacija vključuje tudi inovacije, ki na prvi pogled niso očitne.

Podatke bom hranil v obliki podatkovne zbirke študije primera. Uporaba podatkovne zbirke študije primera povečuje zanesljivost celotne študije (Yin, 2003, str. 102). To bom razdelil na dva dela. Prvi del bo vključeval podatke in bazo dokazov, drugega pa predstavlja poročilo študije primera. Bazo dokazov tvorijo zapiski v različnih oblikah, z različno vsebino. Kljub temu mora zbirka omogočati učinkovit dostop, kar pa ne pomeni, da morajo biti podatki zapisani popolnoma na novo. Dokumenti so pogosto zelo obsežni, zato je priporočljiva komentirana bibliografija dokumentov (Yin, 2003, str. 103).

Za analizo ostalih virov sem uporabil konceptualno matriko. Osnovni princip matrike je, da vključuje več komponent posamezne, koherentne spremenljivke, pri čemer ni nujno, da so komponente urejene v določenem zaporedju (Miles, Huberman, 1994, str. 105).

5.2.5 Poročilo in prilagoditev teorije

V poročilu bom najprej prikazal teoretični model, ki izhaja iz pregleda literature. V drugem delu bom prikazal ugotovitve, ki izhajajo iz študije primera. V zadnjem delu poročila bom ustrezno prilagodil teoretični model. Po potrebi bom model dopolnil oziroma modificiral.

Nekaterim študijam primera je moč očitati, da so tavitološke – ko raziskovalec razloži, kaj se je zgodilo, je povedal vse, kar je bilo povedati (Turner, 1953). Becker (1992, str. 209) to vidi tudi kot prednost: namesto, da bi predmet razlage jemali kot dan, vsaj del razlage postane predmet odkrivanja. Organiziranje in analiza gore pripovednih podatkov se lahko zdi kot nemogoča naloga (Patton, 2002, str. 440). Skozi celotno trajanje raziskovanja je potrebno posebno pozornost namenjati krčenju podatkov (Marshall, Rossman, 2006, str. 158), raziskavo pa zaključiti, ko dosežemo teoretično nasičenje, ko so postopne izboljšave teorije minimalne (Eisenhardt, 1989).

Samo poročilo lahko strukturiramo na različne načine. Yin (2003, str. 152) loči 6 struktur: 1) linearno-analitično, 2) primerjalno, 3) kronološko, 4) teorijo gradečo, 5)

odložitveno in 6) nesequenčno. Za raziskavo je najprimernejša linearno-analitična (Yin, 2003, str. 153), pri kateri začnemo s proučevanim problemom, ki mu sledi pregled literature in predstavitev uporabljenih metod. Nato so predstavljene ugotovitve iz zbranih in analiziranih podatkov ter zaključki in implikacije iz ugotovitev.

V tem delu naredim tudi primerjavo s konfliktno literaturo ter primerjavo s podobno literaturo. Eisenhardt (1989, str. 544) trdi, da se raziskovalec ob odsotnosti teh korakov izpostavi dvema kritikama: z neupoštevanjem konfliktnih ugotovitev lahko pride do napačnih zaključkov, kar zmanjšuje zaupanje v zaključke in s tem zmanjšuje notranjo veljavnost, oziroma pride do pravilnih zaključkov, ki pa so posebni samo za konkreten primer, s čimer zmanjšuje možnost generalizacije. Po drugi strani z neupoštevanjem literature izpusti priložnost za oblikovanje kreativnih dognanj. Povezovanje razvijajoče teorije z obstoječo literaturo tako povečuje interno veljavnost, možnost generalizacije in dosežen teoretičen nivo zgrajene teorije. Pri tem Yin (2003, str. 48) izpostavlja, da so razvite teorije lahko tudi praktične in ne samo akademske.

Chenail (1995) ponuja nekaj načinov, na katere lahko predstavimo podatke:

- naravno – podatki so predstavljeni na način, ki odseva obravnavani fenomen;
- od najenostavnejšega k najkompleksnejšemu;
- od prvoodkritega/prvokonstruiranega do zadnjeodkritega/zadnjekonstruiranega;
- kvantificirano-informirano – podatki urejeni na način, ki upošteva strategije, uporabljene v kvantitativnih in statističnih študijah;
- vodeno s strani teorije;
- pripovedniško;
- od najpomembnejšega k manj pomembnemu;
- na dramski način – raziskovalec najbolj presenetljive ugotovitve pusti za konec in
- brez posebnega vrstnega reda.

Sam bom pri izdelavi poročila uporabil kombinacijo predstavitev, ki je vodena s strani teorije in predstavitev, ki upošteva časovno sosledje nastalih dogodkov.

5.2.6 *Razvoj praktičnih implikacij*

Pri zbiranju in analizi podatkov ter izdelavi poročila se raziskovalec tipično ukvarja z oblikovanjem ugotovitev in izvedbo zaključkov. Pri razvoju implikacij se ukvarja predvsem z izdelavo priporočil. Pri tem se naslanjam predvsem na prednosti, ki jih imajo študije primera (Eisenhardt, 1989, str. 546-547):

- verjetnost oblikovanja nove teorije;
- proces ni omejen z raziskovalčevimi predsodki, velja celo ravno nasprotno;

- o razvito teorijo bo moč testirati s konstrukti, hipoteze pa bo možno ovreči;
- o in najpomembneje končna teorija bo verjetno empirično veljavna.

Latour (1988, str. 219) je uporabil frazo "akcija na daljavo" (angl.: *action-at-a-distance*). Z njo je nakazal, kako lahko odločitve, zapisane v nekem kontekstu in okoliščinah prinašajo implikacije v prihodnosti. Prav primeri pogosto prinašajo navodila za prihodnje aktivnosti organizacije (Prior, 2004, str. 88). Teorija je tako uporabljena za razlago opazovanj, opazovanja pa so uporabljena za prilagoditev teorije (Scapens, 1990, str. 272).

V tem delu tako iščem predvsem praktične implikacije, kako lahko teorijo, ki je oblikovana s pomočjo študije primera, uporabimo v praksi.

5.3 Zagotavljanje kakovosti uporabljene raziskovalne metode

Kvalitativno raziskovanje je samostojno področje raziskovanja, ki sega prek različnih disciplin, področij in tem. Beseda kvalitativno implicira poudarek na lastnostih entitet in procesih ter pomenih, ki niso proučevani z eksperimenti in merjenji (če so sploh merjeni) v smislu števila, količine, intenzivnosti ali frekvence (Denzin in Lincoln, 2005b, str. 10). Avtorja (2005b, str. 26) trdita, da je kvalitativno raziskovanje neskončno kreativno in interpretativno. Ni ene same interpretirane resnice. Resničnost v kvalitativnem raziskovanju predpostavlja, da obstajajo različne, spreminjajoče se realnosti in da imajo posamezniki svoj edinstven konstrukt te realnosti. Merriam (2002, str. 25) pa izpostavlja dejstvo, da ne glede na paradigmo, iz katere raziskovalec izhaja, realnost vedno interpretira skozi simbolično predstavitev, kot so številke in besede.

Kakovost raziskave je sicer relativen pojem, vendar z njim običajno razumemo, da je bila raziskava izvedena na eksakten, sistematičen in etičen način, tako da je rezultat mogoče zaupati (Merriam, 2002, str. 24). Najpogosteje uporabljena koncepta sta zanesljivost in veljavnost, ki jim nekateri dodajajo še druge, kot sta občutljivost (Zigmund, 1994, str. 288) in praktičnosti (Cooper, Schindler, 2003, str. 240). V različnih družboslovnih znanostih koncepte različno obravnavajo in jim pripisujejo različno težo. Najpodrobneje denimo vprašanje veljavnosti obravnavajo na področju psihologije. V Tehničnih priporočilih za psihološko testiranje in diagnostične tehnike veljavnost razdelijo v tri kategorije: vsebinsko veljavnost, kriterijsko veljavnost, ki vsebuje tudi napovedno in sočasno veljavnost, ter veljavnost konstrukta (American Psychological Association, 1974, str. 25). Pri tem opozarjajo, da gre za različne vidike veljavnosti in ne različne tipe. V povezavi z zanesljivostjo in veljavnostjo Merriam (2002, str. 29) opozarja, da sta koncepta v precejšnji meri odvisna od etike samega raziskovalca. Lincoln in Guba (1985, str. 301) opozarjata na

pomen vrednosti zaupanja. Med kriterije za vrednotenje zaupanja vključujeta kredibilnost, prenosljivost, zanesljivost in možnost potrjevanja.

Denzin in Lincoln (2005b, str. 19-20) ugotavljata, da prihaja v trenutnem obdobju kvalitativnega raziskovanja do ponovnega opredeljevanja konceptov veljavnosti, generalizacije in zanesljivosti. Govorita celo o krizi, kako naj bi ocenjevali kvalitativne študije v sodobnem, poststrukturnem času. Wolcott (1994) na primer predstavlja provokativno diskusijo o iskanju in zavračanju veljavnosti. Janesick (2000, str. 393) pa konceptom veljavnosti, generalizacije in zanesljivosti očita, da gre pri vseh za pojme iz kvantitativne paradigme. Tako je na primer veljavnost preveč podrobno definirana znotraj ene domene, kar povzroči zmedo, ko jo želimo aplicirati v drugo. Donmoyer (1990) zavrača tradicionalno označevanje posploševanja. Janesick (2000, str. 394) zaključuje, da smo v razvoju raziskovanja nekako izgubili element človeškosti in strastnosti.

Številni avtorji tako iščejo nove načine za ocenjevanje kakovosti. Lincoln (1995, str. 278-285) denimo navaja sedem novih standardov za ocenjevanje veljavnosti. Tudi Gummesson (1999, str. 185-187) navaja številne kriterije za ocenjevanje kakovosti raziskav na osnovi študij primerov:

- bralci morajo imeti možnost slediti raziskovalnemu procesu in vleči lastne zaključke;
- raziskovalec mora predstaviti svojo paradigmo in predznanje;
- raziskava mora biti kredibilna; raziskovalec mora imeti zadosten dostop;
- znana mora biti ocena možnosti generalizacije in veljavnosti;
- raziskava mora imeti prispevek;
- raziskovalen proces mora biti dinamičen;
- raziskovalec mora imeti določene osebne značilnosti.

Že avtor sam (Gummesson, 1999, str. 188) ugotavlja, da vsi kriteriji niso uporabni za vse študije primera in da nimajo v vsaki raziskavi enakega pomena. Merriam (2002, str. 24) ugotavlja, da je s postmodernim pogledom v kvalitativnem raziskovanju prišlo do različnega razumevanja kriterijev za ocenjevanje veljavnosti in zanesljivosti, a se pri tem sprašuje, ali je konsenz sploh možen. Glede na to, da novi pogledi na kakovost niso uveljavljeni, bom kakovost izvedene študije primera obravnaval z vidika tradicionalnih mer, ki jih uporabljamo tudi za ocenjevanje kvantitativnih študij.

Pri študijah primerov avtorji najpogosteje poudarjajo, da mora raziskovalec obravnavati naslednje dimenzije (Bickman, Rog, 1997, str. 242; Kidder in Judd, 1986, str. 26-29; Remenyi, 1998, str. 179): (1) veljavnost konstrukta (angl.: *construct validity*); (2) notranjo veljavnost (angl.: *internal validity*); (3) zunanjo veljavnost (angl.: *external*

validity); in (4) zanesljivost (angl.: *reliability*). Zaradi kompleksnosti študij primerov je potrebno v naprej izbrati taktike, ki bodo zagotavljale kakovost. Pomembno se je zavedati, da se te taktike ne izvršijo na začetku, temveč jih je potrebno izvajati v celotnem procesu študije primera (Yin, 2003, str. 39).

Za zagotavljanje kakovosti ima raziskovalec na voljo različne pristope. Posamezni pristopi ne pokrivajo zgolj posamezne dimenzije kakovosti, ampak lahko vplivajo na več dimenzij. Tako na primer pristopa dokazna veriga in pregled preliminarne poročila s strani ključnih informatorjev vplivata tako na zanesljivost kot tudi na notranjo veljavnost. V naslednjih podpoglavjih predstavljam dimenzije kakovosti študije in pristope, ki jih bom pri svoji raziskavi uporabil. Raziskovalec v družboslovnih vedah nikoli ne more doseči popolne veljavnosti. Govorimo lahko samo o stopnjah le-te (McKinnon, 1988, str. 41). Zato so opisani pristopi zgolj tehnike, ki jih bom uporabil za doseg čim večje stopnje veljavnosti.

5.3.1 Veljavnost konstrukta

V družboslovnih znanostih pogosto raziskujemo koncepte, ki jih ne moremo neposredno meriti, zato jih s pomočjo jezika in grafik ponazarjamo v obliki konstruktov. Veljavnost konstrukta obravnava vprašanje, ali mera koncepta dejansko odseva koncept, ki naj bi ga označevala (Bryman in Bell, 2003, str. 33). Meriti jo je treba vedno, kadar noben kriterij ni sprejet kot popolnoma zadosten za definicijo lastnosti, ki jo merimo (Cronbach, Meehl, 1955, str. 282). Ta test je še posebej problematičen v študijah primerov (Yin, 2003, str. 35). Yin nadaljuje, da mora raziskovalec za veljavnost konstrukta:

- o Izbrati specifične spremembe, ki jih proučuje, in jih povezati z izhodiščnimi cilji raziskave
- o Prikazati, da izbrane mere teh sprememb dejansko odražajo specifične vrste sprememb, ki so bile izbrane.

V tej disertaciji obravnavam inovacije v sodobnem okolju. Obravnavam jih v najširšem smislu, saj želim pokazati raznolikost področij, na katerih lahko podjetja inovirajo in s tem iščejo priložnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Inovacijo bom obravnaval kot idejo, postopek ali objekt, ki je zaznan kot nov. Kot novost bom upošteval kriterij novo za podjetje.

Za naslavljanje veljavnosti konstrukta lahko uporabimo različne pristope (Yin, 2003, str. 36): več dokaznih virov, dokazno verigo in pregled preliminarne poročila s strani ključnih informatorjev.

5.3.1.1 *Triangulacija*

Triangulacijo široko opredeli Denzin (1978, str. 291) kot kombinacijo metodologij v študiji istega fenomena. Uporabljali so jo že v 50-ih letih prejšnjega stoletja (Jick, 1979, str. 602). V literaturi na temo triangulacije v družboslovnih znanostih pripisujejo prvo uporabo pojma Webb et al. (1966).

Do danes so različni avtorji (Denzin, 1970, str. 301; Denzin, 1984; Jick, 1983) oblikovali številne tipologije triangulacij, ki vključujejo: podatkovno triangulacijo, triangulacijo raziskovalcev, teoretično triangulacijo, metodološko triangulacijo, multiplo triangulacijo, triangulacijo med metodami in triangulacijo znotraj metode. Knafl in Breitmayer (1989) sta na podlagi osnovnih ciljev triangulacije v družboslovju te tipe triangulacij združila v dva niza: konvergenco in popolnost.

Nobena metoda sama nikoli zadostno ne reši problema alternativnih vzročnih dejavnikov, saj se raziskovalec srečuje z več indikatorji istega pojava (McKinnon, 1988, str. 41). Triangulacija je uporabna za navzkrižno preverjanje veljavnosti rezultatov dveh ali več metod (Jick, 1983, str. 136). Kjer več metod vodi h konsistentnim rezultatom, lahko raziskovalec trdneje utemelji konstrukte in hipoteze (Eisenhardt, 1989, str. 538) in s tem večja zaupanje v kredibilnost teh rezultatov (Jick, 1983, str. 136; Knafl, Breitmayer, 1989, str. 238). Stimulira tudi oblikovanje inventivnih metod, ki vodijo v obogatene razlage, omogočajo pa tudi sintezo in integracijo teorij (Jick, 1979, str. 608).

Zato, ker vsaka metoda odkrije drugačen vidik empirične realnosti, moramo uporabiti več metod opazovanja (Denzin, 1978, str. 28). Uporaba več podatkovnih virov s pomočjo razlagalnih spoznanj tako prispeva tudi k funkciji popolnosti (Knafl in Breitmayer, 1989, str. 234-235). Z uporabo več virov lahko raziskovalec obravnava širši spekter zgodovinskih, odnosnih in vedenjskih vprašanj (Yin, 2003, str. 98). Z njeno uporabo lahko raziskovalec namreč razsvetli podatke in pride do zaključkov, do katerih samo z uporabo ene (ali drugih) metod ne bi mogel (Jick, 1983, str. 138). S tem pride do bolj celovitega pogleda, kjer manjkajoče dele odkrivamo z uporabo vsake naslednje metode in podatkovnega vira. Na ta način pa sama opredelitev triangulacije močno odstopa od originalnega pojma, ki se uporablja pri zemljemertvu.

Pri opredelitvi triangulacije obstaja problem, da raziskovalec deluje v pozitivističnem smislu, ki predpostavlja enotno (nedefinirano) realnost (Silverman, 1985, str. 105). Richardson (1997, str. 92) kritizira koncept triangulacije ravno na osnovi dejstva, da vse metode uporabljajo predpostavko o enotni domeni – vključno s predpostavkami, da je samo ena točka, objekt, ki je predmet triangulacije. Namesto uporabe trikotnika predlaga uporabo kristalov, ki kombinirajo simetrijo in vsebino z neskončno

raznolikostjo oblik, vsebin, sprememb, večdimenzionalnosti in kotov možnih pristopov. Kaj vidimo, je odvisno od našega zornega kota, saj v procesu kristalizacije avtor enako zgodbo pove z različnih zornih kotov (Denzin, Lincoln, 2005b, str. 6). Kristalizacija tako raziskovalcu omogoča poglobljeno, kompleksno, izrazito parcialno razumevanje teme (Richardson, 1994, str. 522). Janesick (2000, str. 392) tudi predlaga, da bi v to razumevanje kristalizacije vključili tudi različne discipline.

Bistvo postmodernizma je dvom, da ima katerakoli metoda ali teorija, debata ali žanr, tradicija ali novost univerzalno in generično mesto kot privilegirana oblika avtoritativnega znanja. Postmodernistična pozicija dopušča raziskovalcu, da ve nekaj brez potrebne trditve, da ve vse (Richardson, St. Pierre, 2005, str. 961). Kot taka, kristalizacija podira tradicionalno razumevanje veljavnosti, saj ne obstaja ena sama ali "triangulirana" resnica (Denzin, Lincoln, 2005a, str. 912). Tudi Yin (2003, str. 98) poudarja pomen triangulacije pri zagotavljanju celovite slike, a kot bolj pomembno izpostavlja njeno vlogo pri zagotavljanju konvergentnih ugotovitev raziskovanja. Poudarja torej pomen triangulacije pri zagotavljanju veljavnosti, kot jo razumemo v tradicionalnem smislu.

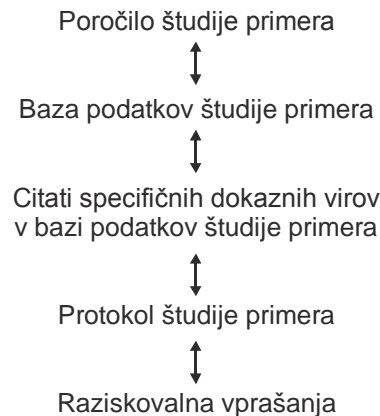
Sam bom triangulacijo uporabil za obravnavanje obeh vidikov: v prvem delu prvenstveno v postmodernističnem smislu, kjer bom z uporabo več metod skušal zagotoviti celovit pogled na inoviranje podjetij, v drugem delu v tradicionalnem smislu zagotavljanja veljavnosti. Predpostavljam, da v vodilni poslovni literaturi ne bodo vključene "obrobne" inovacije in notranje inovacije. Med obrobne inovacije štejem predvsem tiste inovacije, ki na prvi pogled še niso intenzivno vplivale na poslovanje podjetja ali pa ta vpliv ni bil jasno pojasnjen in kot take niso bile predstavljene javnosti. Med notranje inovacije pa štejem tiste, ki vplivajo na notranje delovanje podjetja in na njegove procese ter jih podjetja zato obravnavajo kot poslovno skrivnost. Zato bom inovacije, ki jih bom odkril z analizo poslovne literature, dopolnil z analizo dokumentacije podjetja.

Triangulacijo bom uporabil tudi v smislu zagotavljanja veljavnosti. Ugotovljeno je bilo, da ljudje ne povedo vedno tistega, kar mislijo (Patton, 1987, str. 161), zato bom s pomočjo analize poslovne literature analiziral tudi konsistentnost izjav posameznih predstavnikov podjetja v času. Pri tem bom uporabil različne metode. Tako bom z analizo dokumentacije in poslovne literature skušal ugotoviti, ali so zaključki, ki izhajajo iz intervjujev, skladni z ugotovitvami, ki izhajajo iz poslovnih in internih virov.

5.3.1.2 Dokazna veriga

Z uporabo principa dokaznih verig skušamo povečevati zanesljivost raziskovanja in zunanjemu opazovalcu omogočiti, da sledi izpeljavi kateregakoli dokaza od začetnega raziskovalnega vprašanja do končnih zaključkov študije primera (Yin, 2003, str. 105).

Slika 19: Vzdrževanje dokazne verige



Vir: Yin, 2003, str. 106

Pri tem mora raziskovalec zagotoviti naslednje (Yin, 2003, str. 105):

- o poročilo mora imeti dovolj citatov relevantnih delov baze podatkov študije primera;
- o baza podatkov mora dejansko vsebovati vse te dokaze vključno z okoliščinami, v katerih so bili zajeti;
- o okoliščine morajo biti skladne s procedurami in vprašanji v protokolu;
- o protokol mora nakazovati povezavo med vsebino protokola in izhodiščnim raziskovalnim vprašanjem.

5.3.2 Notranja veljavnost

Notranjo veljavnost različni avtorji razumejo na različne načine. Medtem ko Yin (2003) notranjo veljavnost loči od veljavnosti konstrukta, nekateri drugi (na primer Merriam, 2002) teh dveh dimenzij ne razlikujejo. Najsplošnejša opredelitev veljavnosti opredeli veljavnost kot vprašanje, ali raziskovalec dejansko proučuje fenomen, za katerega trdi, da ga proučuje. Veljavnost je oslABLJENA, če je načrt ali izvedba raziskave takšna, da raziskovalec nehoti proučuje več ali manj kot pa proučevani fenomen (McKinnon, 1988, str. 36). Kritiki tradicionalnega razumevanja veljavnosti opozarjajo predvsem na to, da v realnosti ne obstaja ena sama pravilna interpretacija. Tako Janesick (2000, str. 393) pravi, da se veljavnost v kvalitativnem raziskovanju ukvarja z opisom in razlago ter s tem, ali se razlaga ujema z opisom.

Kvalitativni raziskovalci ne trdijo, da je samo en način interpretacije dogodkov, ni ene prave interpretacije.

Ker bom pri izvedbi študije primera, kot sem že navedel, izhajal iz napotkov, ki jih predlaga Yin, obravnavam notranjo veljavnost ločeno od veljavnosti konstrukta. Notranja veljavnost je posebej problematična pri vzročnih študijah primerov, kjer želi raziskovalec pokazati, da je en dogodek vodil k drugemu in širše pri sklepanju, kadar raziskovalec ne more neposredno opazovati dogodka (Gray, 2004, str. 136; Yin, 1994, str. 36).

Za krepitev notranje veljavnosti lahko uporabimo različne pristope (Yin, 1994, str. 139-142, Yin, 2003, str. 36): ujemanje vzorcev, oblikovanje razlag, uporabo alternativnih razlag, uporabo logičnih modelov in analizo časovnih vrst. Merriam (2002, str. 25-26) sicer navaja širši nabor pristopov, a kot rečeno, veljavnost obravnava v širšem smislu, zato so nekateri pristopi (na primer več dokaznih virov, pregled s strani informatorjev, pregled s strani kolegov), ki jih predlaga, vključeni v poglavje o veljavnosti konstrukta.

Lincoln in Guba (2005, str. 210) predlagata tudi, da raziskovalec vključi svojo pozicijo oziroma refleksijo. Pojasnil naj bi svojo pozicijo glede predmeta proučevanja, osnovo za izbiro sodelujočih, kontekst študije in vrednote ali predpostavke, ki bi lahko vplivale na zbiranje ali analizo podatkov. Na ta način raziskovalec osvetli tudi sebe kot "človeški instrument". Merriam (2002, str. 26) tudi predlaga, da raziskovalec dovolj časa nameni zbiranju podatkov, tako zagotovi podrobno razumevanje fenomena.

Sam bom za zagotovitev notranje veljavnosti uporabil pristopa oblikovanja razlag in uporabe alternativnih razlag. Skušal bom predstaviti tudi svojo pozicijo oziroma refleksijo in zagotovil dovolj časa za zbiranje podatkov.

5.3.3 Zunanja veljavnost ali možnost generalizacije

Ena izmed pogostejših tarč kritikov raziskovalnega pristopa študij primerov je tudi zunanja veljavnost rezultatov. Pri zagotavljanju zunanje veljavnosti je ključno vprašanje, ali lahko ugotovitve posplošimo preko študije same (Yin, 2003, str. 37). Kritiki zagovarjajo stališče, da študija enega samega primera ni zadostna osnova za posplošitev. Globina in podrobnost kvalitativnih metod tipično vodi k vključitvi manjšega števila primerov, kar onemogoča zanesljivo posploševanje (Patton, 1978, str. 19). Pri tem pa Gummesson (1999, str. 97) opozarja na dvom in skepticizem, povezan s pomenom koncepta posploševanja. Nekateri zagovarjajo stališče, da je empirična generalizacija previsok cilj za družboslovno znanost (Merriam, 2002, str. 28). Cronbach (1975, str. 125) uporablja izraz "delovna hipoteza" - hipoteza, ki

ustreza situaciji, specifičnim pogojem v določenem kontekstu. Tako naj bi pomagala praktikom pri njihovih odločitvah v prihodnosti. Da bi pospešili prenos dognanj iz študije v dejansko situacijo, mora raziskovalec zagotoviti dovolj podrobnosti o kontekstu, da lahko bralec naredi primerjavo obeh situacij (Merriam, 2002, str. 29).

Večina avtorjev (na primer: Gummesson, 1999, str. 89; Scapens, 1990, str. 270; Yin, 2003, str. 37), ki se ukvarja s kvalitativnim raziskovanjem, opozarja na obstoj dveh vrst posploševanja: statistično in analitično. Pri statističnem posploševanju na podlagi empirično zbranih vzorčnih podatkov sklepamo, kakšne lastnosti ima populacija (Yin, 2003, str. 32). Ta vrsta posploševanja se ukvarja z agregati in ne specifičnostmi (Scapens, 1990, str. 272). Osnovana so na velikem številu opazovanj. Potrebne so za odgovore na vprašanja, kot so: koliko, kako pogosto in kako številno (Gummesson, 1999, str. 90). Posploševanje iz statističnih vzorcev predstavlja samo en tip posploševanja. Statistično posploševanje se ukvarja z izjavami o statistični pojavnosti in ne ponuja nujno razlag individualnih opazovanj (Scapens, 1990, 270). Posploševanja študij primerov se je potrebno lotiti drugače (Gummesson, 1999, str. 89). Pri analitičnem posploševanju raziskovalec izhaja iz razvite teorije, ki služi kot predloga, s katero primerja empirične rezultate študije primera (Yin, 2003, str. 37). Tako ni cilj študij primera, da raziskovalec analizira tipične predstavnike populacije.

Patton (1990, str. 491) v povezavi s posploševanjem govori o ekstrapolacijah, določenih s kontekstom. Pri tem razume ekstrapolacije kot preproste domneve o uporabnosti ugotovitev v drugih situacijah v podobnih, a ne enakih, okoliščinah. Ekstrapolacije so logične, premišljene in problemsko naravnane ter manj statistične in verjetnostne (Patton, 1987, str. 168).

Možnost posploševanja na podlagi študije enega primera temelji na izčrpnosti merjenja, ki omogoči doseganje temeljnega razumevanja strukture, procesov in dejavnikov (Normann, 1970, str. 53). Tudi študija enega samega primera omogoča posplošitev na druge primere, ki ustrezajo enakim teoretičnim pogojem (Bickman, Rog, 1997, str. 239). Najpomembnejša strategija za zagotovitev zunanje veljavnosti so tako bogati in polni opisi (Merriam, 2002, str. 29), ki omogočajo uporabniku rezultatov razumevanje konteksta. S tem lahko uporabnik primerja kontekst proučevane študije primera s kontekstom svojega primera in se na podlagi primerljivosti odloči, ali so rezultati uporabni tudi za njegov primer. Cilj je torej podrobno razumevanje partikularnega in ne, kaj v splošnem velja za večino (Merriam, 2002, str. 28).

5.3.4 Zanesljivost

Zanesljivost in veljavnost lahko obravnavamo kot nasprotni meri na kontinuumu meritev, pri čemer zanesljivost stremi k maksimalno podobnim metodam merjenja

na enem ekstremu, veljavnost pa na uporabi maksimalno različnih metod na drugem (Kidder, 1981, str. 245). Zanesljivost tako obravnava vprašanje, ali raziskovalec pridobiva podatke, na katere se lahko zanese (McKinnon, 1998, str. 36), oziroma ali lahko ugotovitve in zaključke enega raziskovalca ponovijo drugi raziskovalci iste študije primera (Gray, 2004, str. 138; Merriam, 2002, str. 27; Yin, 2003, str. 37). Vendar Hägg in Hedlund (1979, str. 141) opozarjata, da je ponavljanje študij primerov težavno, če ne celo nemogoče. Dey (1993, str. 251) celo trdi, da ne moremo pričakovati, da bodo drugi replicirali naše delo, lahko pa povemo, kako smo prišli do rezultatov. Zato v nasprotju z naravoslovjem potrjevanje poteka na drugačen način. Poslovne situacije so enolične, številni nekontrolirani elementi, kot so kupci in konkurenti, povzročajo nepričakovane rezultate (Gummesson, 1999, str. 91). Zato posamezni avtorji zanesljivost umestijo drugače. Merriam (2002, str. 27) tako pravi, da reprodukcija kvalitativne raziskave ne bo obrodila enakih rezultatov, vendar to ne diskreditira rezultatov študije. Enake podatke je namreč možno interpretirati na različne načine. Gre za ugotavljanje, ali so rezultati konsistentni z zbranimi podatki (Lincoln, Guba, 1985, str. 288). Ključni cilj zagotavljanja zanesljivosti je minimizacija napak in pristranskosti v raziskavi (Yin, 2003, str. 37).

Pri zagotavljanju zanesljivosti lahko uporabimo različne pristope. Merriam (2002, str. 25) predlaga uporabo več dokaznih virov, pregled s strani kolegov (angl. *peer examination*), predstavitev raziskovalčeve pozicije (angl.: *investigator's position*) in revizorsko sled (angl.: *audit trail*). Prve tri sem podrobneje obravnaval že v poglavju o veljavnosti konstrukta. Revizorsko sled na področju kvalitativnega raziskovanja podrobno obdelata Guba in Lincoln (Guba, Lincoln, 1981; Lincoln, Guba, 1985). Avtorja (Lincoln, Guba, 1985, str. 368) tako pravita, da raziskovalec ne sme vključiti nobenih "dejstev", ne da bi se pri tem skliceval na vir. Predlagata izdelavo ločenega indeksa, ki omogoča enostavno in prostorsko učinkovito sklicevanje na vir. Yin (2003, str. 38) predlaga uporabo protokola študije primera in bazo podatkov študije primera.

Če želi raziskovalec zagotoviti možnost ponovljivosti, mora skrbno dokumentirati vse uporabljene postopke (Yin, 2003, str. 38). Merriam (2002, str. 27) predlaga izdelavo zapiskov skozi celotno izvedbo študije primera, zapisovanje refleksij, vprašanj in odločitev, povezanih s problemi, zapisovanje idej pri zbiranju podatkov. Bourgeois in Eisenhardt (1988) sta za naslavljanje zanesljivosti izdelala protokol, ki je določal, da sta do vsakega informatorja dostopala na enak način: z enakimi vstopnimi in izstopnimi procedurami, postavljala enaka vprašanja, enako organizirala sorodne podatke, ipd.

Sam bom zanesljivost skušal doseči z uporabo protokola študije primera in razvojem baze podatkov. Pri tem bom upošteval različne napotke pri izdelavi zapiskov in baze

podatkov (Bourgeois, Eisenhardt, 1988; Lincoln, Guba, 1985, str. 368; Merriam, 2002, str. 27).

6 Študija primera Amazon.com

Izbira podjetja Amazon.com za študijo primera je temeljila na več medsebojno povezanih kriterijih. **Poslovna literatura podjetje intenzivno obravnava** od njegovih začetkov do danes. Prikazuje ga tako v pozitivni kot tudi negativni luči, kar omogoča dostop do velike količine podatkov o poslovanju in delovanju podjetja v vsej njegovi zgodovini.

Podjetje se samo pozicionira kot **inovator**. Tako je v pismu delničarjem Bezos zapisal, da mora biti Amazon "zavezan k iskanju nenehnih izboljšav, eksperimentiranju in inoviranju v vsaki iniciativi. Radi smo [*Amazon*] pionirji, to je v DNK našega podjetja" (Bezos, 1998, str. 3, poudarki dodani). To potrebo po inovativnosti podjetja morajo ponotranjiti vsi zaposleni (Bezos v Burgelman, Meza, 2001, str. 2). To inovativnost mu priznavajo tudi drugi. Tako mu nekateri priznavajo pomembno mesto med strateškimi inovatorji (Schlegelmilch et al., 2003, str. 119), Weiss in ostali (2004, str. 79) pa ga štejejo kar med inovativne velikane interneta.

Čeprav nekateri Amazonu zmotno pripisujejo, da je bil pionir spletne prodaje knjig (na primer: Machlis, 1998, str. 13; Munk, 1999; Mallahi, Johnson, 2000, str., 448), drži, da je uspel graditi internetno povpraševanje s serijo znanih inovacij (Coltman et al., 2001, str. 73). Z inoviranjem je ustvaril novo obliko organizacije prodaje (Burgelman, Meza, 2001, str. 11). Avtorji revije Fortune celo ocenjujejo, da nobeno podjetje ni naredilo več za to, kako lahko internet preobrne konvencionalne predpostavke o distribuciji (Fortune, 1997, str. 249).

Podjetje je začinjalo v panogi, ki je bila visoko konkurenčna, ki je imela zelo raznolike akterje in je postajala vse bolj globalna, vendar so mu avtorji že v prvih letih napovedovali, da lahko postane **dominantni ponudnik internetnega nakupovanja prihodnosti** (Deck, 1999, str. 6).

Tudi Bezos je ocenjeval, da ima podjetje priložnost postati prvi zares **globalni trgovec** (Bezos kot ga citirata Burgelman, Meza, 2001, str. 2), in vsaj deloma se je to dejansko zgodilo. Podjetje je v manj kot desetletju prišlo na lestvico Fortune 500, lestvico **največjih ameriških podjetij**. V letu 2002 je bilo na 492. mestu. Vse od vstopa na lestvico se podjetje po njej pomika više. V letu 2006 je bilo tako že na 272. mestu (Fortune 500, 2007). Revija The Economist Amazon ocenjuje kot eno redkih znamk, ki se uporablja kot sinonim za e-trgovanje in eno redkih blagovnih znamk, ki jo prepoznajo po celem svetu (The Economist, 2000, str. S24).

Podjetje je bilo nagrajeno s številnimi **nagradami** na različnih področjih, ki segajo od kakovosti storitev, odnosov z javnostmi, uporabnosti in drugih. Jeffa Bezosa je revija Time celo razglasila za osebnost leta 1999 (Ramo, 1999).

6.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Amazon.com je bilo ustanovljen leta 1994 v ZDA. Sedež podjetja je od samih začetkov v Seattlu, v ameriški zvezni državi Washington. Zgodba o nastanku podjetja sodi med sodobne urbane legende. Podjetje je ustanovil Jeffrey P. Bezos, diplomant računalniških znanosti in inženiringa elektronike s Princeton University. Bezos je bil pred tem namestnik predsednika v investicijski banki D. E. Shaw. Del njegovih nalog je bil razvoj novih poslovnih investicij (Becker, 2006, str. 36). Priložnosti se je zavedel, ko je naletel na statistiko, da internet raste z 2300-odstotno letno stopnjo rasti (Spector, 2000, str. 33). Brez kakršnihkoli prejšnjih izkušenj s trgovino se je odločil za ustanovitev podjetja, ki se bo ukvarjalo s spletno trgovino. Sprva je na prihodnost podjetja gledal kot na spletno knjigarno, a z možnostjo širitve na druga področja. Zato je izbral ime, ki je bilo hkrati asociacija na nekaj velikega, obsežnega in po drugi strani dovolj odprto, da je dopuščalo vstop na nove segmente. Izbral je ime Amazon. Zanimivo je tudi, da je bilo prvo podjetje, ki je imelo v nazivu tudi ".com", s čimer je ustvarilo skupno ime za internetna podjetja, to je pikakom (angl. *dot com*) (Cassidy, 2002, str. 138).

Tudi izbira lokacije podjetja je bila tesno povezana s to strategijo. Za Seattle se je namreč med drugim odločil zaradi močnega zaledja tehničnih talentov in zaradi neposredne bližine največjega distribucijskega centra enega največjih trgovcev s knjigami na debelo. V bližnjem Oregonu je imel svoj distribucijski center Ingram Book Group (Kotha, 1998, str. 219). Izbiri lokacije je botrovalo tudi dejstvo, da ameriška davčna zakonodaja določa, da internetni trgovci plačujejo davke zvezne države v tisti državi, v kateri imajo sedež podjetja. Tako so v tej državi manj konkurenčni in tudi zato je Bezos izbral državo, ki je relativno manjša od ostalih. Prvo leto se je Bezos z desetimi sodelavci ukvarjal predvsem z razvojem programske opreme v garaži, veliki dobrih 37 m² ob najeti hiši (Bezos, 2000a).

Januarja 1995 je Amazon dobil 1,2 milijona ameriških dolarjev od zasebnih investitorjev. Marca 1996 je od podjetja tveganeega kapitala Kleiner Perkins Caufield and Byers dobil dodatna sredstva v višini 8 milijonov dolarjev za 13-odstotni delež, s čimer je bilo podjetje ovrednoteno na dobrih 61 milijonov. Maja 1997 se je Amazon preoblikoval v delniško družbo. Pred tem je Bezos dobil nekaj ponudb, ki so bile višje, a se je kljub temu odločil za Kleiner Perkins Caufield and Byers zaradi njihove dobre vpetosti v dejavnosti internetnih podjetij (Heilemann, 1997, str. 34). Njihove delnice kotirajo na NASDAQ National Market pod oznako "AMZN".

6.1.1 Širitev prodajnega asortimana

Pri izbiri najprimernejšega izdelka je Bezos izdelal seznam dvajsetih najprivlačnejših možnosti. Na vrhu seznama so se znašle knjige, ki jim je tesno sledila glasba (Spector, 2000, str. 33). Zaradi narave poslovnega modela je Bezos iskal izdelke, ki jih je možno enostavno dostavljati (majhni izdelki standardiziranih velikosti), kjer je tveganje nakupa čim manjše (nizka vrednost nakupa) in kjer je informacijski del vrednosti relativno visok (primeri poglavij, kazalo vsebine, uredniška ocenjevanja, ocenjevanja kupcev). Pomembna prednost knjig je bila tudi ta, da so bile v precejšnji meri urejene v elektronskem katalogu. Tako je bilo možno kupiti CD-ROM verzijo kataloga Books in Print, ki je leta 1994 vseboval 1,5 milijona naslovov (Hamilton, 2004, str. 44).

Panoga je bila s 25 milijardami ameriških dolarjev letne prodaje velika. Bezos je upošteval tudi dejstvo, da je bila panoga izjemno neučinkovita. V posamezni fazi je z vidika končnega kupca malo dodane vrednosti, v vseh fazah oskrbovalne verige pa je bila prisotna koncentracija, ki je negativno vplivala na konkurenčnost. Največjih 10 založnikov je v obdobju izdalo 20 % vseh naslovov, 5 največjih tiskarn je predstavljalo 40 % trga, največji trgovec na debelo je opravil tretjino vseh pošiljanj. Na strani maloprodaje ni bilo dominantnega trgovca, saj je največji Barnes & Noble predstavljal zgolj 11 % trga (Laseter et al., 2000). Poleg največjih je vključevala množico manjših akterjev – 50.000 založnikov in številne neodvisne trgovce na nivoju maloprodaje (Becker, 2006, str. 36).

Prav tako je za panogo značilno, da vse tveganje pri prodaji nosijo založniki. Če trgovec knjige ne proda v določenem času, jo lahko vrne založniku. V letu 1998, ki je bilo z vidika vračil eno boljših, so trgovci založnikom vrnili skoraj tretjino vseh naročenih naslovov (Laseter et al., 2000). Založniki so izpostavljeni tudi velikim nihanjem v prodaji svojih naslovov. Na drugi strani trgovci na drobno nosijo vse stroške izpostavitve izdelkov. Amazon je izkoristil svoj poslovni model in ponudil največjo ponudbo knjig na enem mestu. Medtem ko so največje superknjigarne ponujale po 175.000 naslovov, je Amazon kupcem ponujal 3 milijone naslovov (Horovitz et al., 2000).

V želji po čim boljšem izkoristku vlaganj v tehnologijo in inovacije je podjetje leta 1998 začelo z intenzivno širitvijo v druge proizvodne segmente. Bezos je Amazonovo ekspanzijo v nove kategorije predstavil kot evolucijo, ki jo vodijo kupci (Burgelman, Meza, 2001, str. 3), ker so bili prav kupci tisti, ki so zahtevali druge, nove kategorije izdelkov. Do začetka leta 2001 podjetje ni bilo več samo spletna knjigarna temveč spletna supertrgovina z osmimi kategorijami izdelkov (knjigami, glasbo, video/DVD, elektroniko za široko uporabo, kuhinjami, izdelki za dom, igrači in videoigricami ter programske opremo). Amazon se je najprej širil na tiste segmente,

ki jih je Bezos identificiral že leta 1994 pri oblikovanju seznama najbolj privlačnih izdelkov za prodajo preko interneta.

V prid hitremu vstopu na te segmente so bile predvsem možnost navzkrižne prodaje, ekonomije obsega in siceršnja obsojenost podjetja, da ostane majhno (zaradi relativne majhnosti panoge podjetje ne bi moglo postati sinonim za spletno trgovanje). Argumenti proti širitvi so bili povezani s percepcijo blagovne znamke (še danes mnogi Amazon prvenstveno dojemajo kot spletno knjigarno), z novimi izzivi, ki so jih prinašali novi izdelki (večji izdelki, izdelki z manjšim deležem informacijske komponente, pri katerih je prednost spletne prodaje bolj omejena) in kompleksnostjo, ki je posledica raznovrstnosti ponudbe (ta povečuje kompleksnost skladiščenja in logistike, povečuje pa se tudi obseg zalog). Pri elektroniki za široko uporabo podjetje tudi ni moglo kupovati neposredno od velikih proizvajalcev (kot so Sony, Panasonic, Pioneer), ker niso želeli ogroziti obstoječih partnerstev, ali ker so želeli vzpostaviti svojo spletno prisotnost. Konec leta 2000 je na primer Sony vzpostavil spletni portal SonyStyle.com, s katerim je želel pospešiti direktno prodajo. S tem se je močno zmanjšala možnost, ki jo je imel Amazon, da bi v segmentu elektronike za široko uporabo dosegal večjo cenovno konkurenčno prednost.

S podobno kompleksnostjo se je Amazon srečeval tudi pri vstopu na druge segmente. Tako je prodaja oblačil in obutve kompleksna zaradi izdelkov različnih velikosti, barv, izdelkov z blagovnimi znamkami. Hkrati je panoga izpostavljena modnim tveganjem in sezonskim nihanjem (Leschly et al., 2003, str. 2).

Še večja sezonska nihanja so značilna za segment igrač, kjer je tudi do 65 % letne prodaje ustvarjene v prednovoletnem nakupovalnem obdobju (Hammond, 2005, str. 3). Povpraševanje potrošnikov je izjemno nepredvidljivo, hkrati pa je potrebno naročila dobaviteljem oddati tudi do 8 mesecev preden pride do prodaje. Samo največji trgovci lahko izjemoma dobijo naknadne dobave (Leschly et al., 2003, str. 6).

Zaradi kompleksnosti posameznih segmentov je podjetje tveganje zmanjševalo z oblikovanjem različnih partnerstev. Sčasoma so se kot najuspešnejša širitev izkazale kategorije glasba, video, elektronika, igrače in igrice (Filson, 2004, str. 151).

Danes podjetje sledi strategiji največje izbire na svetu in v svojem prodajnem asortimanu ponuja 39 različnih kategorij izdelkov s področij (Amazon.com, 2007):

- o knjig, glasbe in filmov (knjige, DVD, glasba, revije in časopisi, novele, učbeniki, video snemanje, VHS);
- o igrač in videoigric (igrače in igrice, videoigrice);
- o elektronike za široko uporabo (avdio-video, kamere in fotoaparati, prenosni telefoni in storitve, glasbeni instrumenti);

- računalništva in pisarne (računalniki in dodatki, pisarniški izdelki, programska oprema);
- orodij in avtomobilov (avtomobilizem, industrijski in znanstveni izdelki, oprema za vrt, orodje);
- hrane in gospodinjstva (gurmanska prehrana, živila, oprema in hrana za domače živali);
- doma in vrta (spalnica in kopalnica, sveže cvetje in rastline, pohištvo in dekoracija, oprema za dom, kuhinja, življenje na prostem);
- oblačil in nakita (oblačila in dodatki, nakit in ure, čevlji);
- zdravja in lepote (lepota, zdravje in osebna nega);
- otrok in dojenčkov (oblačila za otroke in dojenčke, oprema za dojenčke);
- športa in fitnesa (telovadba in fitnes, šport).

6.1.2 Geografska širitev

Poleg širitve prodajnega asortimana je podjetje raslo tudi z geografsko širitvijo. Že julija 1995 je podjetje naročila prejemale iz 45 držav sveta (Piacentini, 2000, str. 27). Vzporedno s širitvijo prodajnega asortimana se je podjetje začelo širiti tudi geografsko. Aprila 1998 je podjetje prevzelo britansko podjetje Bookpages Ltd. in nemško podjetje Telebook Inc. ter ju oktobra 1998 ponovno predstavilo pod svojo blagovno znamko amazon.co.uk in amazon.de (PR-22.7.1998). To sta bila največja trga s knjigami v Evropi (Hammond, 2005, str. 7). Trga sta bila privlačna tudi iz drugih razlogov. Tako so bili na primer Nemci navajeni kupovati knjige po pošti. V Veliki Britaniji so leta 1995 ukinili fiksno določene maloprodajne cene, kar je vzpodbudilo pojavljanje drugačnih oblik trgovin in povzročilo hitro rast prodaje.

Danes podjetje poleg trgovine amazon.com upravlja še s 7 lastnimi lokalnimi trgovinami (amazon.de za nemški trg, amazon.co.uk za britanski trg, amazon.co.jp za japonski trg, amazon.fr za francoski trg, amazon.ca za kanadski trg, joyo.com za kitajski trg in amazon.at za avstrijski trg). Izdelke in storitve prodaja v več kot 217 držav (PR-27.12.2004).

Kljub temu, da je podjetje že z eno samo spletno trgovino amazon.com uspešno doseglo kupce v državah po celem svetu, se je odločilo za intenzivnejšo prisotnost na izbranih trgih. Pri tem so Evropo jemali kot agregat regionalnih trgov s pravnimi in kulturnimi specifičnostmi. Funkcionalnost lokalnih spletnih trgovin se ni razlikovala od matične trgovine, prilagodili pa so jezik, uredniške vsebine, ponudili različni asortiman izdelkov, 24-urne podporne centre z osebjem, ki tekoče govori lokalni jezik in pozna potrebe evropskih kupcev (Hammond, 2005, str. 9)

Amazon.com se je na teh trgih srečeval s kompleksnimi plačilnimi in poročevalnimi zahtevami različnih zakonodajalcev. Tako nekatere države dovoljujejo elektronske

račune, druge ne. Nobena izmed držav ni dovoljevala elektronske reklamacije blaga. Nekateri so zahtevale zaporedno številčenje računov, druge zopet ne. Razlikovale so se tudi zahteve glede oblike računov. Te nekonsistentnosti so vodile v veliko kompleksnost in birokratsko breme (DuFon, 1999, str. 17). Poleg tega je evropska zakonodaja na področju varovanja zasebnosti mnogo bolj zahtevna od ameriške (Piacentini, 2000, str. 28).

V nasprotju z britansko zakonodajo nemška praktično onemogoča cenovno konkurenco (Piacentini, 2000, str. 28), v Franciji pa trgovci ne smejo prodajati po cenah, ki so nižje od nabavnih. Zato je Amazon izkoriščal možnosti, ki jih je ponujala zakonodaja, in iskal drugačne priložnosti za pospeševanje prodaje, kot so promocijske aktivnosti, razprodaje artiklov, katerih prodaja je bila počasnejša, ipd. (Hammond, 2005, str. 9).

Izven ZDA so uporabniki tudi redkeje plačevali s kreditnimi karticami. Zato je Amazon ponudil druge plačilne opcije – čeke v Franciji, poštne nakaznice v Nemčiji (Piacentini, 2000, str. 28) in plačilo po povzetju na amazon.co.jp (AR2001, str. 4) ter na joyo.com (PR-3.11.2006).

Razlike so bile tudi v nabavni strategiji. Tako na primer Francija ni imela trgovcev na debelo za področje glasbe, v Nemčiji pa sta bila po eden za področje založništva in za področje glasbe. Zato je moral Amazon pogodbe o sodelovanju skleniti z več založniki in distributerji (Hammond, 2005, str. 9), kar je bilo povezano z višjimi stroški pogajanj in koordinacije. Poleg tega so podjetja v Evropi v precej manjši meri uporabljala sisteme za računalniško izmenjavo podatkov (angl. *Electronic Data Interchange*) (Hammond, 2005, str. 9), kar je otežilo in podražilo stroške sodelovanja.

Na strani dostave kupcem je imela Evropa prednost pred ZDA. Nacionalne poštne družbe so bile precej zanesljivejše od ameriških. Znotraj posamezne države so bile primerljive z dražjimi ekspresnimi storitvami v ZDA, a bile slabše pri mednarodnih pošiljanjih. Pri slednjih so bile težave povezane predvsem z zanesljivostjo, kar negativno vpliva na kupčevo izkušnjo (Hammond, 2005, str. 9-10).

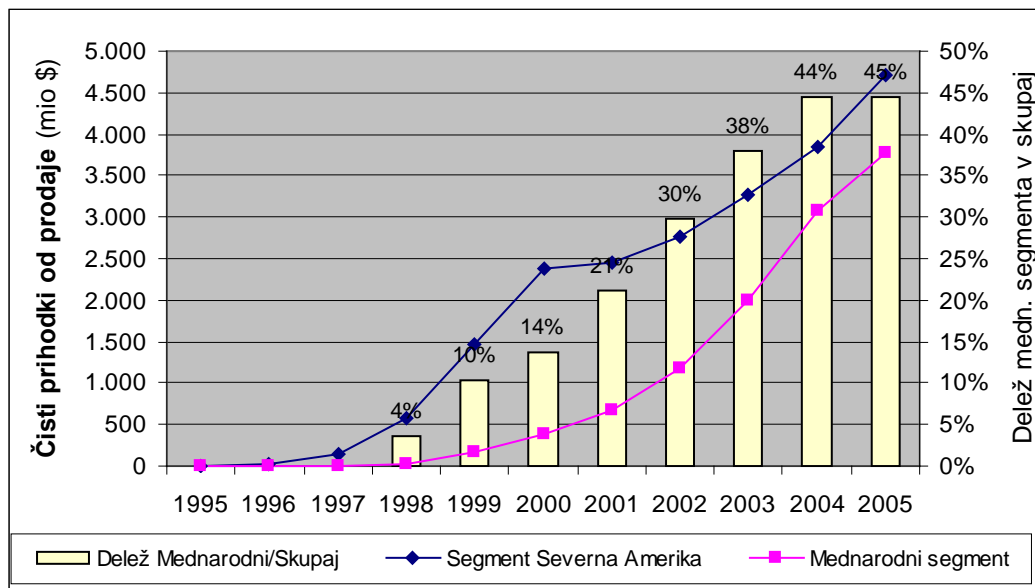
Amazonova odločitev za vstop na določen trg izven ZDA tako ni odvisna samo od obstoječega zaledja kupcev, ki kupuje na amazon.com, temveč tudi od učinkovitosti lokalne oskrbovalne verige (Piacentini⁸ v Bayers, 2002). Sama geografska širitev zahteva tudi precejšnje prilagajanje programske opreme in ustvarjanje novih procesov. Tako se je na primer Amazon v Kanadi srečeval s situacijo, kjer so bili eno izmed petih najbolj obiskanih spletnih mest, pa je njihova baza kupcev dosegala zgolj

⁸ Diego Piacentini je namestnik predsednika Amazon.com.

petino baze glavnega konkurenta spletne knjigarne Chapters Online (Chakrabarti, Scholnick, 2002, str. 100).

Zaradi same zahtevnosti širitve na druge trge so novice, povezane z geografsko širitvijo, kratkoročno celo negativno vplivale na vrednost delnic podjetja (Filson, 2004, str. 151). Leta 2001 je mednarodni segment še vedno ustvarjal izgubo (Bayers, 2002), a je imel eno izmed ključnih vlog z vidika zagotavljanja dolgoročne rasti podjetja.

Slika 20: Pomen mednarodnega segmenta v prihodkih od prodaje



Vir: letna poročila Amazon.com Inc. od leta 1997 do leta 2005

Kljub kratkoročno negativnim učinkom pa dolgoročno geografska širitev predstavlja pomemben segment strategije podjetja. Pomen mednarodnega segmenta raste ves čas poslovanja podjetja. Slika 20 prikazuje pomen mednarodnega segmenta z vidika prihodkov od prodaje. Ta pomen je celo nekoliko podcenjen, saj mednarodni segment ne vključuje prodaje storitev in naročil, ki so bila izvedena v severnoameriških trgovinah (amazon.com in amazon.ca), a so bila poslana izven ZDA in Kanade. Tako je na primer mednarodna prodaja leta 1996 predstavljala 33 %, leta 1997 25 % in 1998 20 % čistih prihodkov od prodaje (AR98, str. 16), medtem ko je delitev na zgornja segmenta v 1998 zabeležila le 3,6 % ustvarjenih čistih prihodkov iz mednarodnega segmenta.

6.1.3 Razvoj poslovnega modela

Amazon je svoj izhodiščni poslovni model oblikoval na priložnostih, ki jih je ustvaril internet in njegova hitra rast. Poslovni model je temeljil na poslovanju z minimalnimi zalogami oziroma praktično brez njih. Tako so imeli leta 1997 na zalogi manj kot

2.000 izmed 2,5 milijona naslovov, ki so jih ponujali kupcem. Tesno so se povezali z manjšim številom močnih dobaviteljev. V letih 1996 in 1997 so pri največjih dveh dobaviteljih, trgovcih s knjigami na debelo, Ingram in Baker & Taylor, kupili 59 % oziroma 58 % vse nabave (AR1997, str. 3). Veletrgovci so bili za ta poslovni model najprimernejši partnerji, saj so brezplačno ponujali pošiljanje izdelkov, ki je bilo hkrati tudi bistveno hitrejše od neposrednega naročanja pri založnikih (Ghemawat, 2004, str. 3). Ingram je vodilni veletrgovec s knjigami v ZDA, nekajkrat večji od drugega največjega podjetja Baker & Taylor in je v tem obdobju predstavljal 50 % vse prodaje na debelo v ZDA (Applegate, 2002, str. 8). Naročila je bilo možno posredovati v elektronski obliki, Ingram pa jih je odposlal še istega dne.

Ta izhodiščni poslovni model je podjetju omogočal hitrejše obračanje zalog, podjetje je potrebovalo manj obratnih sredstev. Že v tem obdobju je podjetje namenilo 80 % svojih investicij v razvoj programske opreme za razvoj zalednih sistemov logistike (Bianco, 1997, str. 146). Centraliziran distribucijski model je leta 1998 podjetju omogočal milijardno prodajo s 30-milijonsko zalogo in dodatnimi 30 milijoni v sredstvih in opremi (Bezos, 1998, str. 2). V letu 1999 so celo uspeli preseči 2 milijardi ameriških dolarjev prodaje, a pri tem potrebovali zgolj 220 milijonov v zalogah in 318 milijonov v osnovnih sredstvih (Bezos, 1999, str. 1). Poslovni model je podjetju omogočal tudi doseganje zelo majhnega deleža vrnjenih izdelkov 1-2% (Ghemawat, 2004, str. 9), kar je podjetju povečevalo pogajalsko moč nasproti dobaviteljem. Ker so nekateri založniki ponujali še dodatne 3-5-odstotne popuste, če se njihovi kupci odpovedo pravici do vračanja izdelkov (Ghemawat, 2004, str. 3), je bil Amazon še dodatno motiviran za neposredno povezovanje z založniki.

Ves čas obstoja podjetja Amazon intenzivno izboljšuje izkušnjo kupcev. Pomemben vidik te izkušnje je čas dostave. Zato se je podjetje hkrati s strategijo hitre rasti odločilo tudi za odmik od prvotnega poslovnega modela – poslovanja brez zalog. Tako so že konec leta 1997 povečali število naslovov v skladišču na 200.000 (Bianco, 1997). Kljub temu je podjetje ohranjalo prednost pred klasičnimi trgovci. Tako lahko posamezna knjiga ostane na policah konkurentov tudi pol leta – stroški zalog v verigi več sto trgovin pa so ogromni (Hansell, 2002, str. C2). Amazon lahko v centraliziranih skladiščih drži le nekaj kopij posamezne knjige in še vedno ponudi enako izbiro.

V letu 1998 se je podjetje srečevalo z vse močnejšo konkurenco. Buy.com je agresivno nižal cene pod lastne nabavne cene, BarnesAndNoble.com in CDNow sta ponujala podobne funkcionalnosti in vsebine kot Amazon. Če je želel ostati konkurenčen, je moral spremeniti svojo strategijo. Podjetje je začelo zasledovati strategijo hitre rasti (angleško so jo poimenovali *Get Big Fast*). Po eni strani so intenzivno povečevali število kupcev, hkrati pa se širili v nove kategorije, ki so podjetju omogočale, da je z

obstoječimi kupci ustvaril nove prihodkovne vire. Vse od takrat je rast (na nove kategorije, večjo izbiro, več storitev, več kupcev, več prodajalcev, več trgovcev, več razvijalcev, več različnih metod dostopa) ključni del poslovne strategije podjetja (Vogels⁹ v Gray, 2006, str. 14).

Investicije, potrebne za uresničitev te strategije, ustvarijo ogromne fiksne stroške, zato svetovalno podjetje McKinsey ocenjuje, da mora podjetje ustvariti vsaj 750 milijonov ameriških dolarjev prihodkov, če želi donosno poslovati (Grosso et al., 2005, str. 18). Zato je Amazonova kultura zaznamovana z močnim občutkom nujnosti (Hazleton, 1998, str. 60), občutkom potrebe po hitri rasti.

Strategija hitre rasti je zmanjšala tudi možnost neposrednega pošiljanja kupljenih izdelkov od dobavitelja h končnemu kupcu (angl. *direct sourcing*). 35 % vseh naročil je namreč vključevalo večje število različnih izdelkov (Sandoval, 2002). S povečevanjem zalog v lastnih distribucijskih centrih, širitvijo prodajnega asortimana in povečevanjem obsega poslovanja se je povečevala tudi kompleksnost. Kompleksnost poslovanja se je še dodatno povečevala z geografsko širitvijo. Novembra 1997 so razširili kapacitete distribucijskega centra v Seattlu in odprli drugi distribucijski center v New Castle, v zvezni državi Delaware na vzhodni obali ZDA. S tem so skladiščne kapacitete povečali za skoraj 6-krat (PR-18.11.1997b). Kljub temu so se logistični problemi leta 1998 še povečali. Leta 1999 so zato zopet intenzivno razširili svoje kapacitete z vključitvijo 8 novih distribucijskih centrov po celem svetu, ki so skupaj obsegali več kot 370.000 m² skladiščnega in distribucijskega prostora (AR99, str. 6). Že pred koncem tisočletja (v dobrih petih letih) je Amazon upravljal s približno 2,5-krat večjimi skladiščnimi zmogljivostmi kot največji distributer knjig v ZDA - podjetje Ingram (Laseter et al., 2000). To izjemno hitro povečevanje skladiščnih zmogljivosti je Bezos komentiral kot najhitrejšo ekspanzijo distribucijske zmogljivosti v mirnodobni zgodovini (Helft, 2000).

Hiter razvoj distribucijskih kapacitet je bil tesno povezan s hitrim naraščanjem spletnega nakupovanja v ZDA. To doseže vsako leto svoj vrhunec v prednovoletni nakupovalni sezoni. Tako je v nakupovalni sezoni 1999 ameriška Zvezna agencija za zaščito potrošnikov (FTC - Federal Trade Commission) kaznovala 8 spletnih trgovcev z igračami, ker izdelkov niso dostavili v zjamčenem roku. Po tej sezoni so trije med njimi (redrocket.com, toyttime.com in toysmart.com, ki je deloval v partnerstvu z The Walt Disney Company) razglasili stečaj (Dussauge et al., 2005, str. 4). Če je podjetje želelo vzdrževati in izboljševati doseženo izkušnjo kupcev, je moralo zagotoviti

⁹ Dr. Werner Vogels je v podjetju Amazon.com podpredsednik in direktor področja tehnologije (angl. CTO - *Chief Technology Officer*).

pravočasne dobave, kar je zahtevalo dodatna vlaganja v zaloge in širjenje infrastrukture.

S temi širitvami je podjetje dopolnilo tudi svoj poslovni model in začelo intenzivno vlagati tudi v razvoj kompetenc in zmogljivosti na področju skladiščenja. Že pred tem je podjetje uporabljalo avtomatizirane vmesnike za sortiranje in organiziranje naročil, s katerimi so lahko dosegli najhitrejše in ekonomične nakupne in dostavne pogoje, ki so bili možni. Podjetje je razvilo tudi lasten informacijski sistem in ima posebno osebje, specializirano za iskanje knjig, ki jih je težko najti (AR97, str. 3). V tem obdobju so začeli v distribucijske centre uvajati najsodobnejše tehnologije za upravljanje z zalogami, kot sta izberi-z-lučjo (angl. *pick-to-light*), ki s svetlobnimi oznakami delavcem signalizira, kateri izdelek je potrebno vzeti in v kakšni količini, ter radijska identifikacija (angl. *Radio Frequency Identification – RFID*), ki med drugim delavcu na dlančnik posreduje lokacijo znotraj skladišča, kjer se nahaja določen izdelek (Hammond, 2005, str. 4). Z logistično in dostavno infrastrukturo so tesno prepletli avtomatizirane in ročne procese ter pri tem izkoriščali fleksibilnost, modularnost, povezljivost in vse večjo zmogljivost razvijajočih se internetnih tehnologij (Applegate, 2002). To infrastrukturo so povezali s svojo platformo za e-trgovanje, kar je podjetju omogočalo hitro odzivnost in kratke roke dostave.

Z velikim obsegom skladiščnih kapacitet – v letu 2000 so te znašale že skoraj 420.000 m² (AR-2000, str. 4) – je podjetje lahko začelo neposredno nabavljati pri dobaviteljih. Drugi veliki ameriški internetni trgovci, na primer ValueAmerica Inc., so se odločili za drugačno strategijo. Zaradi stroškov, povezanih z izgradnjo novega omrežja in zahtevnostjo pridobivanja strokovnjakov za logistiko, so se za izvajanje svojega procesa dostavljanja povezali z obstoječimi distributerji (Laseter et al., 2000).

Z neposredno nabavo pri proizvajalcih, z lastnimi zalogami in nadzorom nad celotnim nakupnim procesom (vključno s časom dostave) je lahko Amazon strategijo prilagodi tudi v smeri intenzivnega cenovnega konkuriranja. Do julija 2001 je strategija slonela na dveh stebrih kupčeve izkušnje: izbiri in priročnosti. V juliju so dodali še "neusmiljeno nižanje cen" (Bezos, 2001, str. 1). Njihova strategija ni bila usmerjena v ponujanje nižjih cen za majhno število izdelkov v omejenem časovnem obdobju, temveč ponujanje vsakodnevno nizkih cen za celoten prodajni asortiman (Bezos, 2002, str. 2). Pred tem podjetje ni sodelovalo v cenovnih vojnah, ki so bile značilne za spletne trgovce. Njihova strategija je bila usmerjena v hitro rast. Internetno trgovanje je, relativno gledano v primerjavi s tradicionalnim trgovanjem, poslovanje obsega, ki ga zaznamujejo visoki fiksni stroški in relativno nizki variabilni stroški (Bezos, 2000, str. 1). Zato srednjeveliki trgovci težko konkurirajo. Z večjim obsegom prodaje so povečevali svojo pogajalsko moč nasproti dobaviteljem in izposlovali boljše nabavne pogoje. Predvsem se je podjetje na prelomu tisočletja

osredotočilo na doseganje operativne učinkovitosti. V letu 1999 so avtomatizirali nekatera orodja, ki jih uporablja center za podporo kupcem (AR-1999, str. 6), pomote in napake so skušali odpravljati na samem začetku (Bezos, 2001, str. 2). S tem so ne samo izboljševali kupčevo izkušnjo, temveč predvsem zniževali stroške produktivnosti.

Po borznem zlomu se je podjetje bolj osredotočilo na doseganje operativne učinkovitosti. Med drugim so leta 2001 zaprli tudi distribucijski center v McDonoughu v zvezni državi Georgia in center za podporo kupcem v Seattlu, Washington (PR-30.1.2001) in s tem zmanjšali skladiščno-distribucijske kapacitete na dobrih 370.000 m² (AR-2001, str. 4). Poleg tega so samo sezonsko uporabljali distribucijski center v Seattlu, Washington (AR-2001, str. 19).

Osredotočenost na doseganje operativne učinkovitosti ne pomeni, da se je podjetje odpovedalo strategiji hitre rasti. Kljub temu, da od leta 2002 (AR-2002, str. 19) vsako leto ocenjujejo, da obstoječe kapacitete zadostujejo trenutnim in pričakovanim kratkoročnim potrebam, kapacitete intenzivno širijo. V letu 2004 je imelo podjetje že 550.000 m² skladiščno-distribucijskih zmogljivosti (AR-2004, str. 21), v letu 2005 pa že skoraj milijon m² (AR-2005, str. 20). Bezos je poudarjal, da je operativna učinkovitost pomembna, vendar ne na račun izkušnje kupcev. Odličnost na področju operativne učinkovitosti pomeni, da je potrebno kupce obravnavati na enaki kakovostni ravni, ampak z nižjimi stroški (Bezos v Hof, 2000). Podjetje je operativno učinkovitost iskalo tudi v znižanju obsega zalog. Kljub temu, da je že tako ponujalo nizke cene, je konec leta 2000 odprlo trgovino z ostalim blagom (angl. *outlet store*), kjer je izdelke znižalo tudi do 70 % (Prior, 2001a, str. 6). Cilj je bil zmanjšanje presežnih zalog.

Sredi 1999 je bilo jasno, da lahko cilj – "največjo izbiro" doseže zgolj z dopolnitvijo trgovskega poslovnega modela z drugim – s poslovnim modelom dražb (Leschly et al., 2003, str. 1). Tako je v svoj model vključil tudi dražbe in tržnice. Pri tem je sledil uspehu, ki ga je s spletnimi dražbami dosegel eBay, a pri tem ves čas zasledoval strategijo, ki so jo postavili leta 1998: "postati najboljše spletno mesto za nakup, iskanje in odkrivanje izdelka ali storitve" (AR-1998, str. 3). Pri teh poslovnih modelih je zgolj ponujal programsko opremo in storitve, ni pa prevzel nobenega nadzora nad zalogami. V začetku leta 2000 je širil koncept tržnice skozi serijo lastniških partnerstev z vodilnimi trgovci. Podjetje se je med drugim povežalo z vodilnimi trgovci kot so drugstore.com (zdravje in lepota), living.com (pohištvo za dom), ashford.com (nakit, ure in darila), pets.com (izdelki in oprema za hišne ljubljence), CarsDirect.com (avtomobili). Podjetje kratkoročno ni imelo ambicij za vstop v te segmente. Med borznim zlomom je bankrotiralo nekaj najodmevnejših Amazonovih partnerjev (med drugim Living.com in Pets.com). Kasneje so v podjetju ugotavljali, da so močno podcenjevali čas, potreben za vstop v te segmente, in kako težko bo za

podjetja, ki so osredotočena na eno samo kategorijo, doseči potreben obseg poslovanja (Bezos, 2000, str. 1). Borzni zlom podjetja ni ustavil pri oblikovanju partnerstev. Tako je že avgusta 2000 zopet razširil model z najavo strateškega partnerstva s ToysRus.com. Pripravili so prodajalno Igrače in videoigrice – prodajalno partnersko povezanih blagovnih znamk, ki je začela z delovanjem jeseni 2000. V nasprotju s partnerstvi vrste tržnic je tu Amazon prevzel vlogo ponudnika aplikacijskih storitev in ponudnika najema storitev elektronskega poslovanja. Kljub temu, da so nekateri ocenjevali, da je Amazon prepozno vstopil na trg spletnih dražb, danes več kot 1 milijon zunanjih trgovcev predstavlja 30 % vseh enot, ki jih prodaja Amazon (Hof, 2006c).

Ključna bojazen je bila, kakšen bo vpliv tovrstnih širitev na kupčevo izkušnjo in na osrednjo kulturo podjetja, ki je temeljila na osredotočenosti na kupca. Analitiki so ocenjevali, da je to sicer smiseln pristop, a ocenjevali, da bo negativen učinek izgube kakovosti blagovne znamke na dolgi rok prevladal (Becker, 2002, str. 3-4). Zato je podjetje sprva dražbe in zShops ponujala ločeno. Januarja 2000 so spremenili strategijo in pričeli izdelke prodajati ob novih izdelkih, izdelkih, ki jih dejansko prodaja Amazon. Bezos je to strategijo poimenoval strategija "ene trgovine" (Leschly et al., 2003, str. 8).

Z dražbami in zShops je Amazon tudi zniževal tveganje. Kot sem omenil v poglavju o širitvi na druge segmente, so novi segmenti s seboj prinašali nove specifičnosti in tveganja. Zato se je Amazon odločil, da bo svojo platformo odprl tudi svojim partnerjem. Na ta način je želel kupcem ponuditi največjo možno izbiro na enem mestu in pod najboljšimi pogoji. Delež enot teh partnerjev v skupni prodaji se je s 6 % v letu 2000 povečal na 28 % v letu 2005 (Bezos, 2005, str. 2).

Tako je po eni strani zelo privlačna panoga igrač, hkrati pa tudi ena izmed najzahtevnejših. Tveganja so zelo visoka, saj je povpraševanje nepredvidljivo, naročila je potrebno oddati 8 mesecev pred dobavo, več kot polovica naročil se zgodi v zadnjem četrletju. Za panogo je značilno tudi to, da ima več kot 1.000 proizvajalcev samo v ZDA (Dussauge et al., 2005, str. 2). Hkrati so igrače zelo pomembne tudi za nespécializirane trgovce, trgovce z mešanim blagom, ki igrače izkoriščajo za privabljanje kupcev v trgovine in jih zato pogosto prodajajo z zelo majhnimi ali negativnimi maržami. Ti trgovci za nekatere proizvajalce predstavljajo tudi do petine ustvarjene prodaje (Dussauge et al., 2005, str. 3), zato imajo veliko pogajalsko moč. Kljub temu, da je Amazon na ta trg vstopil pozno, julija 1999, je imel že konec leta z 22 % na letni ravni največji tržni delež v segmentu spletne prodaje igrač. Sledili sta mu pionir spletne prodaje igrač etoys.com z 19-odstotnim tržnim deležem in toysrus.com s 17 % (Dussauge et al., 2005, str. 4). Kljub temu so bili rezultati slabši, kot jih je Amazon pričakoval. Amazon je torej želel hitro vstopiti v ta segment, hkrati

pa se je srečeval z visokimi vstopnimi ovirami (relativno majhna pogajalska moč, razpršenost dobaviteljev, visoko tveganje), zato je sklenil partnerstvo z največjim ameriškim trgovcem igrač Toys'R'Us. Amazon je skrbel za razvoj strani, skladiščenje, dostavo, podporo kupcem in vračila. Toys'R'Us je preusmeril svoje spletne trgovine toysrus.com, babiesrus.com in imaginarium.com na novo skupno stran za prodajo igrač ter zaprl skladišča, ki jih je uporabljal za podporo spletni trgovini. Skrbel je za nabavo, kjer je lahko izkoriščal svojo tržno pozicijo in odnose z dobavitelji (Kulatilaka, Venkatraman, 2001, str. 10).

Tudi sodelovanje s podjetjem Drugstore.com je bilo povezano s specifičnostmi panoge. Gre za zapleteno dejavnost, kjer ima vsaka zvezna država v ZDA drugačno ureditev. Del stroškov plača kupec, ostalo pa zavarovalnice. Namesto da bi Amazon izgubljal čas, energijo in sredstva s kopiranjem delovanja Drugstore.com, je z njim sklenil partnersko sodelovanje (Bezos v Hof, 2000).

Od 1998 do konca 2000 je Amazon v svoj Commerce Network vključil 31 trgovcev (Burgelman, Meza, 2001, str. 4), med drugim podjetja kot so Borders, Target in Circuit City (Kulatilaka, Venkatraman, 2001, str. 10). V teh novih partnerstvih je uporabljal različne poslovne modele. Pri nekaterih je bil samo posrednik pri transakciji, za katero je zaračunaval provizijo, pri drugih je bil lastnik blaga in blago prodajal v svojem imenu, partnerju pa je iz naslova prodanega blaga priznaval provizijo. Odločitev, kaj bo Amazon ponujal sam in kaj v povezavi s partnerji, je povezana predvsem s tem, kako lahko dosežejo najboljšo vrednost za kupca (Bezos v Hof, 2000).

Oktobra 1999 je podjetje ponudilo Amazon Anywhere, ki kupcem omogoča dostop do trgovine Amazon.com prek brezžičnih naprav, kot so mobilni telefoni in dlančniki (Bezos, 1999, str. 4). Amazon je bil tudi prvi trgovec, ki se je pridružil forumu Wireless Application Protocol Forum (PR-4.10.1999). Ta danes deluje v okviru Open Mobile Alliance – panožne organizacije, ki skrbi za razvoj specifikacij za razvoj tržnih medobratovalnih storitev (Open Mobile Alliance, 2007). Z namenom pospeševanja mobilnega e-trgovanja se je povezovalo tudi s številnimi podjetji kot sta Motorola in Vodafone (PR-28.2.2000; PR-15.3.2000). Pri e-trgovanju je bila dodana vrednost nakupovanja prek mobilnih naprav majhna. To pa se je spremenilo z vključitvijo spletnih dražb. Amazon Anywhere je omogočal tudi spremljanje dražb, iskanje novih dražbenih izdelkov, oddajanje ponudb, spremljanje trgovanja in izdelavo prilagojenih alarmov, ki kupcem omogoča pošiljanje obvestil na njihov pozivnik ali drugo mobilno napravo (PR-1.9.2000).

Kot že opisano, se je Amazon v nasprotju s konkurenčnimi internetnimi trgovci odločil, da bo sam gradil svoje kompetence na področju skladiščenja in distribucije.

Westlund¹⁰ je odločitev komentiral z besedami, da bi bil Amazon učitelj, potem pa bi ponudniki storitev skladiščenja in distribucije te storitve ponudili Amazonovim konkurentom (Laseter et al., 2000). Pri investicijah v skladiščenje in distribucijo ne gre samo za vlaganje v izgradnjo fizične infrastrukture, temveč predvsem za izgradnjo informacijskih sistemov, ki nadzorujejo povpraševanje kupcev in tok izdelkov. Ta vlaganja zahtevajo visoka finančna sredstva. Pomen in vpliv te strateške odločitve se odraža tudi v reakciji konkurentov. Wal-Mart je konec leta 1998 in leta 1999 tožil Amazon zaradi kraje "dragocenih poslovnih skrivnosti". Wal-Mart je postavil enega najboljših sistemov za oskrbovalne verige in postavil standarde za mednarodne trgovalne sisteme, kar mu je omogočilo postavitev največjega komercialnega sistema za podporo odločanju in sistema za podatkovno rudarjenje (PR-26.8.1997), zato so ga nekateri označili celo za kralja logistike (Knowledge@Wharton, 2003, str. 2), drugi pa ocenjevali, da je sistem po velikosti zaostajal samo za sistemom vlade ZDA (Nelson, 1999, str. B1). Na tem je gradil strategijo najnižjih cen, kar mu je omogočilo, da je postal največji trgovec na svetu. Leta 1997 je k Amazonu prešlo več Wal-Martovih strokovnjakov, med drugimi Richard L. Dalzell, podpredsednik za oddelek informacijskih sistemov (PR-26.8.1997), in Jimmy M. Wright, podpredsednik in direktor logistike (PR-16.6.1998). To je pripeljalo do tožbe. Aprila 1999 sta podjetji dosegli dogovor, s katerim sta podjetji Amazon.com in Drugstore.com pristali, da bosta prerazporedili nekdanje Wal-Martove zaposlene na drugačna delovna mesta od tistih, ki so jih opravljali v Wal-Martu (PR-5.4.1999).

Odločitev, da gradijo lastne kompetence na tem področju, pa je imela še druge pomembne posledice. Ko je podjetje v tem segmentu ustvarilo dovolj znanja, je storitve samo ponudilo na trgu. Drug razlog za to odločitev je bil v tem, da je imelo podjetje presežne zmogljivosti. Nekateri strokovnjaki so ocenjevali, da je Amazon v določenem obdobju uporabljal zgolj 40 % svojih skladiščnih zmogljivosti (Krishnamurthy, 2002, str. 20). To je vodilo Amazon k odločitvi, da svoje kompetence ponudi drugim podjetjem v zunanje izvajanje. S tem je lahko bolje porazdelil svoje fiksne stroške in ustvaril nov vir prihodkov. Danes podjetje med svojimi poslovnimi rešitvami ponuja tudi *WebStore by Amazon* (rešitev za e-trgovanje), *Fulfillment by Amazon* (skladiščenje blaga, pakiranje in pošiljanje, podpora kupcem) in *Selling on Amazon*, ki trgovcem omogoča, da svoje blago prodajajo neposredno na straneh Amazonovih spletnih trgovin. S temi storitvami podjetje kupcem omogoča najem ene najboljših infrastruktur, ki jo Amazon uporablja za podporo svoji osnovni dejavnosti.

¹⁰ Andrew N. Westlund je bil v tistem času Amazonov podpredsednik za skladiščenje, transport in inženirstvo.

Pri tem kupci plačujejo storitve po porabi in tako ne potrebujejo velikih vnaprejšnjih vlaganj, podjetje pa lahko ustvarja nov vir prihodkov in višjo donosnost investicij.

Amazon ves čas svojega obstoja postopoma nadgrajuje svoje poslovanje z različnimi poslovnimi modeli in iniciativami. V zadnjem obdobju se zdi, da je vse več iniciativ nepovezanih z osnovnim poslovanjem trgovca. Eno izmed takšnih storitev je Amazon ponudil z ustanovitvijo hčerinskega podjetja A9.com v oktobru 2003. Cilj A9.com je bil razvoj najboljše e-trgovinske iskalne tehnologije, ki bi jo uporabljali tako Amazon.com kot tudi drugi trgovci (Diboll v Olsen, 2003). Kljub temu, da je šlo za odziv na uspeh podjetja Google, je iskalnik kljub temu smiselno dopolnjeval strategijo podjetja. Iskanje je eden ključnih delov nakupnega procesa in zato iskalnik nedvomno sodi v strategijo podjetja. A9.com je kot vir iskalnih rezultatov uporabil Google, ki ga je dopolnil z nekaterimi drugimi viri (IMBD Inc, GuruNet Corp in lastnim iskalnikom po knjigah). Amazon je želel z novimi tehnologijami vstopiti tudi v segment shranjevanja in priklica informacij (Hamilton, 2004, str. 45). A9.com je imel drugačno obliko in zanimive funkcionalnosti, nekateri pa so ocenjevali, da mu je manjkalo inovativnosti v osnovnih iskalnih tehnologijah indeksiranja informacij in vračanja relevantnih informacij (Burgess v Hicks, 2004). Kot takšen je ponujal premalo prednosti, da bi bili uporabniki pripravljeni zamenjati svoj iskalnik. Iskalnik se nikoli ni prav prijel med povprečnimi uporabniki. V začetku leta je A9.com zapustilo nekaj vodilnih ljudi. Med drugim je h glavnemu konkurentu na tem področju, k podjetju Google, odšel Udi Manber, izvršni direktor A9.com (Mills, 2006a). Konec septembra 2006 je skrčil funkcionalnosti iskalnika. Ukinil je storitve, kot so *Yellow Pages*, orodno vrstico za brskalnike in popust za Amazonove uporabnike, ki uporabljajo iskalnik A9.com. A9.com sicer nadaljuje z raziskavami na področju iskalne tehnologije, a zdi se, da je poskus, postati močan igralec tudi med iskalniki, že mimo (Hof, 2006c).

Kmalu po Manberjevem odhodu je Amazon razširil svojo ponudbo s storitvijo Amazon S3 – *Simple Storage Service for Software Developers*, ki razvijalcem omogoča enostavno shranjevanje podatkov (PR-14.3.2006), in julija 2006 še *Amazon Simple Queue Service* ter oktobra 2006 *Amazon Elastic Compute Cloud* (Amazon EC2). Amazon je oblikoval obsežen sistem, ki mu omogoča delovanje tudi pri največjih obremenitvah. Zaradi takšnega predimenzioniranja je pogosto 90 % kapacitet za obdelavo in shranjevanje neizkoriščenih (Hof, 2006b). Dodajanje novega vira prihodka omogoča podjetju boljše izkoriščanje obstoječih vlaganj in s tem doseganje večje dodane vrednosti. Tovrstne storitve bodo mnoga podjetja pripravljena predati v zunanje izvajanje, saj se bodo lahko osredotočila na svoje poslovanje, Amazon pa lahko dodatno zasluži s prodajo znanja.

Tudi ta strategija na prvi pogled izgleda kot popoln odmik od Amazonovega osrednjega poslovanja. Dejansko pa gre za nadaljevanje strategije, s katero so začeli že julija 2002 z zagonom *Web Services* (PR-16.7.2002). Gre za spletne storitve, ki so namenjene razvijalcem in lastnikom spletnih strani. Z uporabo spletnih storitev lahko ti vključijo Amazonove vsebine in funkcionalnosti na svoje spletne strani. Že takrat se je Amazon odločil, da bo ena izmed poslovnih strategij osredotočena tudi na razvijalce. Podoben namen imata danes tudi Amazonovi enoti Alexa, A9.com. Osnovna ideja je velike fiksne stroške v infrastrukturo prodati uporabnikom po variabilnih stroških (Bezos v O'Reilly, 2006). V oktobru 2006 je njihove storitve uporabljalo 200.000 razvijalcev (PR-24.10.2006) med drugim tudi velika podjetja kot je Microsoft (PR-12.7.2006). Novembra je Amazon ponudil beta storitev, ki je verjetno najmanj povezana z izhodiščno strategijo podjetja - *Mechanical Turk*. Storitve predstavlja tržnico, ki povezuje ponudbo in povpraševanje po opravljanju enostavnih nalog, ki jih ljudje opravljajo bolje kot računalniki.

Kljub temu, da so mnogi analitiki skeptični glede pravilnosti Amazonove strategije, pa so zanimive reakcije konkurentov. Podobno kot je pred leti reagiral Wal-Mart, je tožbo zaradi kršenja patentnih pravic proti Amazonu sprožilo tudi podjetje IBM. IBM je že leta 2002 od Amazona zahteval odškodnino, leta 2006 pa je proti Amazonu sprožil dve tožbi (Lohr, 2006). Očitno konkurenti v Amazonovi širitvi poslovnega modela zase vidijo večjo nevarnost kot na drugi strani analitiki Amazonu pripisujejo priložnosti.

Eno izmed področij, na katera Amazon postopoma vstopa, je tudi področje medijev. Že z zagonom trgovine z glasbo sredi 1998 je ponudil novice, ekskluzivne intervjuje z različnimi avtorji, uredniške prispevke in drugo (PR-11.6.1998). V letu 2006 je ponudil tudi lastne video vsebine - "*Amazon Fishbowl*" s priznanim ameriškim komikom Billom Maherjem (PR-19.1.2006). Pred kratkim je odkupil tudi filmske pravice knjižne uspešnice Keitha Donohuea: *The Stolen Child* (Ahrens, 2006, str. D01). To predstavlja prvi korak podjetja k ustvarjanju vsebin, ki niso omejene zgolj na njihovo spletno stran.

Kot vidimo, Amazon ves čas svojega obstoja intenzivno spreminja svoj poslovni model. Podjetje je začelo poslovati kot spletna knjigarna in kmalu nadgradilo poslovanje v spletnega trgovca. Sledila je nadgradnja poslovnega modela v smeri spletnega mesta, kjer lahko kupci na enem mestu dobijo karkoli - poslovni model so razširili še z dražbami in tržnicami. V zadnjem obdobju pa intenzivno gradijo še poslovni model ponudnika aplikacijskih storitev in ponudnika najema storitev elektronskega poslovanja, pripravlja se tudi za vstop v segment medijev. Zdi se, da Amazon stremi k transformaciji v neke vrste digitalno infrastrukturo 21. stoletja, ki je na voljo vsem, celo konkurenčnim trgovcem (Hof, 2006).

Podjetje je z moralo z dopolnitvijo poslovnega modela tudi ponovno opredeliti svojo poslovno strategijo in svoje kupce. Strategija podjetja je osredotočenost na izkušnjo kupcev, ki jim podjetje ponuja nizke cene, priročnost in široko izbiro izdelkov, ponujanje rešitev in storitev za e-trgovanjem drugim podjetjem in ponujanje spletnih storitev razvijalcem (Amazon, 2006, str. 3). Podjetje je imelo v letu 2006 več kot 55 milijonov aktivnih računov kupcev in več kot 1 milijon aktivnih trgovskih partnerjev (Vogels v Gray, 2006, str. 14).

6.1.4 Poslovni rezultati

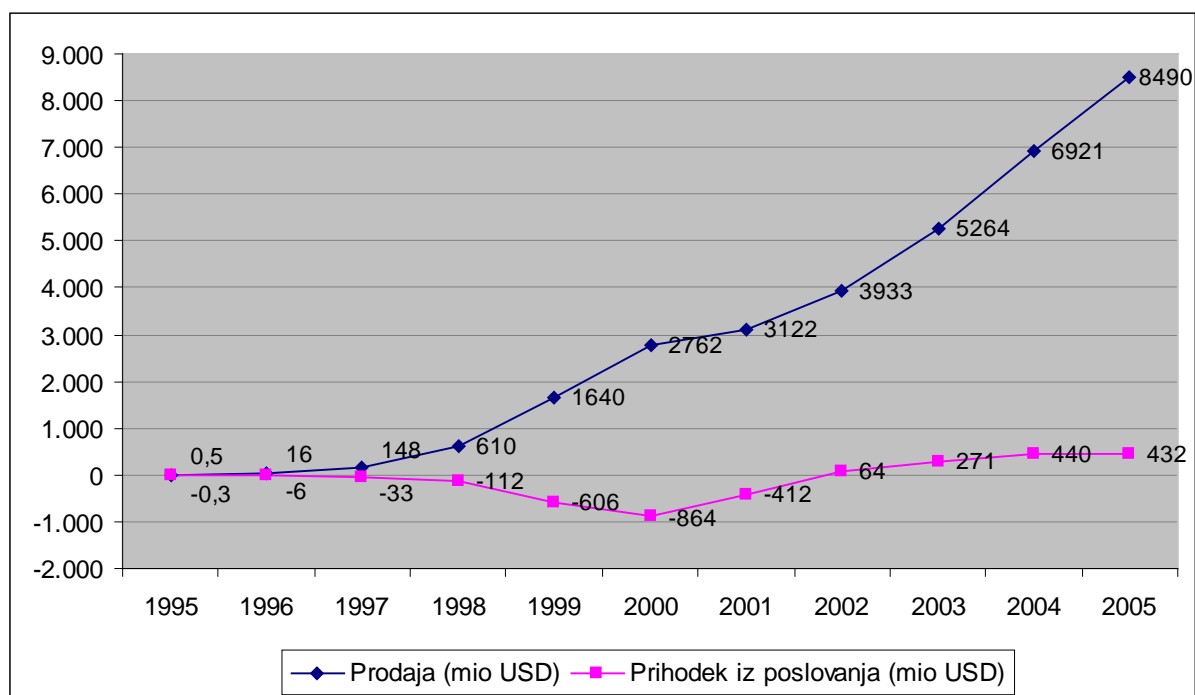
V nadaljevanju predstavljam analizo poslovnih rezultatov podjetja od ustanovitve do danes. Pri tem upoštevam tako kazalce, ki se običajno uporabljajo za vrednotenje uspešnosti poslovanja, poseben poudarek pa dam tudi kazalcem, ki jih ima podjetje za pomembne. V drugem delu analize poslovnih rezultatov primerjam rezultate poslovanja podjetja z rezultati konkurence.

6.1.4.1 Poslovanje podjetja od ustanovitve do 2006

Tradicionalne tehnike vrednotenja poslovanja uporabljajo podatke o poslovanju podjetja v preteklosti, standardizirane panožne metrike in metrike podjetij ter napovedujejo prihodnje tržne priložnosti ter s tem ocenjujejo prosti denarni tok in diskontirano sedanjo vrednost (Simons, 2000, str. 5-6). Ta pristop je bil oblikovan za podjetja in panoge z relativno stabilno kapitalsko strukturo. Kot tak je manj primeren za podjetja, ki poslujejo v okoljih s hitro rastjo, visoko negotovostjo in izjemno hitrimi spremembami. Spremeniti je potrebno pričakovanja in prenehati slepo uporabljati mere, ki so bile uporabljane v preteklosti (Rutterford, 2000, str. 13). Tako na primer Gupta in ostali (2004) ocenjujejo vrednost podjetja na podlagi števila kupcev. Ta pristop je smiseln za podjetja, ki so samo trgovci, Amazon pa uporablja večje število poslovnih modelov – ustvarja prihodke tudi iz drugih naslovov. Potrebno je najti nove operativne mere s katerimi bo možno ocenjevati učinkovitost in uspešnost poslovanja (Seymour, 1999).

Ker za ocenjevanje podjetij nove ekonomije še vedno nimamo razvitih metrik merjenja uspešnosti poslovanja, upoštevam nekatere tradicionalne mere vrednotenja, ki jim dodajam tudi mere, ki jih vodstvo podjetja šteje kot pomembne. Med tradicionalnimi merami upoštevam tiste, ki so za podjetje relevantne. Tako pri vrednotenju trgovskih podjetij tipično analiziramo kazalce, kot so prodaja na kvadratni meter, obračanje zalog in prihodki na zaposlenega. Ker podjetje v nobenem obdobju ni delovalo kot klasičen trgovec in nima prodajnih površin, uporaba prve mere ni smiselna. V tem delu me zanima predvsem poslovanje podjetja v času. Cilj tako ni primerjava s konkurenco. Ta sledi v naslednjem podpoglavju.

Slika 21: Prodaja in dobiček iz poslovanja



Vir: letna poročila Amazon.com Inc. od leta 1997 do leta 2005

Sprva je bil Amazon usmerjen v hitro rast, vstopal je na številna nova področja. Za preživetje je potreboval zadosten obseg poslovanja. Operativna učinkovitost je bila manj pomembna od doseganja čim višje in čim hitre rasti. Tako je predsednik Amazona Joe Galli ocenjeval, da se "učinkovitost in produktivnost nahajata v naši [Amazonovi] prihodnosti" (Galli v Laseter et al., 2000, poudarek dodan). Bezos pa je negativni poslovni izid komentiral z besedami: "Nismo dobičkonosni. Lahko bi bili. To bi bila najlažja stvar. Bila bi hkrati najbolj neumna. Jemljemo, kar bi lahko bili dobički in jih reinvestiramo v prihodnost poslovanja" (Schiesel, 1997, str. C17). Do leta 2000 sta bili tako sliki rasti prodaje in rasti izgube praktično zrcalni (glej sliko 21). V tem obdobju je podjetje iz nič zbiralo znanje, kompetence, gradilo infrastrukturo in gradilo bazo kupcev. V tem obdobju je podjetje veliko vlagalo v trženje ter razvoj tehnologije in vsebine. Tako je v letu 1995 razvoju tehnologije in vsebine namenilo kar tretjino vseh prihodkov od prodaje, v letih 1997 do 2001 pa se je delež gibal okoli 10 % (glej tabelo 6 na strani 133). Cilj podjetja je bil ustvarjanje resnične vrednosti za kupca, s katero bi ustvarili močno blagovno znamko, ki bo omogočala vstop tudi v utrjene in velike trge (Bezos, 1997, str. 1). Kot posledica te strategije je število kupcev podjetja izjemno hitro raslo. Podjetje je imelo tako v letih 1997 1,5 milijona računov kupcev, naslednje leto 6,2 milijona, v letu 1998 pa že 16,9 milijonov, hkrati pa je rasel tudi delež kupcev, ki se odločajo za ponovni nakup (glej tabelo 5).

Tabela 5: Število kupcev in delež kupcev, ki se vračajo

	1996	1997	1998	1999
Št. računov kupcev (mio)	0,2	1,5	6,2	16,9
Delež kupcev, ki se vračajo	46 %	58 %	64 %	73 %

Vir: Bezos, 1997, str. 3; Bezos, 1999, str. 1

V tem obdobju je podjetje intenzivno izkoriščalo prednosti svojega poslovnega modela. Tako so dosegali izjemno impresivno obračanje zalog (tabela 6 na strani 133). Tako je na primer v letih 1997 in 1998 koeficient obračanja zalog znašal 25. Zaradi težav z izpolnjevanjem naročil, ki so jih imeli številni trgovci v prednovoletni nakupovalni sezoni, se je Amazon na nakupovalno sezono 1999 pripravil z intenzivnim vlaganjem v skladiščno in dostavno infrastrukturo. Samo v letu 1999 je distribucijske kapacitete povečal s 300.000 m² na 3 milijone m² (Bezos v Hof, 2000). Poleg tega so s tem povečali skladiščne in distribucijske sposobnosti v kategorijah, kjer se niso mogli v enaki meri zanašati na distributerje kot v izhodiščni panogi – prodaji knjig (Leschly et al., 2003, str. 4-5). Z vključevanjem velikega števila novih raznovrstnih izdelkov in širjenjem na področja, kjer so izdelki večjih dimenzij, se je povečala kompleksnost poslovanja. Hkrati pa je podjetje močno povečalo tudi svoje zaloge. Zaradi tega se je koeficient obračanja zalog zmanjšal na 11. Dodatno na spreminjanje obračanje zalog vpliva tudi spreminjanje poslovnega modela.

Bezos (2000a) je poudarjal, da je odličnost v zalednih aktivnostih kritična za izpolnitev poslanstva podjetja, osredotočenega na kupca. Amazon je sicer res internetno podjetje, vendar kljub temu vsebuje številna tradicionalna organizacijska opravila. Dejansko te funkcije tvorijo kar 70 % ključnih Amazonovih virov (Niekerk¹¹, 2000, str. 4).

Njegovo dostavno omrežje vsebuje številne lastno razvite sisteme in prakse, ki so pomagali zgraditi distribucijski proces najvišjega razreda (West, 2005, str. 44A). Distribucijski in podporni centri so bili načrtovani in zgrajeni s 70-80-odstotno presežno zmogljivostjo (Applegate, Collura, 2000, str. 13). Presežna zmogljivost je bila neobhodno potrebna za izboljšavo trajanja ciklov, zmanjševanje vračil izdelkov in zmanjševanje tveganja, hkrati pa je Amazonu omogočala, da je izdelke nabavljal neposredno pri založnikih, s čimer je dosegal večje popuste. Podjetje je bilo pri širitvi skladiščnih in dostavnih zmogljivosti izpostavljeno padajočim mejnim izboljšavam v dostavnih časih, ki so povezane tudi s padajočimi mejnimi donosi. Tako sta prvi

¹¹ David Niekerk je v podjetju Amazon.com zaposlen kot direktor strateške rasti poslovanja (angl. *director of strategic growth for operations*).

širitvi na vzhod prinašali boljši dostop do kupcev in založnikov na vzhodni obali ZDA in s tem zmanjšali čas za dostavo (Filson, 2004, str. 148).

Izgradnja tega znanja in infrastrukture je zahtevala velike investicije. Zanje je podjetje potrebovalo velike količine denarja, za katere so potrebna leta, da se povrnejo v dobičku in pozitivnem denarnem toku (Lilly, Reed, 1999, str. 51). Zaradi osredotočenosti na hitro rast in intenzivnega vlaganja v infrastrukturo je podjetje iz leta v leto ustvarjalo večjo izgubo. V času borznega zloma internetnih podjetij se je tudi Amazon znašel v situaciji, ko je moral dati več poudarka operativni učinkovitosti. Mnogi analitiki so namreč dvomili v zmožnost uspešnega poslovanja podjetja na dolgi rok. Tako sta na primer D'Eathe in Bernstein, analitika Thomas Weisel Partners, dvomila v Amazonovo "sposobnost doseganja obsega in operativne učinkovitosti, ki je potrebna za konkuriranje na dolgi rok" (D'Eathe in Bernstein v Applegate, 2002, str. 13). Nekateri so podjetje z obilo cinizma imenovali kar *amazon.bomb* in *amazon.toast* (Hamilton, 2004, str. 43).

Če je želelo podjetje preživeti, je moralo več pozornosti nameniti operativni učinkovitosti. Spremembo strategije v tej smeri je Bezos v začetku 2001 komentiral kot "prava stvar, ki jo je potrebno narediti" (Bezos v Filson, 2004, str. 136). Čeprav je poslovna javnost Amazonovo usmeritev v nižanje stroškov povezovala predvsem z borznim zlomom, pa je Bezos komentiral, da ne gre za novo usmeritev temveč posledico tega, da nekateri segmenti postajajo bolj zreli in s tem dosegajo točko, kjer jih je potrebno z njimi upravljati na drugačne načine (Bezos v Hof, 2000). Podjetje je zato pognalo več iniciativ za zmanjševanje stroškov, povezanih s skladiščenjem in pošiljanjem.

Za zmanjševanje variabilnosti in napak je podjetje uvedlo uporabo metodologije Six Sigma DMAIC (Hammond, 2005, str. 5). Six Sigma je sistem praks, ki ga je razvila Motorola, in pomaga podjetjem sistematično izboljševati procese z odpravljanjem napak (Motorola, 2007). Jack Welch (2005, str. 245-246), nekdanji generalni direktor General Electrica, je sistem Six Sigma predstavil kot eno izmed velikih upravljalških inovacij zadnje četrtine prejšnjega stoletja in izjemno močan način za spodbuditev konkurenčnosti podjetja. Amazon je s pomočjo sistema skušal odstraniti neučinkovitosti in iskal operativno odličnost.

Ena izmed mer, ki so jo ciljno izboljševali, je točnost zapisov zalog (angl. *inventory-record accuracy*). Ta je pomembna za vsako veliko podjetje, za Amazon pa še pomembnejša. Podjetje ob vsakem izdelku navede rok, do katerega bo izdelek poslalo. V letu 2001 je bilo 12 % zalog shranjenih na napačnem mestu, kar je povzročilo izgubo časa in zamude pri dostavah. Z izboljšavami programske opreme in boljšim shranjevanjem so to v letu dni zmanjšali na 4 % (Hof, Green, 2002, str. 60).

V podjetju so v času izven največjih obremenitev testirali potek procesov. Tako so na primer v posameznem distribucijskem centru zaprli 15 od 20 vrat za dostavne tovornjake ali pa so uporabljali samo del opreme za avtomatizacijo. Na ta način so identificirali predloge za izboljšave, kot sta združevanje izdelkov, ki se pogosto naročajo skupaj in oblikovanje posebnih področij za najpogosteje naročene izdelke (Hammond, 2005, str. 5). S skrajševanjem časa, ki je potreben za iskanje izdelka in njegovo vključitev v sortirni sistem, je Amazon v letu 2001 z istim številom zaposlenih uspel povečati število poslanih izdelkov za 35 % (Hof, Green, 2002, str. 60). Druge ključne metrike, ki jih podjetje izboljšuje, so število prevzetih izdelkov na uro, stopnja brezplačnih menjav, število ur od naročila do pošiljanja, stroški na poslano enoto (Hammond, 2005, str. 4). Te podatke podjetje tudi redno komunicira svojim zaposlenim.

Poleg optimizacij znotraj posameznega distribucijskega centra je ključna tudi optimizacija zalog med distribucijskimi centri. Tako mora podjetje poleg odločitve kaj kupiti, kdaj in koliko sprejeti tudi odločitev, v katerem skladišču zaloge shraniti. Pomembno je, da ima podjetje prave izdelke na pravem mestu ob pravem času v zadostni količini. Na ta način zmanjša število razdeljenih pošiljk, ki so za podjetje dražje od združenih (Hammond, 2005, str. 5). Podjetje je zato nadgrajevalo svoje sisteme, ki so lahko natančneje napovedovali povpraševanje po posamezni regiji (Sandoval, 2002). S temi sistemi je Amazon v zadnjem četrletju 2001 zmanjšal nivo zalog za 31 milijonov ameriških dolarjev oziroma 18 % (Hof, Green, 2002, str. 60). Ta optimizacija je še bolj ključna na neameriških trgih, zlasti v Evropi (Hammond, 2005, str. 1). Po širitvi v Evropo so bili ti novi trgi ločeno organizirani na nivoju države. Vsak izmed distribucijskih centrov je bil samozadosten in je oskrboval posamezen trg. Z optimizacijo poslovanja je Amazon reorganiziral tudi delovanje evropskih distribucijskih centrov, kjer je izdelke strateško razdelil po posameznih centrih in ne več vseh izdelkov v vse distribucijske centre.

Amazon uporablja tudi taktiko, kjer za brezplačna pošiljanja ponuja daljše roke dostave in pri tem izkorišča možnost konsolidacije posameznih naročil (Wingfield, 2002, str. A1). Pri nekaterih izdelkih uporablja taktiko "drop ship" naročil, kjer veletrgovec izdelke pošlje neposredno kupcu. Za to obliko sodelovanja so se prvič dogovorili leta 2001 s podjetjem Ingram. Tudi zaradi takšne oblike sodelovanja s partnerji so uspeli število delavcev na najbolj intenziven dan v letu zmanjšati za 4.000 (Hof, Green, 2002, str. 60). Taktiko podjetje uporablja zlasti za izdelke, kjer je tveganje večje, padanje vrednosti zalog pa veliko (na primer za segment elektronike in računalništva) (Hammond, 2005, str. 6). V letu 2001 je podjetje intenzivneje začelo uporabljati tudi metodo, imenovano "poštni vbrizg" (angl. *postal injection*). S to metodo Amazon napolni tovornjake in jih pošlje iz distribucijskega centra

neposredno v večje mesto, s čimer se izogne poštnim centrom za sortiranje in centrom podjetja UPS. Ocenjuje se, da lahko podjetje na ta način prihrani od 5 do 17 % (Wingfield, 2002, str. A1). Podjetje skuša za vsako pošiljko identificirati najugodnejšo obliko pošiljanja.

V letu 2001 so vzpostavili tudi poslovna pravila, s katerimi so bolje dodeljevali posamezne nabave med veletrgovci in direktnimi dobavitelji. Veletrgovci, ki so dražji, so bili tako uporabljeni kot varnostna omrežja, kot dobavitelji za izdelke, ki se redko naročajo, in za hitre skoke v povpraševanju. Razvili so kaskadna poslovna pravila, kjer sistem najprej preveri razpoložljivost izdelkov pri najboljšem ponudniku. Če ta izdelka nima na zalogi, išče naslednjega najugodnejšega (Hammond, 2005, str. 6). Pomembna je bila tudi integracija z zalednimi sistemi dobaviteljev. Te so povezali s svojimi sistemi zalog, skladiščenja in pošiljanja. S tem so lahko natančneje definirali časovni okvir, kdaj bodo izdelki poslani (Hammond, 2005, str. 6). S skrajševanjem dobavnih rokov podjetje bolj postaja povezovalac posameznih izdelkov z naročili kupcev in manj skladišče (Bezos v Hof, 2000).

Optimizirali so tudi stroške centrov za podporo kupcem. Za te podporne centre lokacija ni ključna, zato je podjetje zaprlo center za podporo kupcem v Seattlu, a tik pred tem sklenilo partnerstvo z indijskim podjetjem Daksh.com, ki zunanje izvaja e-poštno podporo kupcem (PR-29.8.2000a; Wilson, Blain, 2001, str. 32).

Podjetje je bilo s temi iniciativami zelo uspešno. Z njimi je uspelo znižati stroške dostave v zadnjem četrtletju za 22 milijonov ameriških dolarjev in to kljub 15 % višji prodaji. Medtem ko se je bruto marža 24 % iz leta 2000 povečala na 26 % leta 2001, je podjetje uspelo znižati delež dostavnih stroškov v čistih prihodkih od prodaje s 15 % na 12 %. V naslednjih letih je ta delež še zmanjševalo (glej tabelo 6). V zadnjem četrtletju 2001 je podjetje prvič v svoji zgodovini poročalo o četrtletnem dobičku po GAAP¹² standardih. Kljub temu, da je bil dobiček izpostavljen pozitivnim vplivom tečajnih razlik (Bayers, 2002), je za Amazon predstavljal pomembno prelomnico. Vse navedene optimizacije so podjetju omogočile, da je ponudilo še nižje cene in brezplačno dostavo in kljub temu poslovalo pozitivno. S tem ustvarijo več prometa in izposlujejo boljše pogoje pri dobaviteljih. Hkrati lahko te optimizirane procese izkoristijo tudi za ustvarjanje novih virov prihodkov (s prodajo blaga partnerjem). S sodelovanjem s partnerji tudi znižajo tveganja in stroške, ki so povezani z lastništvom zalog. Tako so ga analitiki podjetja McKinsey opredelili kot "učinkovitostni stroj", ki izdatno investira v oglaševanje blagovne znamke,

¹² GAAP - Generally Accepted Accounting Principles so računovodski standardi, ki se uporabljajo v anglosaksonskem svetu.

inovativne spletne strani, visoko učinkovito nabavo in dostavne procese (Grosso et al., 2005, str. 18).

Izboljševanje učinkovitosti poslovanja se je v letu 2001 odražalo tudi pri prihrankih na področju vlaganj v tehnologijo in vsebino. V vsej zgodovini podjetja je Amazon samo iz leta 2000 v leto 2001 skrčilo vlaganja v tem segmentu. Vzroki za manjša vlaganja so bili tudi v pocenitvi tehnološkega dela platforme, ki izkorišča cenejšo tehnološko infrastrukturo, v izboljšanjem upravljanju izdatkov, splošnem znižanju stroškov v večini stroškovnih kategorij (vključno s podatkovnimi in telekomunikacijskimi storitvami), ki je bilo posledica prenasičenosti trga (AR-2001, str. 26).

V letu 2000 se je tako trend naraščanja izgube obrnil. Hkrati se je znižala tudi stopnja rasti. V letih 2001 in 2002 se je glede na leto 2000 zaposlenost v podjetju zmanjšala za skoraj 17 %. Pri tem je podjetje doseglo več kot 40-odstotno rast prodaje. Kljub precej višji prodaji v teh dveh letih je bil strošek izpolnjevanja naročil nižji kot v letu 2000. To na eni strani kaže, da je imelo podjetje v letu 2000 precejšnje presežne kapacitete, ki so mu omogočale hitro rast. Po drugi strani pa je dokaz, da je bilo podjetje bolj kot na operativno učinkovitost osredotočeno na doseganje hitre rasti.

V obdobju po borznem zlomu je podjetje iskalo priložnosti za rast predvsem v novih virih prihodkov in povečevanju operativne učinkovitosti. V tem obdobju je podjetje doseglo prelomnico. Ustvarilo je platformo, ki mu omogoča zagon novih področij e-trgovanja hitreje, z višjo kakovostjo kupčeve izkušnje, nižjimi mejnimi stroški, višjo verjetnostjo uspeha, bolj jasno potjo do obsega in donosnosti kot katerakoli druga družba. Pri tem platforme ne razumejo omejeno, izključno v tehnološkem smislu. Platformo sestavljajo močna blagovna znamka, velika in hitro rastoča baza kupcev, inovativne tehnologije, obsežne in sofisticirane distribucijske zmogljivosti in obsežno znanje s področja e-trgovanja (Bezos, 1999, str. 2). Tako je Bezos v pismu delničarjem (Bezos, 2001, str. 2) zapisal, da v prihodnosti pričakuje, da bodo fiksni stroški v precejšnji meri fiksni, tudi pri precej večjem obsegu poslovanja, s čimer bo v prihajajočih letih ustvaril pomemben, trajen prosti denarni tok. Amazon poskuša v tej fazi čimbolj izkoristiti fiksne stroške v znanje in infrastrukturo in jih izkorišča za ustvarjanje novih virov prihodkov (zShops¹³, spletne storitve, storitev elektronskega trgovanja, ipd.).

Leta 2000 so na podlagi analiz ugotovili, da njihovi kupci hočejo, da jim Amazon pošlje izdelke, da sta dostava in poprodajne storitve kritično pomembna dela

¹³ zShops je Amazonova storitev, ki majhnim trgovcem omogoča, da prodajajo na Amazonovih straneh.

izkušnje kupcev (Bezos, 2000a). Takrat je Bezos poudaril, da bo morda čez 5 let to mogoče predati v zunanje izvajanje. In danes podjetja to počno. Vendar Amazon ni na strani kupcev storitev zunanjega izvajanja, temveč s poslovnimi storitvami, kot so *Fulfillment by Amazon* in *WebStore by Amazon* na strani ponudnikov.

Moč platforme se kaže tudi v hitri rasti števila kupcev. Kljub temu, da je od leta 1999 prisoten trend zmanjševanja deleža trženja v skupni prodaji, se število kupcev izjemno hitro povečuje. V letu 1999 je imelo podjetje tako 16,9 milijonov računov kupcev, konec leta 2006 pa že 59 milijonov aktivnih kupcev¹⁴ (Amazon Services, 2007). Podjetje med trženjske izdatke ne vključuje stroškov brezplačnega pošiljanja in promocijskih ponudb. Kljub temu nanje gleda kot na učinkovito marketinško orodje (AR-2005, str. 5). Tudi če k trženjskim izdatkom prištejemo izdatke, povezane z dobavo, vidimo, da je trend nespremenjen.

V tem delu sem poslovne rezultate predstavljal predvsem v smislu tradicionalnih mer uspešnosti poslovanja. Analiza dobička iz poslovanja in ocene analitikov so tako pripeljale do zaključka, da je možno uspešnost poslovanja podjetja razdeliti v različni obdobji. V prvem delu je šlo predvsem za hitro rast (predvsem prodaje), ki jo je podjetje dosegalo na račun učinkovitosti poslovanja. V drugem delu (po letu 2000), pa se je podjetje osredotočilo na doseganje učinkovitosti poslovanja.

Kot sem omenil že v uvodu v to poglavje, je izbira mer uspešnosti poslovanja podjetij nove ekonomije zapletena. Že v prvem pismu delničarjem (Bezos, 1997, str. 1) je Bezos poudaril, da se podjetje raje kot za splošno sprejete računovodske standarde - GAAP odloča za vrednotenje na podlagi maksimizacije prihodnje vrednosti denarnih tokov. V obdobju razcveta internetnih podjetij je bila mera zelo pogosto uporabljena. Podjetja so jo uporabljala predvsem zato, da so dokazala, da lahko njihov poslovni model ustvarja prihodke (Bayers, 2002). Denarni tok je dejansko eden kritičnih indikatorjev tega, ali se lahko Amazon dolgoročno izogne dejstvu, da bi zaradi dolgov prenehal z delovanjem. Glavna dolgoročna mera uspešnosti poslovanja je tako rast prostega denarnega toka (AR-2003, str. 22). Tega podjetje od leta 1999 intenzivno izboljšuje (glej tabelo 6 na strani 133).

Tudi sicer se Amazon v splošnem osredotoča na rast absolutnih vrednosti bruto dobička in rasti dobička iz poslovanja in ne na odstotke marž (AR-2005, str. 25). Tradicionalno trgovska podjetja uspešnost poslovanja ocenjujejo tudi z vidika doseženih marž. Zaradi pristopa in strategije, ki ga uporablja Amazon, se marža ne

¹⁴ Meri nista neposredno primerljivi, saj računi kupcev vključujejo vse kupce, ki so kadarkoli v preteklosti opravili nakup, aktivni kupci pa so tisti, ki so nakup opravili v zadnjih 12 mesecih. Rast je tako še višja, kot jo izkazuje razmerje med navedenima merama.

more dvigovati (Bezos, 2005). Pomembnejše je namreč kontinuirano ponujanje nižjih cen za kupce, kar dolgoročno vodi do večjega prostega denarnega toka. Hkrati jim osredotočanje na absolutne vrednosti namesto na marže omogoča, da jim je relativno vseeno, ali izdelek prodajajo sami ali tretja stran (AR97, 1997, str. 34). To omogoča oblikovanje novih poslovnih modelov in sklepanje novih partnerstev.

Amazon je v vsem času obstoja oblikoval raznovrstna partnerstva, ki so na različne načine vplivala na poslovne rezultate podjetja. Motivi partnerjev za sodelovanje z Amazonom so različni. Nekateri v sodelovanju iščejo predvsem znanje in infrastrukturo, ki jo ima Amazon na področju skladiščenja in dostave, drugi iščejo izpostavitve velikemu številu Amazonovih kupcev, spet tretji na ta način ustvarjajo nov prodajni kanal.

Amazon je običajno pri oblikovanju partnerstev z internetnimi trgovci (kot so Drugstore.com, Living.com, GreenLight.com, ipd.) sodelovanje na področju trgovanja nadgradil tudi z lastništvom v teh podjetjih. Leta 2000 je sklenilo partnerstva z več trgovci. Iz naslova partnerstva s podjetjem Living.com, takrat vodilnim internetnim trgovcem z izdelki in storitvami za dom, naj bi podjetje Amazonu v zameno za ekskluzivno prisotnost na amazon.com, plačalo 145 milijonov dolarjev v obdobju 5 let. Amazon pa je kupil 18-odstotni delež v podjetju, z možnostjo nakupa dodatnih 9 % (PR-1.2.2000). Istega leta je razširilo tudi sodelovanje s podjetjem Drugstore.com. S to pogodbo naj bi Amazon zaslužil 105 milijonov v obdobju 3 let, hkrati pa povečal svoj lastniški delež v podjetju Drugstore.com na skoraj 28 % (PR-24.1.2000). V drugi polovici tega leta je sklenilo tudi pomembno desetletno partnerstvo s podjetjem Toys'R'Us, vodilnim trgovcem izdelkov za otroke na internetu. Amazon je bil upravičen do fiksnih plačil, plačil na enoto in delež v ustvarjenih prihodkih. Dobil je tudi opcije za nakup 5-odstotnega deleža v Toysrus.com (PR-10.8.2000). To, da je imel Amazon resne namene pri zagotavljanju uspešnosti partnerskih podjetij kaže tudi to, da so v nekaterih izmed teh podjetij imeli svoje predstavnike v nadzornem svetu (na primer v Drugstore.com in Living.com).

Druga podjetja so iskala predvsem možnost za izpostavitve velikemu številu Amazonovih uporabnikov. Takšno partnerstvo je podjetje na primer sklenilo leta 2000 s podjetjem Audible, največjim ponudnikom avdio vsebin (knjig, revij, časopisov, ipd.). V skladu s pogodbo naj bi Amazon v obdobju 3 let dobil 30 milijonov ameriških dolarjev in kupil 5-odstotni delež v podjetju Audible Inc. (PR-31.1.2000).

Ko je podjetje pokazalo svojo učinkovitost poslovanja, je začelo sklepati tudi drugačno vrsto partnerstev – partnerstva, v katerih podjetja uporabljajo Amazonove

storitve za izgradnjo lastnih trgovskih storitev ali izboljšanje njihove produktivnosti (West, 2005, str. 44a). Med temi podjetji so tudi največja svetovna trgovska podjetja, kot so Marks & Spencer, Target, The Bombay Co., Bebe, Sears Canada, Borders, Circuit City pa tudi drugi partnerji, kot je na primer ameriška profesionalna košarkarska liga NBA (Haeberle, 2002, str. 93; West, 2005, str. 44a; Vogels v Gray, 2006, str. 18). Pri tem lahko s promocijskega zornega kota predstavljajo del amazon.com ali pa delujejo popolnoma samostojno.

Raznolikost partnerstev povzroča tudi težave. Čeprav je Bezos dvomil, da se bodo izdelki posameznih partnerjev prekrivali (Bezos v Hof, 2000), se je neizogibno zgodilo prav to. Bezos je sicer govoril o velikih partnerjih, ki sodelujejo v e-trgovskem omrežju. Pri teh Amazon dejansko ni sklepal konkurenčnih partnerstev. Po drugi strani pa enako kot mali trgovci skozi zShops konkurirajo Amazonu, konkurirajo vsem ostalim trgovskim partnerjem. Čeprav je to s stališča kupcev dobro in je skladno s strategijo, ki jo zasleduje Amazon, pa vsi ostali trgovci niso bili enakega mnenja. To, da je Amazon dovoljeval konkurenčno ponudbo malih trgovcev, je bil vzrok, da se je eden najbolj izpostavljenih partnerjev – Toys'R'Us odločil za tožbo proti Amazonu in zahteval predčasno prekinitev pogodbe.

Amazon je v prvih letih iskal tudi drugačno obliko partnerstev – marketinška partnerstva, s pomočjo katerih je gradil bazo kupcev. Ta partnerstva so kratkoročno sicer negativno vplivala na poslovne rezultate podjetja, vendar so podjetju omogočila, da je ustvarilo eno najmočnejših svetovnih blagovnih znamk. Ta pa postane vidna šele v zmanjšanih stroških pridobivanja kupcev in Amazonova je ena izmed najnižjih v panogi (Bezos v Hof, 2000). Takšno partnerstvo je Amazon sklenil s podjetjem America Online. To je bilo največje marketinško partnerstvo, ki ga je podjetje sklenilo do leta 2000 (PR-29.8.2000b).

Od januarja 2003 podjetje v obliki stroškov prikazuje tudi opcije, ki jih daje svojim zaposlenim. S tem je podjetje postalo eno izmed prvih podjetij, ki deluje tudi na področju tehnologije, ki se je odločilo za ta korak. Posledično podjetje zmanjšuje poslovne rezultate, a bolj realno prikazuje svoje poslovanje (Bayers, 2002).

V zadnjih dveh letih podjetje intenzivno povečuje vlaganja v tehnologijo in vsebino, kar se odraža tudi v širitvi strategije z dodajanjem novih poslovnih modelov. Delež dostave in trženja v prihodkih od prodaje podjetje drži na nespremenjeni ravni. Prav tako minimalno niha tudi bruto marža. Dobiček iz poslovanja in prosti denarni tok sta se v zadnjem letu zopet znižala, a zaradi že omenjenih vlaganj v tehnologijo in vsebino. Podjetje je v zadnjem letu doseglo najvišje čiste prihodke od prodaje na zaposlenega v zgodovini podjetja.

Tabela 6: Ključni rezultati in kazalci podjetja Amazon.com od 1995 do 2006)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje (mio \$)	0,5	15,7	148	610	1640	2762	3122	3933	5264	6921	8490	10710
Letna stopnja rasti prodaje		2981%	839%	313%	169%	68%	13%	26%	34%	31%	23%	26%
Stroški prodanih količin (mio \$)	0,4	12,3	119	476	1349	2106	2324	2940	4007	5319	6451	8255
Bruto dobiček (mio \$)	0,1	3,5	29	134	291	656	799	992	1258	1602	2039	2456
Bruto marža	20%	22%	20%	22%	18%	24%	26%	25%	24%	23%	24%	23%
Dobiček iz poslovanja	-0,3	-6,4	-33	-112	-606	-864	-412	64	271	440	432	389
Denarni tok iz poslovanja (mio \$)	-0,2	-2,0	1	31	-91	-130	-120	174	392	566	733	702
Prosti denarni tok (mio \$)	-0,3	-3,3	-7	3	-378	-265	-170	135	346	477	529	486
Št. zaposlenih		158	614	2100	7600	9000	7800	7500	7800	9000	12000	13900
Gibanje št. zaposlenih			289%	242%	262%	18%	-13%	-4%	4%	15%	33%	16%
Tehnologija in vsebina	0,17	2,40	13,90	47	160	269	241	252	258	283	451	662
Tehnologija in vsebina kot % čistih prih. od prod.	33%	15%	9%	8%	10%	10%	8%	6%	5%	4%	5%	6%
Dostava kot % čistih prih. od prodaje	39% ²⁾	39% ²⁾	27% ²⁾	22% ²⁾	14%	15%	12%	10%	9%	9%	9%	9%
Trženje kot % čistih prih. od prodaje					29%	11%	5%	4%	3%	3%	3%	3%
Obrat zalog ³⁾		43	25	25	11	11	15	17	16	14	12	11
Čisti prih. od prodaje na zaposlenega (tisoč \$)		100	241	290	216	307	400	524	675	769	708	771

1.) Natančnost podatkov je odvisna od vira podatkov (za prva leta je podjetje poročalo natančnejše podatke).

2.) V letih 1995, 1996, 1997, 1998 podjetje ni ločeno poročalo podatkov o dobavi in trženju.

3.) Obrat zalog različne institucije različno izračunavajo. Tako v enem izmed vodilnih ponudnikov poslovnih informacij podjetju Dun & Bradstreet obrat zalog izračunavajo kot razmerje med čistimi prihodki od prodaje in zalogami (White et al., 1998, str. 151). Sam sem v izračunu upošteval razmerje med stroški prodanih količin ter povprečnim stanjem zalog. Ta način poda bolj realistično sliko o obračanju zalog. Čisti prihodki od prodaje se v kazalcu tipično uporabljajo pri primerjalnih analizah.

Vir: letna poročila Amazon.com Inc. od leta 1997 do leta 2005

6.1.4.2 Primerjava poslovanja s poslovanjem konkurenčnih podjetij

Kot že omenjeno, je primerjava s konkurenco zelo težavna. Vzrokov za to je več, združimo jih lahko v dva sklopa: opredelitev konkurence in mere uspešnosti poslovanja.

Najpogosteje se konkurenčne primerjave izvaja znotraj posamezne panoge. Težava je v opredelitvi panoge. Kulatilaka in Venkatraman (2001, str. 10) pravita, da je podjetje težko kategorizirati, ker je Amazon tolikokrat spreminjal svoj poslovni model. Dejanski problem je v tem, da je Amazon svoje poslovne modele dopolnjeval, širil in hkrati s tem vstopal tudi v nove panoge in ustvarjal popolnoma nove. Tako ima podjetje več poslovnih modelov in deluje v različnih panogah, ki jih med seboj ni mogoče ločiti. S tem deluje v različnih panogah in konkurira različnim podjetjem. Pred tem so imela podjetja tipično en poslovni model, ki je bil hkrati značilen tudi za panogo, v kateri je podjetje poslovalo. Pri tem podjetje ni razdeljeno na več organizacijskih enot, ki bi delovale v posamezni panogi, temveč v precejšnji meri (izjema sta na primer A9.com in Amazon Services, ki delujeta kot hčerinski podjetji) deluje kot enotno podjetje.

Analitična podjetja in mediji se kljub navedenim težavam odločajo, da bodo podjetja panožno klasificirala, saj je to edini sistematični način, s katerim lahko primerjajo večje število podjetij. Forbes na primer tako Amazon kategorizira v panogo potrošniških in maloprodajnih izdelkov, Fortune pa ga uvršča v panogo internetne storitve in maloprodaja. V smislu raznovrstnega poslovanja znotraj enega samega podjetja težko najdemo podjetje, ki bi integrirano ciljalo na tako širok spekter poslovnih področij. Bezos ocenjuje, da Amazon danes posluje na treh področjih – področju, usmerjenem h končnemu kupcu, področju, usmerjenem k prodajalcem in področju, usmerjenem k razvijalcem (Bezos v O'Reilly, 2006). Ti segmenti se ne ujemajo s segmenti, ki jih podjetje uporablja za poročanje finančnih rezultatov. Z letom 1999 so poslovanje podjetja delili na tri operativne segmente (AR-1999, str. 2; AR-2000, str. 1): a) ameriški trg s knjigami, glasbo in DVD/video izdelki; b) dejavnosti v zgodnji fazi in drugi segmenti; c) mednarodni segment. V letu 2001 (AR01, str. 1) so drugi segment razdelili na ameriški segment elektronike, orodij in kuhinj ter segment storitev. Od leta 2003 (AR-2003, str. 3) pa poslovanje podjetja ločujejo samo na dva segmenta: severnoameriški in mednarodni segment.

Poleg tega je zelo težko potegniti ločnico med konkurenti in partnerji, saj so številna podjetja v določenem segmentu ali določenem časovnem obdobju konkurenti v drugem pa partnerji. Tako je podjetje na primer hkrati sodelovalo s podjetjem Google in po drugi strani razvijalo lastno iskalno tehnologijo. Sklenjena ima številna

partnerstva z različnimi trgovci (na primer Target, Borders) in jim hkrati neposredno konkurira na strani kupcev.

Zaradi predstavljenih razlogov je klasična primerjava s panogo izjemno težavna. Zato pri primerjavi uporabljam pristop, kjer poslovanje podjetja primerjam s posameznimi konkurenti. Podjetje svoje trenutne in potencialne konkurente (AR-2005, str. 6) vidi v raznovrstnih podjetjih:

- o klasičnih trgovcih, kataloških prodajalcih ter založnikih, dobaviteljih, distributerjih in proizvajalcih izdelkov, ki prodajajo ali utegnejo prodajati izdelke ali storitve preko interneta, poštnih naročil in direktnega trženja;
- o drugih spletnih trgovcih;
- o številnih posrednih konkurentih, vključno z medijskimi podjetji, spletnimi portali, stranmi za primerjalno nakupovanje in spletni iskalniki, bodisi neposredno bodisi v povezavi s trgovci;
- o podjetjih, ki ponujajo e-trgovske storitve, vključno z razvojem, zunanjim izvajanjem izvedbe naročil in podporo kupcem.

Primerjavo predstavljam v več sklopih, ki so v precejšnji meri skladni s tem, kako podjetje gleda na konkurenco. Posamezna podjetja lahko sodijo v več sklopov, a jih predstavljam na tistem mestu, kjer si v največji meri konkurirajo.

Primerjava s klasičnimi trgovci

Prvotni poslovni model je bil z vidika konkurenčne analize najbolj enostaven in je omogočil transparentno primerjavo s konkurenco. Trg prodaje knjig je bil en izmed prvih, ki se je razvil na spletu – samo 8 mesecev za prvo verzijo brskalnika podjetja Netscape (Oliva et al., 2003 str. 107). Kljub temu, da je šlo za poslovni model, ki se je razlikoval od panožnega, pa je bila panoga, v kateri je podjetje delovalo, zelo jasno opredeljena. V segmentu prodaje knjig sta najpomembnejša konkurenta podjetji Barnes & Noble in Borders.

Prodaja v panogi je v ZDA znašala približno 25 milijard ameriških dolarjev. Okoli 12 % trga je imela največja veriga knjigarn na svetu – podjetje Barnes & Noble (Martin, 1996, str. 169). Samo v ZDA je imela približno 11,5 milijonov m² prodajnih površin in zaposlovala 20.000 zaposlenih (Ghemawat, 2004, str 5). Barnes & Noble je veljal za inovatorja, saj je prav to podjetje razvilo koncept superknjigarn, knjigarn s po 6.000 m² površine in 175.000 naslovi na zalogi. Prav tako je za inovatorja veljalo podjetje Borders, ki je imelo zelo dodelano upravljanje z zalogami, logistiko in dostavno tehnologijo. Ti podjetji sta skupaj obvladovali četrtno trga s knjigami na drobno (Cassidy, 2002, str. 137). Tako Barnes & Noble kot tudi drugi največji konkurent Borders sta imela boljšo pogajalsko pozicijo pri založnikih. Za panogo je tudi značilno, da v njej deluje veliko število majhnih, neodvisnih knjigarn. Ravno ena

izmed teh pa je bila tudi pionir pri prodaji knjig prek spleta. Computer Literacy Bookshops, podjetje iz Silicijeve doline, ki je specializirano za področje tehničnih knjig, je prek interneta (prek strani clbooks.com) začelo prodajati že avgusta 1991 (Hamilton, 2004, str. 43). Leta 1992 je začel prek interneta prodajati Book Stacks Unlimited in 1994 odprl spletno stran s 500.000 naslovi po znižanih cenah. Stran je ponujala veliko informacij o avtorjih, možnost ocenjevanj, izvlečke iz knjig, diskusijske skupine, dnevni radijski program s knjižnimi novostmi in obširno zbirko elektronskih knjig (Cassidy, 2002, str. 139; Ghemawat, 2004, str. 8; Pack, 1999, str. 28).

Barnes & Noble

Kljub temu, da Amazon ni bil prvi na trgu, pa so ga bolj skrbeli veliki konkurenti. Tako Bezosov komentar, da ga bolj kot majhne knjigarne skrbita "dva tipa¹⁵ v garaži" (Bezos v Martin, 1996, str. 170), kaže, da se je tudi Amazon zavedal, da je Barnes & Noble največja grožnja njegovemu podjetju. Do vstopa Barnes & Noble je bil Amazon praktično edini igralec z zadostnimi viri za zasledovanje strategije hitre rasti in sledenje rasti spletne populacije (Oliva et al., 2003 str. 107)

Pred vstopom Barnes & Noble v spletno prodajo knjig je bila konkurenčna prednost podjetja povezana predvsem s prednostmi spletnega trgovanja pred klasičnim. Tako je podjetje uporabljalo slogan "Največja knjigarna na svetu", s čimer so se skušali diferencirati od klasičnih knjigarn (Hammond, 2005, str. 2). Poleg tega so poudarjali izboljšanje izkušnje kupcev pri nakupovanju knjig. V tradicionalnem okolju je bila ta polna aktivnosti, ki niso dodajale vrednosti: potrebno se je bilo zapeljati do trgovine (včasih več trgovin), poiskati knjigo (pogosto kupci sploh ne vedo, katero knjigo iščejo), poiskati pomoč, knjigo, ki je ni bilo na zalogi, naročiti in nanjo čakati, čakati je bilo potrebno v vrsti, ipd. (Vandermerwe, Taishoff, 2004, str. 3). V prospektu ob novi izdaji delnic je Amazon primerjal spletna trgovca s klasičnim in navedel naslednje prednosti (Amazon, 1997c): Ima praktično neomejen prostor na policah, veliko izbiro z učinkovitim iskalnim vmesnikom. To je še posebej pomembno v založništvu, kjer je raznolikost ponudbe tako velika. Z velikim in globalnim trgom, ki ga je mogoče oskrbovati s centralizirano distribucijo, lahko izkoristijo pomembne prednosti v strukturnih stroških. Po drugi strani morajo klasični trgovci obsežno vlagati v zaloge, nepremičnine in osebe za vsako posamezno lokacijo. Ta kapitalsko intenziven poslovni model pa omejuje količino zalog, ki jo je ekonomsko smiselno imeti na posamezni lokaciji. Zaradi nizkega tveganja (lahko vrnejo vsako neprodano knjigo) so trgovci spodbujeni, da oddajajo prevelika naročila, zato so vračila zelo visoka. Po

¹⁵ Komentar se je nanašal na brata Riggio. Len in Stephen Riggio sta ustanovitelja in lastnika podjetja Barnes & Noble.

vstopu klasične knjigarne v spletno prodajo knjig, pa se je konkurenčna prednost spremenila.

Barnes & Noble je bilo inovativno ameriško podjetje, ki je vpeljalo številne novosti v prodaji knjig. Imelo je številne konkurenčne prednosti vključno z močno blagovno znamko, s skladiščnimi zmogljivostmi, s povezavo z mediji (na primer s knjižnim klubom Oprah Winfrey), z zaupanjem in prepoznavnostjo (Coltman et al., 2001, str. 73). Prve izkušnje s spletno prodajo je pridobil že leta 1996 prek sestrskega podjetja College Bookstores (Ghemawat, 2004, str. 11). Konec leta je Barnes & Noble Bezosu predlagal povezavo ali odkup podjetja Amazon (Spector, 2000, str. 133). Ponudbe Bezos ni sprejel. Leta 1997 je Barnes & Noble začel izgubljati tržni delež nasproti spletnim trgovcem, zato je začel intenzivneje vstopati v spletno trgovanje. Sprva je knjige prodajal skozi CompuServe, a že marca 1997 odprl celovito superknjigarno na America Online. Maja 1997 so trgovino ukinili in odprli neodvisno trgovino bn.com. V tem obdobju je Barnes & Noble proti Amazonu vložil tožbo zaradi uporabe slogana "Največja knjigarna na svetu" (St. John, 1999, str. 132). Barnes & Noble je za promocijo uporabil strategijo, ki jo je od nastanka za samopromocijo uporabljal Amazon, izpostavljal je namreč svojo konkurenčno prednost pri izbiri. Tako je konec 1998 Barnes & Noble uporabljal slogan "če mi nimamo vaše knjige, je nima nihče". Barnes & Noble je imel v tem obdobju na zalogi 750.000 knjižnih naslovov, v ponudbi pa 8 milijonov. V Amazonovih skladiščih jih je bilo 300.000, v ponudbi pa 4,7 milijona (Dickson, 2001, str. 7-8). Sredi leta 1999 je Barnes & Noble proti Amazonu sprožil tudi tožbo zaradi kršenja intelektualnih pravic (PR-4.6.1999). Amazon je namreč ponujal poseben popust na knjige s seznama najbolj prodajanih knjig, ki je objavljen v časopisu The New York Times. Barnes & Noble je imel s časopisom sklenjeno partnerstvo pri prodaji teh knjig. Ghemawat in ostali (1999) so pokazali, da je prav to znižanje predstavljalo prvi korak v cenovni vojni med Amazonom, Barnes & Noble in Borders. Oba sta namreč sledila Amazonovemu znižanju (Filson, 2004, str 148). Kljub temu je kasnejša raziskava (Clay et al., 2002, str. 352), v kateri so primerjali cene spletnih knjigarn in verig poslovalnic pokazala, da je Amazon vsaj v določenem obdobju uspel diferencirati svojo ponudbo in zaračunaval višje cene od konkurence (5 % od BarnesAndNoble.com in 11 % višje od Borders.com).

Že v začetku 1997 je Barnes & Noble napovedal, da bodo v sodelovanju s podjetjem Firefly v svoji spletni trgovini kupcem olajšali nakupovanje s priporočili (Ghemawat, 2004, str. 12). Na vstop Barnes & Noble se je odzval tudi Amazon. Dan pred odprtjem BarnesandNoble@aol so v ponudbo obstoječih 1 milijonov naslovov vključili še dodatnih 1,5 milijona in napovedali svojo storitev priporočil kupcem, povečali so provizije partnerjem in sklenili promocijska partnerstva s podjetji Yahoo!, Excite in

AOL (Ghemawat, 2004, str. 14). Kljub temu, da je bil Barnes & Noble ekskluzivni prodajalec v AOL tržnici, je Amazon julija postal ekskluzivni trgovec na bolj obiskanem AOL.com (St. John, 1999, str. 133). Hkrati sta Amazon in AOL razširila strateško partnerstvo. AOL pa je tudi kupil Amazonove delnice v višini 100 milijonov ameriških dolarjev (PR-23.7.2001).

Amazon je konec leta 1999 dobil patent za svojo tehnologijo 1-Click. Z dodelitvijo patenta za to poslovno metodo se je pravna bitka med podjetjema še okrepila. Oktobra 1999 je Amazon proti Barnes & Noble vložil tožbo, ker naj bi ta s svojo metodo Express Lane kršil odobreni patent (PR-21.10.1999) in konec leta 1999 je ameriško sodišče z začasno odredbo podjetju Barnes & Noble prepovedalo uporabo metode Express Lane (McMann Ezring et al., 1999, str. 11). Ker se je to zgodilo med nakupovalno sezono, je Amazon pridobil pomembno konkurenčno prednost. V začetku 2001 je ameriško prizivno sodišče preklicalo začasno odredbo, s čimer je BarnesAndNoble.com spet lahko uporabljal možnost hitrega končanja nakupa (Enos, 2001a).

Barnes & Noble je za svoje spletno trgovanje oblikoval ločeno podjetje barnesandnoble.com. Kljub temu, da je ena izmed ključnih prednosti klasičnih trgovcev pred spletnimi njihova fizična prisotnost in razvejanost mreže poslovalnic, pa Barnes & Noble te prednosti pred Amazonom ni izkoristil. Zaradi ameriške davčne zakonodaje so ustanovili ločeno podjetje. Podjetje tudi ni iskalo sinergij med posameznimi kanali, kot so možnost skupnega trženja, spletnega naročanja v knjigarni, prevzem prek spleta naročenega blaga v bližnji knjigarni, ipd. Oktobra 1998 v podjetje barnesandnoble.com kapitalsko vstopi največja evropska medijska hiša - Bertelsmann. Bertelsmann je imel svojo spletno trgovino bol.com, vendar ta ni prinašala zelenih rezultatov. Pred vstopom v BarnesAndNoble.com se je o povezovanju pogovarjal tudi z Amazonom, a je bila Amazonova vrednost na borzi previsoka. Zato se je odločil za vstop v BarnesAndNoble.com in za 50-odstotni delež plačal 200 milijonov dolarjev. Oba partnerja sta vložila še dodatnih 100 milijonov dolarjev (St. John, 1999, str. 135).

Prodaja BarnesAndNoble.com (bn.com) je v letu 1999 zrasla na 202,6 milijonov ameriških dolarjev (Oliva et al., 2003 str. 98), a še vedno močno zaostajalo za 1.640 milijoni dolarjev, ki jih je ustvaril Amazon. Amazonov tržni delež v spletni prodaji knjig je znašal 75 %, barnesandnoble.com samo 15 % (St. John, 1999, str. 137). Stran je bila počasna, neprijazna, popolnoma nepovezana s podobo, ki so jo uživali v tradicionalni trgovini. Težave so imeli tudi z dostavo. V tem obdobju so nekateri izmed zaposlenih dnevno spremljali, katere knjige promovira Amazon, kakšne popuste ponuja za posamezno knjigo in kako razvija spletno stran. V čim krajšem času so morali ponuditi nižje cene za te izdelke in ponuditi storitve, ki jih ima

Amazon (St. John, 1999, str. 137). Oba trgovca sta tako ponujala praktično identičen uporabniški vmesnik, oba sta ponujala e-novice, najave novih knjig, negovala skupnost in ponujala bibliografske podatke (Pack, 1999, str. 26). S tem se je podjetje nehote odločilo za vlogo sledilca.

Leta 2000 je Barnes & Noble skušal izboljšati svojo konkurenčno sposobnost in začel z več iniciativami za integracijo klasičnih trgovin in spletne trgovine. V vse klasične prodajalne je uvedel internetne storitvene pulte, ki so omogočali naročanje na bn.com (s čimer so lahko kupci pregledovali zalogo posamezne knjige in knjige kupovali ceneje), delno so integrirali klasične in spletne programe zvestobe, ponudili možnost za vračanje knjig in CD-jev, kupljenih prek spleta, v klasičnih knjigarnah (Ghemawat, 2006, str. 3; Khatri, Mukerjee, 2006, str. 8). V tem obdobju so najavili tudi test, s katerim naj bi na več trgih ponudili 24-urno dostavo za spletne kupce.

Intenzivneje so začeli vlagati tudi v izgradnjo blagovne znamke za spletno trgovino. Ustvarili so Barnes & Noble University, kjer so se uporabniki lahko naročili na tečaje, ki so segali od golfa do romanov Jane Austen. Hkrati so podatke izkoristili za boljše spoznavanje interesov in okusov posameznega uporabnika. Sodeloval je tudi s Starbucksom in oblikoval Barnes & Noble Cafe. Leta 2004 je v svojih trgovinah ponudil brezžični dostop do interneta.

V skladu s strategijo, ki jo je leta 1999 Steve Riggio predstavil z besedami "želimo postati vodilni portal za dostavo informacij" (Riggio v St. John, 1999, str. 137), je leta 2000 BarnesAndNoble.com začel vlagati v e-knjige. Te omogočajo digitalno distribucijo h kupcem, s čimer bi prihranili pri tisku, zalogah, logistiki in vračilih. Na področje je skušal vstopiti z več prevzemi in pripojitvami. Kot se je kasneje izkazalo, trg za e-knjige še ni bil dovolj zrel in leta 2003 je BarnesAndNoble.com izstopil iz segmenta e-knjig (Ghemawat, 2006, str. 3).

Julija 2003 je Barnes & Noble od Bertelsmanna ponovno odkupil delež v BarnesAndNoble.com in s tem v celoti prevzel lastništvo nad spletno trgovino. Nekateri analitiki so ocenjevali, da Barnes & Noble zmanjšuje zaostanek za Amazonom (na primer Forrester, 2000 v Coltman et al., 2001, str. 73), drugi, da Amazon celo izgublja bitko (Sandoval, 2001). Amazon naj bi izgubljal prednost zlasti zaradi širjenja na druga področja (Pack, 1999, str. 26).

Danes ima Amazon.com pri spletni prodaji 70-odstotni delež, medtem ko ima BarnesAndNoble.com zgolj 17 % (Khatri, Mukerjee, 2006, str. 9). S tem ima tudi boljšo pozicijo pri partnerjih. Zato se mora BarnesAndNoble.com bolj zanašati na lastne zaloge in težje uporablja neposredno pošiljanje kupcem (angl. *drop shipping*) (Bailey, Rabinovich, 2006, str. 267). Hkrati podjetje izkorišča sinergijske učinke (na

primer znanje, ki ga pridobi na posameznem področju, uporabi na drugih) in fiksne stroške vlaganj v infrastrukturo in tehnologijo porazdeljuje na več segmentov.

Borders Group

Drugo izmed največjih podjetij, s katerimi se je Amazon srečal takoj ob začetku poslovanja, je Borders Group. Borders Group, drugi največji trgovec s knjigami v ZDA, je postal tako velik predvsem zaradi izjemnega računalniško vodenega sistema za upravljanje zalog, ki ima svoje zametke že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Wiggins, 2001). Borders je pri razvoju spletne trgovine poseben poudarek namenjal razvoju skupnosti. Leta 1997 napove, da želi ponuditi "celovito destinacijo", ki bo skladna s tisto, ki jo ponujajo v klasičnih trgovinah (iskanje po obsežnih bazah, posvetovanje z uredniki, raziskovanje knjig, zvokov in idej s prijatelji v BordersCafe, klepet s svetovnimi avtorji in glasbeniki, ipd.) (Pack, 1999, str. 28-29). Kljub dobro zastavljeni ideji in distribucijskim sposobnostim, pa Borders nikoli ni uspel prevesti računalniškega znanja v učinkovito spletno trgovino (Wiggins, 2001).

Zato je aprila 2001 Borders sklenil strateško partnerstvo z Amazonom. Nova stran "Borders.com teamed with amazon.com", ki so jo odprli avgusta 2001, kombinira izbiro knjig, glasbe, videa in DVD-jev, ki jih ponuja Amazon in številne lastnosti, ki so posebnost Bordersove strani, med njimi informacija o lokaciji posamezne trgovine, koledar dogodkov v posamezni trgovini (Enos, 2001). Amazon je dejansko prevzel celotno spletno stran Borders.com – račune izstavlja v svojem imenu, zagotavlja zaloge, dostavo, vsebino za strani, podporo kupcem. Partnerstvo omogoča kupcem tudi rezervacijo posameznega izdelka in kasnejši prevzem v posamezni klasični trgovini (PR-11.4.2001). V začetku 2002 podjetji razširita sodelovanje z možnostjo prevzema izdelkov v lokalni trgovini Borders, z razširitvijo sodelovanja na blagovno znamko Waldenbooks in z razširitvijo programov ugodnosti, ki jih je Borders ponujal kupcem v svojih klasičnih trgovinah (PR-23.4.2002). Na ta način so integrirali oba prodajna kanala in izboljšali izkušnjo kupcev. V letu 2003 Borders.com ustvaril 50 % več kot leta 2001 (Vandermerwe, Taishoff, 2004, str. 6). Pri tem Borders Group ni dodatno vlagal v spletno trgovino. Zato podjetji podaljšata trajanje sodelovanja in razširita možnost prevzema v klasični trgovini tudi za kupce, ki kupujejo na Amazon.com (PR-13.11.2003). Konec leta 2004 sodelovanje razširita tudi na Bordersove trgovine v Veliki Britaniji (PR-27.10.2004).

Majhni neodvisni trgovci

Za panogo prodaje knjig v ZDA je značilno, da je njen maloprodajni del močno razpršen. Poleg največjih verig delujejo na trgu še mnoge neodvisne knjigarne. Z inovativnostjo in hitro rastjo največjih knjigarn se je v obdobju od leta 1991 do 1998 njihovo število zmanjšalo s 6.500 na 3.500 (Laseter et al., 2000).

Ti majhni trgovci so povezani v različna združenja – na primer Ameriško združenje prodajalcev knjig. To združenje je leta 1999 napovedalo odprtje spletne trgovine BookSense.com, ki kupcem omogoča naročanje knjig prek interneta, hkrati pa omogoča, da tudi njihovi člani, majhni trgovci, izkoristijo internet za svoje poslovanje. BookSite.com tem trgovcem ponuja orodja za e-trgovanje in internetno naročanje za pospeševanje njihove prodaje (Wiggins, 2001).

Kljub temu, da Amazon tudi tem trgovcem omogoča prodajo neposredno na straneh svoje trgovine, pa do povezovanja z združenjem nikoli ni prišlo. Po sklenitvi partnerstva med Amazonom in Borders Group, so bili ti trgovci prisiljeni v iskanje alternativnih poti za izkoriščanje interneta. Združenje je tako ponudilo Booksite.com in Booksense.com. Booksense danes združuje spletne strani 1.200 neodvisnih trgovcev (BookSense.com, 2007). Booksite.com je leta 2001 vključil 2,4 milijona naslovov iz baze, ki jo je kupil pri Baker & Taylor (Burgelman, Meza, 2001, str. 11). Na enak način je na trg vstopil Amazon leta 1994, kar kaže na to, kako močno so neodvisni trgovci zaostajali za konkurenco.

WalMart in druge velike trgovske verige

S širitvijo v nove segmente izdelkov je Amazon vse bolj vstopal na področja, kjer so prevladovali velike trgovske verige. Kljub temu, da se podjetje ne želi kategorizirati kot trgovec ali tehnološko podjetje, mu kot tipične konkurente pripisujejo prav podjetja kot so Wal-Mart, BestBuy, Kmart, ki se je kasneje združil s podjetjem Sears (Burgelman, Meza, 2001, str. 6; Regan, 2007).

Konec leta 1998 je Wal-Mart vložil tožbo proti Amazonu in Drugstore.com, v katerem je imel Amazon 40-odstotni delež. Wal-Mart je podjetji tožil zaradi nepoštenega zaposlovanja najvišjih Wal-Martovih vodstvenih delavcev s področja tehnologije in kraje poslovnih skrivnosti. Aprila 1999 sta se strani pogodili, da bosta toženi strani premestili nekatere nekdanje Wal-Martove zaposlene, ki so delali na področju informacijskih sistemov (PR-5.4.1999). Leta 1999 ni bilo nobenega dvoma, da je bil Wal-Mart najbolj uspešen trgovec, ne glede na to, ali je bila ocenjevana finančna donosnost, rast poslovanja ali spoštovanje kupcev (Clarke, 2001, str. 164). Prav napreden sistem upravljanja zalog je bil eden ključnih dejavnikov za Wal-Martov uspeh in njegovo hitro rast (Burgelman, Meza, 2001, str. 6). Zato je bila tožba razumljiva reakcija na to, da je Amazon pridobival njihovo znanje.

Na samem spletu je bil Wal-Mart prisoten od leta 1996, vendar je bila spletna trgovina slabo založena, težka za uporabo, uporabniška izkušnja na sploh je bila zelo slaba (Liu et al., 2004, str. 2). Jeseni 1999 so napovedali številna partnerstva s pomembnimi podjetji, kot sta AOL in Books-A-Million, vendar kasneje ta partnerstva niso dala učinkov (Del Vecchio, 2000). Oktobra 2000 stran popolnoma prenovijo.

Vendar je bila tudi prenovljena spletna stran bistveno slabša od Amazonove spletne trgovine v praktično vseh pogledih nakupne izkušnje (Mullaney, 2000, str. 209). Prekašala jo je tako v smislu vsebine, priročnosti kot tudi z vidika uporabniške izkušnje. Amazonova trgovina je ponujala več informacij, ki so bile bolje predstavljene, spodbujala je uporabnike k nakupu izdelkov, za katere sploh niso vedeli, da obstajajo. Wal-Mart izdelke predstavlja na način, ki je bolj smiseln za njegova skladišča kot za njegove kupce. Tako je na primer pri knjigah poleg naslova ponujal zgolj informacijo, kdaj je knjiga izšla, da jo štiti avtorsko pravo, njeno ISBN kodo in informacijo o teži. Wal-Mart s svojo spletno nakupno izkušnjo ne odraža tistega, zaradi česar so tako uspešne njegove klasične trgovine. Kljub temu, da je bila sama spletna trgovina slabša od Amazonove, pa je Wal-Mart izkoriščal fizično prisotnost. Na spletu naročeno blago je lahko kupec prevzel v lokalni trgovini (Burgelman, Meza, 2001, str. 6).

V začetku 2001 so različni poslovni mediji poročali o možnem povezovanju med podjetjema Wal-Mart in Amazon (Hof, 2001, str. 42). Partnerstvo naj bi bilo podobno tistemu, ki ga je Amazon sklenil s Toys'R'Us, vendar do njega nikoli ni prišlo.

V letu 2003 sta obe podjetji razširili svojo prisotnost na trgu glasbe. Amazon se je odločil, da bo pospeševal prodajo klasičnih medijev (predvsem CD-jev) s tem, da bo v predstavitve vključil tudi posnetke pesmi, ki se nahajajo na posameznem CD-ju. Wal-Mart se je odločil za bolj agresiven vstop s prodajo pesmi, ki jih lahko kupci neposredno prenesejo v digitalni obliki (Hines, 2003). S tem se je podal tja, kjer močno dominira Apple iTunes.

Na področju video vsebin sta podjetji zamenjali vlogi. Amazon se je prvi odločil za bolj agresiven vstop in septembra 2006 ponudil možnost prenosa video vsebin – storitev Unbox (PR-7.9.2006). Prav tako je Amazon sklenil pomembno partnerstvo s podjetjem Tivo, ki ponuja izdelke in storitve za digitalno snemanje video vsebin in ima več kot 1,5 milijona uporabnikov. Kljub temu, da Wal-Mart proda 40 % vseh DVD-jev v ZDA in ima s tem veliko pogajalsko moč pri studiih, pa na področju digitalne prodaje filmov zaostaja za Amazonom (Fritz, 2007).

Walmart.com v zadnjem obdobju zmanjšuje zaostanek za Amazonom po številu obiskovalcev. Kljub temu je Amazon še vedno veliko uspešnejši pri preoblikovanju obiskovalcev v kupce. Tako je v decembru 2006 s 57,8 milijonov obiskov ustvaril 10,7 milijonov transakcij, Wal-Mart pa iz 40,7 milijonov obiskov le 2,99 milijona transakcij (Barnako, 2007). Amazonov cilj naj bi bil postati Wal-Mart internetnega sveta in nekateri ocenjujejo, da mu je to tudi uspelo (Anderson v Rivlin, 2005, str. 3/1).

Podobno partnerstvo, kot ga je Amazon sklenil s Toys'R'Us in o katerem so mediji pisali v zvezi z Wal-Martom, je Amazon sklenil še z mnogimi drugimi trgovci. Tako

je Amazon leta 2001 sklenil petletno partnerstvo s podjetjem Target, v katerem ponuja celovito rešitev e-trgovskih tehnoloških storitev, izpolnjevanja naročil in podpore kupcem za vse spletne trgovine podjetja Target (Target.com, MarshallFields.com, Mervyns.com, GiftCatalog.com) (PR-11.9.2001). Leta 2003 sta podjetji partnerstvo podaljšali še za 5-letno obdobje, leta 2006 pa pogodbo podaljšali do leta 2010 (Target Corporation, 2006). Nitschke¹⁶ prednosti sodelovanja vidi predvsem v Amazonovem nenehnem vlaganju v tehnologijo, "česar oni ne bi naredili" (Nitschke v Varon, 2003). Hkrati nekateri drugi razvijajo lastno tehnologijo, tako je na primer Circuit City leta 2005 kupcem ponudil možnost, da izdelek naročijo prek spleta in ga v 24 minutah prevzamejo v bližnji trgovini (Vara, Mangalindan, 2006, str. A12).

Tabela 7: Primerjava poslovanja Amazon.com s konkurenčnimi trgovci

	Amazon (AMZN)	Wal-Mart (WMT)	Target (TGT)	Sears (SHLD)	Barnes & Noble (BKS)	Borders (BGP)
Obdobje	2006/12	2007/01	2006/01	2006/01	2006/01	2006/01
Prodaja ¹⁾	10.711	344.992	52.620	49.124	5.103	4.079
- povp. 3-letna rast	26,9%	10,4%	6,2%	69,6% ³⁾	-1,1%	5,1%
Neto dobiček ¹⁾	190	11.231 ²⁾	2.408	858	147	-77
- povp. 3-letna rast	75,3%	12,6% ³⁾	13,3%	86,0% ³⁾	13,7%	/
Denarni tok iz poslovanja ¹⁾	702	17.633 ²⁾	4.451	2.298	500	-199
- 3-letna rast	21,4%	5,0% ³⁾	40,9%	76,7% ³⁾	15,0%	/
Št. zaposlenih (v tisočih)	13,9	1800	338	355	39	16,4
Prodaja/zaposlenega ¹⁾	0,77	0,19	0,16	0,14	0,13	0,25
Obdobje	2006/12	2006/10	2006/10	2006/10	2006/07	2006/10
Bruto marža	23,2%	26,7%	36,0%	28,6%	31,5%	29,5%
Tečaj T/D (P/E ratio)	84,7	17,7	19,2	18,8	18,6	46,0
Donosnost sredstev	4,4%	7,5%	7,4%	4,9%	5,1%	1,4%
Donosnost kapitala	44,1%	19,2%	18,8%	12,8%	14,1%	5,6%
Obračanje sredstev	2,7	2,4	1,6	1,7	1,8	1,4
Obrat zalog	11,4	6,7	5,0	3,4	2,6	1,7
Dolgoročni dolg/kapital	0,74	0,32	0,38	0,20	0,04	0,01
Pokritost obresti	5,8	11,1	8,7	10,9		3,2
Delež vlaganj v osn. sredstva ⁴⁾	0,02	0,04	0,06	-0,03	0,04	0,05

¹⁾ V milijonih ameriških dolarjev

²⁾ Za obdobje 2006/01

³⁾ Za 2-letno obdobje

⁴⁾ Razmerje med vlaganji v osnovna sredstva in vrednostjo prodaje

Vir: Forbes.com, Toys'r'us letno poročilo

¹⁶ Dale Nitschke je predsednik družbe Target Direct, hčerinskega podjetja korporacije Target za področje e-trgovanja.

Konec leta 2002, v času prednovoletnih nakupov, je Amazon ponudil trgovino z oblačili in dodatki. Izdelke je ponudil v partnerstvu s trgovci kot so Gap, Nordstrom, Lands' End, Eddie Bauer, Target, Marshall Field's, Foot Locker in drugimi (PR-7.11.2002), leta 2005 pa sklenil še sodelovanje s trgovsko verigo Marks & Spencer (PR-19.4.2005) in Sears Canada (PR-27.4.2005).

V tabeli 7 je prikazana primerjava poslovnih rezultatov in nekaterih ključnih kazalnikov podjetja Amazon in nekaterih izbranih konkurentov. Nekateri podatki (na primer skokovita rast prodaje in dobička) za podjetje Sears Holding Corporation so neprimerljivi, ker so posledica prevzema podjetja Kmart.

Amazon v primerjavi s klasičnimi trgovci dosega višjo stopnjo rasti prodaje in neto dobička. Kljub temu njegova prodaja predstavlja manj kot 5 % prodaje največjega konkurenta podjetja Wal-Mart. Izrazito očitno je tudi manjše število zaposlenih in visoka vrednost prodaje na zaposlenega, ki je nekajkrat višja kot pri vseh ostalih konkurentih. Podjetje sicer dosega nekoliko nižjo stopnjo bruto marže, kar pa je značilno za vsa podjetja, ki imajo večje obračanje sredstev. Kljub intenzivnemu povečevanju skladiščnih zmogljivosti ima podjetje veliko višji koeficient obračanja zalog. Njegova zadolženost je višja kot pri konkurentih, vendar je pokritost obresti zadosti visoka. Hkrati Amazon to rast dosega z manjšimi vlaganji v osnovna sredstva.

Delež, ki ga imajo spletni trgovci v e-trgovanju v ZDA v primerjavi s klasičnimi trgovci v zadnjih letih nekoliko upada. Tako se je s 60 % leta 2004 zmanjšal na 55 % v letu 2005 in 52 % v 2006 (Vara, Mangalindan, 2006, str. A12). Vendar ta raziskava ne upošteva partnerstev, ki jih imajo nekateri trgovci. Tako uspešno delovanje spletne trgovine Target.com, ki je med klasičnimi trgovci za Wal-Martom drugi največji trgovec na spletu, pozitivno vpliva tudi na Amazonove poslovne rezultate. Ne glede na padanje deleža spletnih trgovcev, Clarke (2001, str. 164) klasificira Amazon kot zmagovito blagovno znamko, ki je v nekaj letih zbrala potrošniški kapital, ki jo postavlja ob bok blagovnim znamkam kot so Coca-Cola, McDonalds in Nike, med katerimi je najmlajša starejša kot 20 let.

Primerjava z internetnimi trgovci in drugimi, posrednimi konkurenti

Številni izmed klasičnih trgovcev so sprva svoje internetne trgovine upravljali v odcepljenih (angl. *spin-off*) podjetjih, vendar so številni izmed njih (na primer Barnes & Noble, Wal-Mart) ta podjetja zopet prevzeli in vključili v "običajno" poslovanje podjetij. Zato sem spletne trgovine teh trgovcev vključil v obravnavo v prejšnjem podpoglavju. Na tem mestu obravnavam tiste konkurente, ki so delovali izključno na spletu.

CDNow in N2K

Knjigarne, na katere je bilo osredotočeno konkuriranje v prvem obdobju Amazonovega delovanja, so bile predstavljene v prejšnjem delu. Z vstopom v nove segmente izdelkov se je širil tudi spekter konkurence. Z vstopom na glasbeno področje je Amazon naletel na relativno močna spletna konkurenta – CDNow in N2K.

CDNOW.com je bil spletni trgovec, ki je s poslovanjem začel februarja 1994. Podjetje je uporabljalo podoben poslovni model, kot ga je Amazon ob samem začetku delovanja na področju knjig. Za izvedbo naročil je podjetje uporabljalo Valley Records Distributors, ki je naročeno blago dostavljalo neposredno kupcu. Februarja 1998 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo (Regan, 2002). CDNOW je imel edinstven sistem za ocenjevanje in priporočila, imel največje in najbolj raznoliko število albumov. Omogočal je tudi poslušanje pesmi. Prve posnetke je ponudil že konec leta 1995.

Podjetje N2K je bilo ustanovljeno leta 1995 za razvijanje spletnih vsebin s področja zabavne glasbe. Februarja 1996 se je združilo s podjetjem Telebase, ki je ponujalo elektronske informacijske storitve (N2K Annual Report, str. 21). N2K je razvil tudi lastno tehnologijo, ki je uporabnikom omogočala prenos glasbe na njihov disk (Munarriz, 1998).

Amazon je v primerjavi s konkurenco na trg vstopil relativno pozno. Na vstop se je dobro pripravil, saj je najprej ponudil pilotno verzijo in nagrajeval odzive in komentarje uporabnikov. Ideje, mnenja in nasvete je posredovalo več kot 20.000 posameznikov (PR-23.4.1998).

Amazon je med drugim ponujal lastne uredniške vsebine (vključno s pregledom 20 najpomembnejših medijev in ekskluzivnimi intervjuji), ponujal možnost poslušanja 225.000 izsekov pesmi, 292 različnih lestvic najbolje prodajanih izdelkov, možnost iskanja glasbe glede na razpoložanje, zvrst glasbe in vnaprejšnje naročanje glasbe (PR-11.6.1998). Zaradi močne konkurence klasičnih trgovcev in uspešnega Amazonovega vstopa v panogo sta podjetji CDNow in N2K zašli v težave in se konec leta 1998 združili (Oeler, 1998).

Amazon je medtem nadaljeval z intenzivnim razvojem trgovine. Konec leta 1998 je ponudil novosti – Amazon.com Advantage, ki je neodvisnim glasbenikom omogočila poceni in enostavno distribucijo njihove glasbe. Na ta način je, kot se je kasneje izkazalo, Amazon skušal revolucionarno vplivati na panogo, kjer so imele glavno vlogo glasbene založbe. Sredi leta 1999 je ponudil možnost brezplačnega prenosa glasbe.

Tako tudi združeno podjetje CDNow ni moglo konkurirati močni konkurenci. Zato je leta 2000 združeno podjetje prevzel Bertelsmann (Regan, 2002), ki je kasneje zaradi neuspeha lastnih iniciativ na področju e-trgovanja, krčil svoje internetne iniciative (Cox, 2002). Tako sta leta 2002 Amazon in Bertelsmann sklenila večletni dogovor, s katerim je Amazon prevzel upravljanje s spletno stranjo CDNow.com. Partnerstvo je bilo podobno tistemu, ki ga je Amazon sklenil z Borders.com. Amazon tako upravlja z zalogami, izvaja dostavne storitve in skrbi za vsebino strani in podporo kupcem (PR-4.2.2002).

ValueAmerica

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1996 z namenom prodaje prek spletne trgovine ValueAmerica.com (Owen, 2001, str. 7). Pri tem je bila ideja, da podjetje posluje popolnoma brez zalog, proizvajalci pa naročeno blago pošiljajo neposredno kupcem. Cilj podjetja je bila izgradnja končne destinacije za vse nakupe. Trgovina naj bi imela največjo izbiro izdelkov, najboljše večpredstavnostne predstavitve izdelkov, kjer bi se lahko kupci virtualno dotikali blaga. Ponujala naj bi virtualnega svetovalca, ki bi kupca vodil skozi nakup in sistem za razpoznavanje govora. Na drugi strani naj bi trgovina prinašala tudi pomembne koristi za proizvajalce. Zaračunavali bi lahko višje cene, kot jih iztržijo pri velikih trgovcih, imeli bi odziv kupcev in imeli možnost, da diferencirajo svoje izdelke drugače kot samo s ceno (Kuo, 2002, str. 15). V zameno za koristi, ki bi jih podjetje prinašalo proizvajalcem, bi bili ti pripravljani plačati za večpredstavnostno predstavitev izdelkov in pripravljani pošiljati izdelke neposredno kupcem. Zaradi teh idej je revija CEO Magazine ustanovitelja Craiga Winna naslovila celo kot "princa e-trgovanja" (Cassidy, 2002, str. 300).

Podjetje ni uspelo ustvariti zadostnega nivoja prihodkov, da bi pokrivalo svoje stroške. ValueAmerica tudi ni uspela zadržati zvestobe kupcev in tako izgubila ponovne nakupe. Podjetje se je za dostavo zanašalo na proizvajalce, ki pogosto niso imeli zmogljivosti in tudi niso bili naklonjeni ideji, da bi pošiljali posamezne izdelke (Cassidy, 2002, str. 217). Proizvajalci so svoje procese optimizirali za pošiljanje velikih pošiljk svojim trgovskim partnerjem. Zato je prihajalo do zamud pri izpolnitvi naročil in napačnih dostav, kar je negativno vplivalo na uporabniško izkušnjo. Poleg tega je podjetje veliko vlagalo v promocijo, a njihovi sistemi niso bili sposobni obdelati tako velikih skokov v obisku in povpraševanju (Owen, 2001, str. 9), podjetje je imelo težave tudi s preobremenjenostjo klicnih centrov za pomoč uporabnikom (Kuo, 2002, str. 260).

Aprila 1999 je podjetje vstopilo na borzo, a že avgusta 2000 vložilo Chapter 11, ki podjetju omogoča reorganizacijo in zaščito pred upniki. Po neuspešni reorganizaciji

je novembra 2000 podjetje prevzel Merisel, specialist za distribucijske tehnologije (Owen, 2001, str. 8).

Overstock.com

Overstock.com je spletno trgovsko podjetje, specializirano za prodajo presežnih in vrnjenih izdelkov. Ustanovljeno je bilo leta 1997 pod imenom D2: Discount Direct in se leta 1999 preimenovalo v Overstock.com. Majhni trgovci lahko pri podjetju kupujejo izdelke po cenah, ki so nižje od cen v trgovini na debelo.

Jeseni 2001 je Overstock postal eden izmed številnih novih partnerjev, ki naj bi na Amazon.com prodajal rabljene računalnike. Po nekaj tednih je zaradi slabih rezultatov prekinil sodelovanje (Sandoval, 2001a). Za kratek čas je Amazon postal tudi manjšinski lastnik Overstock.coma, ko je ta prevzel podjetje Gear.com, katerega solastnik je bil tudi Amazon.

Konec leta 2001 se je Overstock spustil v cenovno vojno z Amazonom. Vse cene knjig je znižal za 10 % in primerjavo objavil na svoji spletni strani (Regan, 2001). V tem obdobju je Overstock hitro rasel. Direktor podjetja, Patrick Byrne, je marca 2002 komentiral, da bo Amazon v naslednjem obdobju bankrotiral, in predvideval, da bi lahko Overstock prevzel Amazon in ga naredil donosnega (Byrne v Owen, 2002b). Danes je situacija ravno obratna, Overstock se srečuje s krčenjem poslovanja, manjšimi prihodki in odpuščanji.

Na sploh je mogoče med podjetjema potegniti mnoge vzporednice. Septembra 2004 je podjetje ponudilo tudi spletne dražbe. Podobno kot Amazon je skušal pozornost trga pridobiti z dobrodelnimi dražbami. Podobno kot je revija Time izbrala Bezosa za osebo leta 1999, je Ernst & Young Byrna razglasil za podjetnika leta 2003 (Alsin, 2006). Vseeno Overstock raste počasneje, kot je Amazon v istem obdobju delovanja. V letu 2004 so bile marže podjetja nižje, vendar je Byrne komentiral, da bodo v kratkem višje od Amazonovih (Byrne v McLean, 2004). Vseeno je bila tudi v letu 2006 marža precej nižja od Amazonove (glej tabelo 9 na strani 156). V letu 2006 je podjetje intenzivno vlagalo v infrastrukturo, kar je negativno vplivalo na rast (Byrne, 2007, str. 2). V nasprotju z Overstockom je v istem obdobju delovanja podjetja Amazon vzdrževal rast.

Poleg podjetij, katerih poslovni model je temeljil izključno na prodaji, pa je Amazon konkuriral tudi podjetjem, ki so omogočala prodajo izdelkov, a se je njihov poslovni model razlikoval od trgovskega.

eBay

Pomladi 1998 je Amazon neuspešno skušal prevzeti eBay, največjo izmed 150-200 spletnih dražb, ki so v tistem času delovale na spletu. Vodstvo eBaya je prevzem

zavrnilo predvsem zaradi Amazonovih vlaganj v fizično infrastrukturo, kar ni bilo skladno s filozofijo njihovega podjetja (Cohen, 2003, str. 136).

Po neuspešnem poskusu prevzema, je Amazon sam razvil dražbe in jih ponudil marca 1999. Pred Amazonom je na področje dražb vstopil tudi Yahoo!. eBay je imel prednost predvsem v številu svojih zvestih uporabnikov in osredotočenosti na dražbe, Yahoo! pa v velikem dosegu, medtem ko so dražbe za Amazon predstavljale zgolj dodatek k obstoječemu poslovnemu modelu.

V nasprotju z eBayem je Amazon svojim kupcem izdelkov na dražbah ponujal tudi finančno zaščito in dostop do svoje podporne službe (Leschly et al., 2003, str. 5). Uporabniki so lahko uporabljali tudi Amazon Bid-Click, sistem za avtomatizirano oddajanje ponudb. Dražbe so se razlikovale tudi po načinu delovanja. Pri eBayu so uporabljali dražbe s fiksnim zaključkom, medtem ko se je dražba na Amazonu zaključila šele 10 minut po zadnji ponudbi (Ariely et al., 2005, str. 890). Te razlike vplivajo na dražbene strategije. Tako je pri eBayu več ponudb tik pred iztekom, kar se še povečuje z izkušnostjo kupcev (Ariely et al., 2005, str. 902). Ta oblika prinaša višjo končno ceno za prodajalca (Yong, 2007, str. 291). Pri dražbah so učinki mrež tako izraziti, ker brez kupcev ni prodajalcev, brez prodajalcev pa ni kupcev. Amazon je tako skušal vzbuditi zunanjo motivacijo, ki bi spodbudila prihod prodajalcev, posledično pa tudi kupcev.

Aprila 1999 pripoji LiveBid.com, takrat edinega ponudnika dražb v živo prek interneta. Ta je dražbenim hišam ponujal tehnologijo za sodelovanje v internetnih dražbah. Prevzame tudi Exchange.com, spletno dražbo – specialista za starine, rabljene knjige in glasbene spominke), s katerimi naj bi povečal ponudbo redkih izdelkov (PR-26.4.1999). Oktobra 2000 je sklenil strateško partnerstvo z Bidpath Corporation, ki je ponujal univerzalno platformo za tradicionalno panogo dražb (PR-18.7.2000).

Amazon je za preboj na področju dražb intenzivno izkoriščal odnose z javnostmi. Tako je v letu 1999 podjetje izvedlo več dobrodelnih akcij, med drugim so zbirali sredstva tudi za Kosovo, sodelovali v predstavitvi spletnih dražb v priljubljeni oddaji Oprah Winfrey Show in v sodelovanju z Discovery Channel Online ponudili redke fosile (PR-9.8.1999).

V tem obdobju (1999) je Amazon intenzivno nadgrajeval funkcionalnost svojih dražb, s katerimi je skušal pomagati predvsem prodajalcem. V avgustu 1999 je ponudil CrossLinks, ki je ponujal možnost plačljive izpostavitve izdelkov iz množice ponujenih, in First Bidder Discount, opcijo, s katero so lahko trgovci nagradili prvega, ki je oddal svojo ponudbo (PR-18.8.1999). S slednjim orodjem so skušali premostiti predvsem težavo pri pridobivanju prvih ponudb. Prodajalcem je ponudil

tudi *Bid for Featured Placement*, ki prodajalcem omogoča, da s pomočjo dražb kupujejo večjo izpostavljenost svoje ponudbe med izdelki (PR-8.5.2000). Amazon je ponudil tudi storitve za preverjanje avtentičnosti izdelkov, kot so kovanci, športne kartice, stripi (PR-1.9.1999). Prodajalcem je ponudil tudi orodja za enostavnejše objavljanje izdelkov.

Sredi leta 2000 je Amazon dobil nagrado za najbolj zaupanja vredno spletno dražbo (PR-8.5.2000) in celo eBay sam je priznaval, da so Amazonove dražbe dobre (Cohen, 2003, str. 168).

Tudi eBay je vlagal v razvoj funkcionalnosti svojih dražb. Tako je v letu 2000 dodal možnost takojšnjega nakupa *BuyItNow*, 2005 pa še možnosti *WantItNow*, kjer kupci navedejo, kaj iščejo, in *Best Offer*, kjer kupci navedejo ceno, ki so jo pripravljene plačati (Maldar et al., 2005, str. 4-5).

Tako je bila ključna razlika v širitveni strategiji. eBay je v večji meri rasel s priključitvami. Ker so učinki mrež na področju dražb še posebej izraziti, je skušal izkoristiti prednosti, ki jih imajo pionirji. Zato se je osredotočil na geografsko širitev s priključitvami. Tako je leta 1999 priključil nemško spletno dražbo Alando, 2001 vodilno evropsko dražbenega trgovca iBazar s.a., 2003 eachnet, največji kitajsko e-trgovsko stran (Maldar et al., 2005, str. 4-5). Poleg tega pa je isto strategijo uporabil tudi za širitev na nove segmente izdelkov. Leta 1999 je kupil Kruse International, eno najmočnejših znamk na področju zbirateljskih avtomobilov.

Kljub temu prvi poskusi Amazona in Yahoo!-ja niso pretirano omajali eBayevega vodstva. Amazon se je preveč osredotočil na podjetja in dal premalo poudarka posameznikom. Tako na primer v nasprotju z eBayem ni ponudil mehanizmov, s katerimi bi lahko prodajalci in kupci neposredno komunicirali. Whitman¹⁷ (v Cohen, 2003, str. 168) je v tej luči komentirala, da se je Yahoo! preveč osredotočil na skupnost in premalo na trgovanje, Amazon pa preveč na trgovanje in premalo na skupnost.

Oktobra 1999 eBay ponudi *Great Collections*, s čimer je vstopil v segment dražb višjega razreda (na primer starin in luksuznih izdelkov). Amazon je nekaj mesecev kasneje odgovoril s sklenitvijo partnerstva z dražbeno hišo Sotheby's, s katero sta ponudila spletne dražbe sothebys.amazon.com, ki je ponujala tisoče umetniških izdelkov, izdelkov velike vrednosti in zbirke, katerih avtentičnost so jamčili strokovnjaki. Leto dni kasneje sta partnerja ukinila spletno stran sothebys.amazon.com in združila ponudbo in povpraševanje na sothebys.com. Zaradi neuspeha z *eBay Premier* (nadaljevanje *eBay Great Collections*) je leta 2002 eBay

¹⁷ Margaret C. Whitman je od leta 1998 predsednica in izvršna direktorica podjetja eBay.

sklenil partnerstvo s Sotheby's, vendar se je slednji umaknil zaradi padajoče prodaje (Maldar et al., 2005, str. 4-5).

Konec aprila 1999 je Amazon prevzel Accept.com, podjetje, ki je razvijalo rešitve, ki naj bi poenostavile opravljanje transakcij med posamezniki in podjetji (PR-26.4.1999). Kmalu zatem je tudi eBay kupil konkurenčno podjetje Billpoint, ki je svojo prvo storitev ponudil poleti 2000. Amazon je naredil napako, ko je storitev kupljenega podjetja omejil na plačevanje na Amazonu. Zaradi počasnosti in napačnih odločitev je obe podjetji prehitelo podjetje PayPal. Avgusta 2002 je eBay PayPal prevzel za 1,5 milijarde ameriških dolarjev, s čimer je pridobil pomembno konkurenčno prednost, saj je eBay s PayPalom samo v letu 2005 ustvaril milijardo dolarjev prometa (Omidyar, Whitman, 2006, str. 1).

Leta 2000 kupi Half.com, s čimer razširi svoj poslovni model z omogočanjem prodaje izdelkov po fiksnih cenah. Ob nakupu so imeli nekateri analitiki pomisleke, ali je eBay primeren za prodajo tovrstnih izdelkov (Streisand, 2004). Kljub pomislekom eBay 30 % vsega prometa ustvari iz naslova fiksnih cen in ne iz dražb (The Economist, 2005, str. 9). V začetku leta 2006 je ponudil tudi eBay Express, ki deluje na enak način kot običajne spletne trgovine, uporabniki lahko izdelke dodajajo v košarico in za vse izdelke plačajo naenkrat (Vara, Mangalindan, 2006, str. A12).

Konec leta 2000 je Amazon nadgradil svojo spletno dražbo v *Amazon Marketplace*. Ta storitev omogoča kupcem nakupovanje rabljenih in novih izdelkov od tretjih oseb in to na straneh, kjer Amazon ponuja svoje izdelke (PR-19.3.2001). Tako je bilo še bolj izrazito, da je Amazon usmerjen v podporo trgovcem in ne majhnim, zasebnim prodajalcem. eBay je odgovoril s storitvijo *Connection to eBay*, ki pomaga trgovcem, proizvajalcem in distributerjem učinkoviteje prodajati na eBayu (Maldar et al., 2005, str. 4-5). Leta 2003 eBay ponudi tudi spletno tržnico, namenjeno podjetjem in začne sklepati strateška partnerstva z največjimi ponudniki programske opreme in rešitev, kot sta Microsoft in IBM (Maldar et al., 2005). eBay podjetjem ponuja tudi svetovalne storitve, s pomočjo katerih lahko velike organizacije postavijo lastne tržnice. Tako je leta 2006 to storitev začelo testirati ameriško Združenje nacionalnih oglaševalcev, ki prek spletnih dražb kupuje in prodaja oglasni prostor (Stone, 2007). S tem vstopa tudi na segment, ki je zelo pomemben za Amazonovo strategijo, saj je po eni strani prodaja tretjih strani na Amazonu predstavljala 27 % vseh Amazonovih prihodkov (Rivlin, 2005, str. 3/1), po drugi strani pa Amazon Services ponuja storitve, ki so vsaj deloma usmerjene proti isti ciljni skupini.

eBay je leta 2005 kupil shopping.com, podjetje za iskanje novih, sezonskih izdelkov po ponudbi različnih e-trgovcev (Stone, 2007). Stran omogoča ocenjevanje e-trgovcev in izdelkov, s čimer je eBay v svojo ponudbo vključil tudi storitev primerjalnega

nakupovanja (The Economist, 2005, str. 9). Na tem področju delujejo tudi številni drugi, manjši konkurenti, kot so mysimon.com, pricewatch.com, pricegrabber.com, become.com in Googleov froogle.com. Amazon je že leta 1998 pripojil podjetje Junglee, ki je bilo specializirano za iskanje po bazah. Dejavnost podjetja je preoblikoval in s tem izgubil možnost, da bi že zelo zgodaj dominiral na pomembnem trgu (Rivlin, 2005, str. 3/1).

Konec istega leta je eBay kupil tudi Skype – ponudnika internetne telefonije. Podjetje vidi velike možnosti predvsem na področju uporabe v e-trgovanju (Omidyar, Whitman, 2006, str. 1). Zaenkrat eBay še ni uporabil Skype-a na področju e-trgovanja, vendar ta predstavlja pomembno konkurenčno prednost, tako na tem področju, kot tudi na področju ustvarjanja novih modelov prihodkov.

eBay je sredi leta 2006 sklenil dve pomembni partnerstvi: maja je sklenil partnerstvo s podjetjem Yahoo!, s katerim lahko Yahoo! prikazuje svoje oglase na ameriških straneh eBay (Hansell, 2006, str. A10). Analitiki so ocenjevali, da je bil to obrambni ukrep obeh podjetij nasproti podjetju Google. V nasprotju s temi ocenami je avgusta eBay podobno partnerstvo sklenil še s podjetjem Google za ves preostali svet. Slednje partnerstvo vključuje tudi sodelovanje na področju razvoja plačilnega modela "klik za klic" (Waters, 2006). Ta bo uporabnikom omogočal, da bodo ob oglasu kliknili ustrezno ikono in prek nje vzpostavili telefonski klic s trgovcem. Sistem bo uporabljal tako Skype kot tudi precej manjši Google Talk. Prihodke iz tega naslova si bosta podjetji razdelili.

V tem trenutku je ključni problem eBaya v slabi uporabniški izkušnji (Stone, 2007), Amazonova ključna prednost pa poleg tega še v dobri skladiščno-dostavni infrastrukturi. Fortune zaradi komplementarnosti obeh podjetij celo špekulira, da bo leta 2015 prišlo do združitve obeh podjetij, do leta 2055 pa naj bi bilo združeno podjetje na vrhu lestvice Fortune 500 (Schwartz, 2004).

Yahoo!

Yahoo! Inc. je globalno internetno storitveno podjetje, ki upravlja s spletnimi portali in ponuja vrsto izdelkov in storitev, vključno z iskalnikom, imenikom, e-pošto in drugim. Podjetje je bilo ustanovljeno marca 1995. Poslovanje je začelo kot spletni imenik in počasi preraslo v spletni portal. Do leta 2000 je podjetje širilo področje svojega delovanja s prevzemi podjetij. Tako je Yahoo! prevzel podjetje Four11 in ponudil brezplačno e-pošto, ClassicGames za področje spletnih iger, Yoyodyne Entertainment za področje direktnega trženja, GeoCities za področje gostovanja spletnih strani in eGroups za elektronske poštnne skupine. Leta 1999 je ponudilo tudi storitev Yahoo! Messenger. Leta 2005 Yahoo! intenzivneje vstopi na področje glasbe, istega leta pa prevzame tudi Flickr – storitev, ki uporabnikom omogoča objavo slik,

in podjetje del.icio.us, ki temelji na skupnosti uporabnikov, ki označuje posamezne strani.

Le deloma si podjetji konkurirata tudi na področju medijev. Na tem področju je Yahoo! neprimerno močnejši od Amazona, zato v prihodnosti ni pričakovati, da bi si podjetji neposredno konkurirali. Zaradi velikega obiska, ki ga beležijo Yahoo!-jevi portali, je za Amazon še posebej nevarno sklepanje partnerstev z drugimi e-trgovci. Taka partnerstva je Yahoo! v preteklosti že sklepal, v letih 1997 in 1998 je več podobnih dogovorov sklenil tudi z Amazonom.

Leta 2002 je področje svojega poslovanja razširil tudi na iskalnike. Prevezel je podjetje Inktomi in leto zatem še Overture Services. Pred tem je za iskalne rezultate uporabljal storitev podjetja Google. V ta segment je kasneje vstopil tudi Amazon s svojim iskalnikom A9.com.

Yahoo! konkurira Amazonu tudi na področju e-trgovanja s stranmi in storitvami kot so Yahoo! Shopping, Yahoo! Autos, Yahoo! Auctions, in Yahoo! Travel, ki uporabnikom omogočajo zbiranje relevantnih informacij in spletno nakupovanje. Majhnim podjetjem omogoča storitve, kot so Yahoo! Domains, Yahoo! Web Hosting, Yahoo! Merchant Solutions, Yahoo! Business Email in Yahoo! Store, ki podjetjem omogočajo lažje vzpostavitev spletne prisotnosti in hitrejšo rast. Yahoo! velikim podjetjem ponuja zasebne portale. Marca 2004 je prevzel Kelkoo, največji v Evropi razviti trgovinski iskalnik.

V letu 2005 je vstopil na Kitajski trg. Z investicijo, težko 1 milijardo ameriških dolarjev je kupil 35-odstotni delež glasovalnih pravic v podjetju Alibaba.com, vodilnem kitajskem e-trgovskem podjetju (Yahoo PR-11.8.2005). Ta upravlja z več dejavnostmi - Alibaba China je največja medpodjetniška spletna tržnica na Kitajskem, AliPay vodilni kitajski ponudnik plačilnih storitev, Taobao pa najpopularnejši kitajski e-trgovski portal.

Google

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998 in je specializirano za internetno iskanje in spletno oglaševanje. Podjetje izjemno hitro raste, še vedno ustvari 95 % svojih prihodkov s prodajo oglasnega prostora. Tako je konec leta 2005 Google za 1 milijardo ameriških dolarjev kupil 5-odstotni delež v Time Warner AOL-u. Nakup je Google-u omogočil 5-letno podaljšanje pogodbe, po kateri podjetje še naprej ostaja AOL-ov ponudnik iskalnih rezultatov in iskalnega oglaševanja.

Kljub temu, da večino svojih prihodkov ustvari s prodajo oglasnega prostora, je v zadnjih letih ponudilo številne nove izdelke, kot so Gmail, brezplačna e-pošta, Google Desktop, ki uporabnikom omogoča iskanje po njihovem osebnem

računalniku, Google Maps, Google Book Search, Google Talk, ki omogoča takojšnje sporočanje (angl.: *instant messaging*) in govor v IP omrežju (angl.: *voice over IP* ali krajše *VoIP*), Google Base, brezplačna baza podatkov za vse vrste uporabnikovih podatkov od oglasov za pomoč do ocen izdelkov. Podjetje velja za eno izmed najbolj inovativnih, z izjemno razvito podjetniško kulturo. 20 % delovnega časa lahko zaposleni namenijo svojim projektom. Ti projekti so na trg pripeljali več kot polovico vseh novih Googleovih izdelkov (Mayer¹⁸, 2006). Poleg lastnih inovacij Google prevzema tudi druga, predvsem majhna inovativna podjetja. Tako je tudi s pomočjo prevzemov podjetij Writely in JotSpot leta 2007 ponudilo Google Apps Premium Edition, ki naj bi sčasoma predstavljal resno konkurenco Microsoftovemu paketu Office.

Google je leta 2006 za 1,65 milijarde ameriških dolarjev prevzel tudi YouTube, podjetje za souporabo video vsebin. S tem prevzemom je podjetje intenzivno vstopilo tudi na področje spletnih skupnosti. Podjetji sta sklenili dogovore o sodelovanju z velikimi medijskimi podjetji, kot so Universal Music, Sony BMG in CBS (Weber, 2006). Po drugi strani se YouTube in Google soočata s tožbo drugih medijskih podjetij. Tako Viacom Media podjetji toži zaradi kršitve avtorskih pravic in zahteva odškodnino v višini 1 milijarde ameriških dolarjev.

Z izdelki kot so Base, Froogle, Book Search, Maps in Checkout je Google intenzivno vstopil tudi na področje e-trgovanja. Google Froogle je stran, ki omogoča primerjalno nakupovanje. Kljub temu, da je Google stran ponudil že konec leta 2002, je ta še vedno v beta-verziji. Froogle se od konkurenčnih strani razlikuje po tem, da ne zaračunava provizij za prikazovanje in ne omogoča plačevanja za izboljšanje mesta, ki ga dobi posamezen izdelek znotraj rezultatov. Google ob rezultatih prikazuje oglase, ki jih lahko zainteresirani trgovci kupijo. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo Google še tesneje povezal storitvi Base in Froogle. Kot sem predhodno že predstavil, je imel Amazon že leta 1998 s pripojitvijo podjetja Junglee možnost onemogočiti ali vsaj otežiti vstop konkurence v ta segment.

Google je leta 2006 ponudil Google Checkout, spletno storitev za obdelavo plačil. Ta naj bi poenostavil plačevanje za spletne nakupe. Sistem naj bi tekmoval z eBay PayPalom, vendar ima v primerjavi z njim omejene možnosti, saj ne omogoča hranjenja vrednosti in plačevanja med posamezniki. eBay se je na to grožnjo odzval tako, da je eksplicitno prepovedal uporabo storitve Google Checkout na eBay dražbah (Steiner, 2006). Kasneje je to prepoved umaknil. Checkout predstavlja eno večjih Googleovih nevarnosti za Amazon. Poenostavlja namreč spletno nakupovanje

¹⁸ Marissa Mayer je v podjetju Google podpredsednica za iskalne izdelke in uporabniško izkušnjo.

na več različnih spletnih trgovinah. Kupec lahko sedaj na različnih spletnih straneh plačuje za kupljeno blago z enim samim klikom (Mills, 2006b). Google spodbuja tudi kombinirano uporabo storitve s svojimi oglaševalskimi sistemi. Na ta način znižuje vstopne stroške za manjše trgovce.

Podjetji si bolj ali manj intenzivno konkurirata tudi na številnih drugih področjih. Leta 2001 je Amazon ponudil možnost Look Inside the Book, ki je uporabnikom omogočala "listanje" po številnih knjigah (PR-10.10.2001), leta 2003 pa še možnost Search Inside the Book, ki uporabnikom omogoča iskanje znotraj tekstovne vsebine posameznih knjig – že ob startu storitve so ponujali iskanje po 33 milijonih straneh (PR-23.10.2003). Leta 2005 je Search Inside the Book ponudil tudi na nemškem amazon.de in britanskem amazon.co.uk, kasneje tudi v Kanadi in na Japonskem. Na vseh trgih je pregled vsebine knjig in iskanje po njih ponudil v sodelovanju z založniki. Ti so v sodelovanju našli tudi svoj interes. Tako je prodaja knjig, ki so bile vključene v program, na letni ravni rasla 7 odstotkov hitreje od tistih, ki niso bile (PR-9.8.2005). Tudi Google ponuja podobno storitev Book Search. Ta je bila napovedana konec leta 2004 pod imenom Google Print. V nasprotju z Amazonom je Google partnerstva sklenil tudi s knjižnicami – ob startu z New York Public Library in štirimi univerzitetnimi knjižnicami – Stanford, Harvard, Michigan in Oxford (Google PR-14.12.2004). To je pripeljalo do tožbe, ki jo je proti podjetju Google sprožilo ameriško združenje avtorjev Authors Guild in pet večjih založnikov – Simon & Schuster Inc., McGraw-Hill Cos., John Wiley & Sons Inc., Penguin Group (USA) Inc. in Pearson Education Inc (Vise, 2005, str. D01). Google skuša s tem projektom omogočiti tudi dostop do celotne vsebine knjig in državnih dokumentov, katerih uporaba ni zaščitena na tak način. Tako so ponudili tudi Google Patent Search, ki omogoča iskanje po zbirki dokumentov Ameriškega patentnega urada.

Septembra 2004 je Amazon vstopil na področje iskalnikov, s čimer je vstopil na področje, kjer dominira Google. Ponudil je iskalnik A9.com, ki je uporabnikom omogočal učinkovitejše iskanje po spletu. Integrirali so iskanje po različnih virih, med drugim tudi po vsebini knjig, ki so vključene v Search Inside the Book. Sam iskalnik je omogočal shranjevanje preteklih iskanj, dodajanje opomb posamezni strani in na bolj pregleden način prikazoval vsebino najdenih rezultatov. A9 je nadgrajeval samo iskanje s pomnjenjem in upravljanjem z informacijami. Ponujal je tudi BlockView, ki je uporabniku omogočal dejanski pogled, kako izgledajo posamezne ulice, kje se nahajajo posamezna podjetja, trgovine. Vse te informacije je lahko uporabnik zaznamoval s komentarji, dodajal sezname. Amazon je skušal spodbuditi uporabo iskalnika tudi tako, da je svojim kupcem ponujal popuste, če so uporabniki A9.com.

Nasploh vlada na področju iskalnikov intenzivna konkurenca. Tako so v obdobju štirih mesecev poleg Amazona ponudili orodja za prikazovanje prostorskih podatkov, ki so bila povezana s tekstovnimi iskalniki, še Google, Yahoo in Microsoft (Lowe, 2005, str. 34). Ker Amazonu ni uspelo pridobiti močnejšega tržnega deleža, je septembra 2006 izključil številne komponente iskalnika, vključno z nagrajevanjem uporabnikov s popusti na Amazon.com, rumenimi stranmi, BlockView in poosebljenimi funkcionalnostmi.

Tabela 8: Primerjava poslovanja Amazon.com z internetnimi trgovci in posrednimi konkurenti

	Amazon (AMZN)	eBay (EBAY)	Overstock (OSTK)	Yahoo! (YHOO)	Google (GOOG)
Obdobje	2006/12	2006/12	2006/12	2006/12	2006/12
Prodaja ¹⁾	10.711	5.969	796	6.425	10.605
- povp. 3-letna rast	26,9%	40,2%	49,5%	58,1%	93,4%
Neto dobiček ¹⁾	190	1126	-24	751	3.077
- povp. 3-letna rast	75,3%	36,6%	42,6%	46,7%	207,3%
Denarni tok iz poslovanja ¹⁾	702	2.248	-6	1.372	3.581
- 3-letna rast	21,4%	37,0%	-22,5%	47,4%	108,5%
Št. zaposlenih (v tisočih)	13,9	12,6	0,6	11,4	10,7
Prodaja/zaposlenega ¹⁾	0,77	0,47	1,28	0,56	0,99
<i>Obdobje</i>	<i>2006/12</i>	<i>2006/12</i>	<i>2006/09</i>	<i>2006/12</i>	<i>2006/12</i>
Bruto marža	23,2%	84,8%	16,2%	64,8%	65,6%
Tečaj T/D (P/E ratio)	84,7	39		57,8	45,0
Donosnost sredstev	4,4%	8,5%	-43,6%	6,5%	16,7%
Donosnost kapitala	44,1%	10,2%		8,2%	18,1%
Obračanje sredstev	2,7	0,5	3,1	0,6	0,7
Obrat zalog	11,4		8,2		
Dolgoročni dolg/kapital	0,74	0	0,54	0,08	0
Pokritost obresti	5,8	262,5			15.608,2

¹⁾ V milijonih ameriških dolarjev

Vir: Forbes.com, 2007

Medtem ko analitiki ocenjujejo, da si bodo veliki štirje (Amazon, eBay, Yahoo! in Google) v prihodnosti še intenzivneje konkurirali, pa Whitman (Whitman v Buck, 2006, str. 26) nasprotno pričakuje, da se bodo veliki štirje osredotočili vsak na svoj segment. V tem trenutku pa dejstvo, da največja internetna podjetja kot so eBay, Yahoo!, Google in Amazon, vstopajo na področja, kjer dominirajo drugi, kaže na to, da se nobeno ne počuti varno na svojem področju (The Economist, 2005, str. 9).

Iz primerjave poslovnih rezultatov s podjetjem Overstock lahko vidimo, da Amazon posluje praktično bolje z vseh zornih kotov. Overstock sicer relativno hitreje raste, vendar na račun veliko manjše prodaje. Po drugi strani podjetje celo posluje z izgubo. Prodaja na zaposlenega je večja kot pri Amazonu, vendar podjetje pri tem dosega precej manjšo maržo. Podjetje je tudi manj učinkovito pri obračanju zalog.

Po drugi strani se v primerjavi z eBayem, Yahoo! in Google Amazon odreže bistveno slabše. Prodaja je v primerjavi z eBayem sicer še vedno skoraj 80 % večja, vendar Amazon dosega bistveno nižjo stopnjo rasti. Zaradi razlik v poslovnem modelu eBay dosega tudi bistveno višje neto dobičke in ustvarja večji denarni tok iz poslovanja, kar mu je tudi olajšalo prevzemanje drugih podjetij in vstop na nove trge. Prodaja na zaposlenega je sicer bistveno nižja kot pri Amazonu, vendar ob tem podjetje dosega bistveno večjo maržo.

Še posebej pa se Amazon slabo odreže v primerjavi s tipičnima predstavnikoma internetnih podjetij. Že primerjava z Yahoo! pokaže, da je Yahoo! donosnejši, ustvarja večji dobiček in višji denarni tok iz poslovanja. Primerjava z Google pokaže, da Amazon s svojim poslovnim modelom ni sposoben slediti hitri rasti podjetij z drugačnim poslovnim modelom, zato je tudi razumljivo Amazonovo nenehno iskanje novih poslovnih modelov in novih tokov prihodkov.

Primerjava s ponudniki e-trgovskih storitev

Trgovske tehnološke platforme so v splošnem razdeljene v dva segmenta. Forrester (2006) ocenjuje, da je na ravni ponudbe za velika podjetja trg zrel in konsolidiran, na ravni srednjih podjetij pa je ponudba velika in razdrobljena. Največji ponudnik na korporativni ravni je IBM s platformo IBM Websphere Commerce, ki ima več kot 12.000 uporabnikov. Kot najpomembnejšega konkurenta pa Forrester vidi Microsoft z novo platformo Commerce Server 2007. Med večjimi ponudniki navaja še Oracle iStore, ATG, Comergent, Escalate Retail in SAP myCRM. Večina teh ponudnikov svojo platformo ponuja v obliki nakupa licenc, le nekateri tudi v obliki najetih rešitev. Večina se osredotoča na celovite rešitve za trgovanje, kjer e-trgovanje predstavlja zgolj enega izmed segmentov. Samemu e-trgovanju dajejo različno težo. Tako podjetje Escalate Retail ostaja vodilno v segmentu medpodjetniškega e-trgovanja, kjer ponuja zmogljive možnosti posebitve in podpore večkanalnemu trženju.

Forrester sicer ne uvršča Amazona v to skupino podjetij, očitno pa ga v določenem segmentu vsaj nekateri izmed njih obravnavajo kot potencialno pomembnega konkurenta. Tako se je največji med njimi, IBM, konec leta 2006 odločil za tožbo proti Amazonu. Slednji naj bi kršil večje število IBM-ovih patentov. Amazon obtožbe zavrača z utemeljitvijo, da gre za preveč splošne patente, ki v primeru najbolj široke interpretacije IBM pripisujejo lastnino nad e-trgovanjem v celoti. Tožba je podobna tisti, ki jo je proti Amazonu in Drugstore.com pred leti sprožil Wal-Mart. Tako Wal-Mart kot tudi IBM sta vsak na svojem področju bistveno večji in močnejši podjetji od Amazona, a se zavedata njegove sposobnosti hitre rasti.

Amazonova konkurenčna prednost je predvsem v drugačnem zornem kotu razvoja, saj so hkrati razvijalec in največji uporabnik rešitve. V preteklosti so uvajali številne

inovativne rešitve. Eni redkih ponujajo celovito zunanje izvajanje neposredne spletne prodaje kupcem, ki vključuje tako uporabo dokazano učinkovitega spletnega vmesnika, kot tudi skladiščne in dostavne storitve ter storitve za podporo končnim kupcem. Takšno celovito ponudbo nudi zgolj GSI, ki pa ima bistveno manjše kapacitete.

Druga ključna prednost Amazona v primerjavi z velikimi ponudniki je plačilni model. Amazonov model prihodkov na področju e-trgovskih storitev je sestavljen iz kombinacije deljenja prihodkov od prodaje, plačevanja po enoti izdelkov in fiksnega nadomestila. Na ta način Amazon omogoča začetek poslovanja z manjšimi vstopnimi stroški in s tem bistveno zniža tveganje. Tako je uspel pridobiti sicer zaenkrat majhno število trgovcev, a med njimi tudi največja trgovska podjetja kot so Target, Borders, Sears, Marks & Spencer in Circuit City.

Ker je Amazon tudi ena izmed najbolj prepoznavnih blagovnih znamk in eno izmed najbolj obiskanih spletnih mest, ima močno konkurenčno prednost tudi na področju trženja. Z uporabo različnih poslovnih modelov partnerje vključuje na različne načine. Nekatere vključuje v svojo trgovino, kjer izdelke prodajajo ob boku Amazonovim, drugi imajo stran partnersko povezanih blagovnih znamk, kjer partner dobiva provizijo tudi od izdelkov, ki jih sicer prodaja Amazon.

Na drugi strani delujejo na tem trgu tudi številni majhni konkurenti. Ti so Amazonu nevarni predvsem zaradi svoje osredotočenosti na posamezno tržno nišo. Tako eFashion Solutions ponuja celovito rešitev na ključ, ki je namenjena e-trgovanju na področju mode in zabave. Vključuje tudi podporo pri oblikovanju, naboru izdelkov, načrtovanju, analiziranju, napovedovanju. Plačilni model, ki ga uporabljajo, temelji na deljenju prihodkov. Med njihovimi naročniki so tudi nekatere trendovske in luksuzne blagovne znamke, kot so The Donna Karan Company (DKNY), JLO by Jennifer Lopez, Judith Leiber, Phat Farm, Rocawear in XOXO.

Finančna primerjava s ponudniki e-trgovskih storitev je problematična predvsem zato, ker gre pri največjih konkurentih za razvojna podjetja, kjer je e-trgovska rešitev zgolj ena izmed mnogih. Tako se ponudba Amazona zgolj v manjšem segmentu prekriva s ponudbo teh podjetij.

Primerjava s konkurenco je pokazala, da podjetje v nobenem segmentu ne izstopa po poslovnih rezultatih. Izjema je zgolj e-trgovanje, kjer se srečuje z vse intenzivnejšo konkurenco klasičnih trgovcev, ki vedno bolj uspešno ponujajo večkanalno nakupovanje. Analiza poslovnih rezultatov je pokazala, da dosega podjetje v večini segmentov slabše rezultate od konkurence, vendar dokaj uspešno išče sinergijske učinke med posameznimi segmenti, zaradi česar ima podjetje dober potencial za doseganje rasti.

Analiza je tudi pokazala, da je podjetje izvajalo inovacije na različnih področjih. Inovacije so bile različno uspešne. V nadaljevanju zato strukturirano prikazujem novosti in inovacije, ki jih je podjetje uvajalo.

6.2 Novosti in inovacije

Pri iskanju in proučevanju inovacij se ne omejujem zgolj na inovacije v globalnem smislu. Pogosto namreč njihove novosti in inovacije v globalnem smislu niso inovacije v najožjem pomenu besede (novo na svetu). Celo za njihove patente (na primer 1-Click, Bid-Click in Amazon Associates Program), ki so že po svoji opredelitvi inovacije, obstaja dvom, ali gre dejansko za inovacije.

Poleg tega je problematična tudi ožja opredelitev inovacije v smislu novo na trgu. Kot je bilo prikazano v prejšnjih poglavjih, Amazon deluje v širokem spektru zelo različnih panog. Pogosto sama inovacija ni inovacija s perspektive posamezne panoge. Gre lahko za inovacijo z vidika, kdo je inovator. Torej je lahko prvi trgovec, ki svoja orodja, zmogljivosti in vire na področju e-trgovanja ponuja v obliki zunanjega izvajanja tudi svoji konkurenci. Čeprav niso inovator v globalnem smislu, saj obstajajo konkurenčni ponudniki teh storitev, pa je inovator s tega zornega kota, da je prvi trgovec, ki se odpira na tak način. Pomemben je torej tudi kontekst inovacije.

Pogosto je podjetje uspeh doseglo s postopnimi inovacijami. Tako niso bili nujno pionir, so pa pogosto s svojimi postopnimi inovacijami dosegli to, da jim mnogi pripisujejo kar inovacijo celotne rešitve. Da so bili pri tem uspešni, dokazujejo tudi številne ocene in nagrade, ki jih je podjetje dobilo. Že leta 1996 jih je revija Time razglasila za eno najboljših spletnih strani leta (Bellafante, Corliss, 1996, str. 50). Z eno kasnejših raziskav, ki je primerjala pričakovano in zaznano kakovost spletnih knjigarn, so avtorji pokazali, da je podjetje doseglo najboljši povprečni rezultat v 20-ih od 22-ih kategorij (Sullivan, Walstrom, 2001, str. 8). Podjetje pogosto ocenjujejo kot najboljše z vidika celotnega delovanja – kakovosti vmesnika, podpore kupcem, priročnosti in vsebine (Applegate, 2000). Ko je ACSI, ki meri zadovoljstvo potrošnikov s storitvami podjetij, leta 2000 v merjenje vključil tudi e-trgovska podjetja, so ta dosegla bistveno višji povprečni rezultat kot ostale panoge. Pri tem je Amazon dosegel daleč najboljši rezultat med vsemi podjetji, ki so vključena v raziskavo, in najvišjega v zgodovini merjenja indeksa (ACSI, 2000). V zadnjih letih je Amazon ujelo in prehitelo podjetje Barnes & Noble (ACSI, 2007). To lahko pripišemo dejstvu, da knjige ne zahtevajo veliko storitev, medtem ko za druge segmente (na primer: elektroniko, avtomobilske dodatke, kamere) velja ravno obratno. Amazon dosega med vsemi trgovci, ki poslujejo izključno na internetu, daleč najboljši rezultat. Še posebej je zanimivo, da so uspeli zadržati tako visok nivo zadovoljstva kupcev

kljub intenzivni širitvi prodajnega asortimana (Fornell, 2007). Kako uspešni so pri doseganju odličnosti, kaže tudi njihovo mesto na lestvici najvrednejših blagovnih znamk, ki jo pripravlja revija BusinessWeek. Podjetje se vztrajno dviga. V letu 2006 je bilo na tej lestvici na 65. mestu, pred blagovnimi znamkami kot so Danone, Motorola, Audi, Starbucks in Nivea (BusinessWeek, 2007).

Ker lahko posamezna novost postane inovacija šele v svojem kontekstu, iščem tudi novosti, pri čemer kot stopnjo novosti jemljem novo za podjetje. Same inovacije prikazujem v kronološkem vrstnem redu. Pri tem upoštevam datum, ko so bile prvič omenjene – predvsem sporočilo za javnost samega podjetja. Postopne inovacije, ki nadgrajujejo obstoječo storitev obravnavam v istem sklopu, kjer se inovacija ali novost pojavi prvič.

Same storitvene izboljšave je zelo težko kategorizirati (Filson, 2004, str. 149). Zelo težko je izolirano opredeliti samo inovacijo. Tako na primer Cottrill (2005, str. 3) pravi, da je Amazon na novo izumil dostavo z infrastrukturo za oskrbovalno verigo, ki dnevno obdeluje milijone transakcij najrazličnejših izdelkov, ki vključujejo tako Amazonove izdelke kot tudi izdelke njihovih partnerjev. Zato pri poimenovanju posamezne inovacije uporabim izraz, ki najbolje ponazarja samo vsebino inovacije – včasih je to blagovna znamka (na primer 1-Click ali zShops), drugič širši koncept, kot je darilni center ali priporočilni sistem.

6.2.1 *E-poštni sistem obveščanja*

Že leta 1995 so ponudili Eyes in Editors – brezplačna sistema e-poštnega obveščanja uporabnikov (Kotha, 1998, str. 216). Pri prvem sistemu je uporabnik izbral svoje preference glede avtorjev in tem, sistem pa ga je posebej obveščal o novih knjigah s področij, ki jih je izbral. Sistem Editors je razpošiljal uredniške komentarje na aktualne teme, ki so jih poleg zaposlenih urejali tudi neodvisni uredniki. Ta sistema so upravljali ročno, merjenja je bilo malo, sistema pa sta bila draga za uporabo.

Prenovljeni sistem je Amazonu omogočal avtomatično optimizacijo vsebine, da bi privedla do izboljšave uporabnikove izkušnje (Kohavi, Round, 2004). Sistem samodejno preneha s pošiljanjem elektronskih sporočil, ki imajo nizko odzivno stopnjo ali visoko stopnjo odjav. Prav tako pa sistem vsebuje upravljanje prejemnikovega poštnega računa, s čimer se izognejo pošiljanju več sporočil tedensko. Imajo številne avtomatizirane e-poštne programe, ki uporabnike ciljano obveščajo o novih izdajah in priporočilih.

6.2.2 Partnerski (angl. affiliate) programi

Bezos je od začetka o Amazonu razmišljal na način, ki je precej presegal spletno knjigarno. Tako je na primeru kajakov razložil vizijo, kaj naj bi Amazon bil. Vključeval naj bi knjige o kajakih, ponujal članke o tematiki, poleg tega pa tudi druge storitve, kot so naročilo revije o kajakih, nakup izleta in tudi nakup samega kajaka. Amazon naj bi vključeval vse, kar je povezano s kajaki in enako velja za vse ostalo (Spector, 2000, str. 102). Seveda je takšna strategija za eno samo podjetje neizvedljiva. Zato je leta 1996 ponudi program Amazon Associates. Ta omogoča spletnim založnikom, medijem in tudi posameznikom sklenitev partnerstva z Amazonovo spletno trgovino. Tako lahko spletni mediji na različne načine predstavljajo izdelke, ki so v prodaji na Amazonovih spletnih straneh. Povežejo jih lahko z lastnimi vsebinami medija. Medij od vsakega nakupa dobi določen odstotek od prodaje. Sprva so partnerji dobili do 15 odstotkov (PR-18.2.1998), danes dobijo med štiri in deset odstotkov (Amazon, 2007). Bezos je program komentiral z besedami, da gre pri Amazon Associates "za elektronski poslovni model, ki izkorišča prednosti, ki jih lahko ponudi splet" (Bezos v PR-18.7.1996). Ta trženjski pristop se je pomembno razlikoval od tradicionalnega oglaševanja, saj pri slednjem podjetja plačajo vnaprej in pri tem zgolj ocenjujejo učinke, ki jih bo oglaševanje prineslo. Pri partnerskih programih podjetje plača glede na uspešnost, plačilo pa se izvede po sami prodaji.

Že na začetku programa je bilo v Amazonovo omrežje vključenih 300 spletnih strani. Jeseni leta 1997 je najbolj obiskanim spletnim stranem ponudil še dodaten bonus v višini 50 % (PR-8.9.1997). Program je imel dva pomembna učinka: po eni strani je neposredno pospeševal prodajo, po drugi strani pa si je Amazon s tem zagotovil široko prisotnost na spletu, kar mu je omogočalo, da je hitreje zgradil svojo blagovno znamko. Rast števila partnerjev je prikazana v tabeli 9. Avgusta 2000 je ponudil še poseben dodatek za tiste, ki uspejo spodbuditi uporabnike v prvi nakup na Amazon.com (PR-3.8.2000).

Tabela 9: Število partnerjev v Amazon Associates

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2007
Št. partnerjev (v tisočih)	0,3	6	200	430	530	700	900	>1.000

Vir: Letna poročila in izjave za javnost Amazon

Nekateri trgovci so že pred Amazonom ponujali podobne partnerske programe. Med njimi na primer PC Flowers & Gifts.com (oktobra 1994), AutoWeb.com (oktobra 1995), Kbkids.com/BrainPlay.com (januarja 1996) in EPage (aprila 1996) (Collins, 2000). Kljub temu je Ameriški patentni urad februarja 2000 Amazonu podelil patent št. 6,029,141 za ključno komponento partnerskega programa. Danes večina trgovcev

ponuja partnerske programe, a ker je bil Amazon med prvimi, je vključil številne majhne spletne strani in oblikoval največje omrežje partnerskih povezav.

Kasneje je program nadgrajeval s postopnimi inovacijami. Tako je sredi leta 1998 ponudil možnost vključitve Amazonovega iskalnika na stran medija (PR-8.6.1998). Novembra 2006 je Amazon ponudil nove inovacije, ki naj bi pomagale lastnikom spletnih strani obogatiti vsebino in dodatno zaslužiti s spletno stranjo (PR-14.11.2006). **aStore** omogoča partnerjem, da enostavno, brez posebnega programerskega znanja, na svojo spletno stran vključijo virtualno Amazonovo trgovino. **Omakase Links**¹⁹ ustvari povezave, ki se samodejno prilagajajo kontekstu strani, na kateri se pojavijo, pretekli uporabi Amazonove strani in uporabnikovim preteklim nakupom v Amazonovi trgovini. **Recommended Product Links** partnerju omogoča, da ta izbere izdelek, Amazon pa uporabi lastne algoritme za prikaz povezanih izdelkov. Zadnja izmed inovacij je **Product Previews**, ki omogoča vstavljanje konkretnega izdelka iz Amazonove ponudbe. Ob premiku čez takšno povezavo se uporabniku prikaže okno, ki vsebuje osnovne podatke o izdelku, kot so njegova slika, cena novega in rabljenega izdelka, povprečna ocena in razpoložljivost.

V partnerskem programu so sodelovala tudi velika internetna podjetja. Tako so leta 1996 sodelovali s petimi od šestih največjih spletnih mest – AOL.com, Yahoo!, Netscape, GeoCities in Excite (PR-18.2.1999). Med drugim sodelujejo tudi z večino večjih iskalnikov. Že oktobra 1997 je Amazon na primer sklenil partnerstvo z iskalnikom AltaVista. Na straneh z iskalnimi rezultati je Amazon prikazoval kontekstualne oglase, ki so vodili do neposrednih rezultatov na straneh Amazona (PR-23.9.1997). Sprva so tekstovne oglase izdelovali ročno, kasneje so razvili sistem za avtomatizirano oddajanje ponudb. Avtomatiziran sistem ustvari ključne besede, napiše tekst za oglas, določi ciljno stran in upravlja z višino ponudb. Pri tem upošteva stopnje konverzije, dobiček na spreobrnjenega obiskovalca in nato prilagodi višino ponudbe (Kohavi, Round, 2004). Sistem mora delovati zelo odzivno, saj lahko sicer pride do velikih izgub.

Četudi so nekatere spletne strani že pred Amazonom ponujale variacije partnerskih programov, ostaja dejstvo, da je Amazon partnerski program izmed vseh trgovcev razvil v največji meri in uspel vanj privabiti največje število partnerjev. Z inovacijami na področju partnerskega programa je podjetje ustvarilo mini-franšize (Kotha, 1998, str. 218) in s tem učinkovito povečalo prodajo ter zgradilo močno blagovno znamko.

¹⁹ Omakase je japonska beseda, ki dobesedno pomeni "prepustite nam".

6.2.3 Priporočilni sistem

V začetku leta 1997 napovejo uporabo skupinskega filtriranja. Sprva same tehnologije niso razvijali sami, temveč so uporabili orodje Net Perception GroupLens (PR-10.2.1997). Nekoliko kasneje ponudijo Amazon Matchmaker, prvo spletno storitev za posebljena priporočila knjig. Z njo uporabniki lažje najdejo knjigo iz ponudbe več kot 1 milijona knjig iz takratne ponudbe priljubljenih knjig, težko dostopnih in tistih, ki niso več na zalogi.

Kasneje je Amazon začel razvijati svoj priporočilni sistem, ki ga lahko razdelimo na dva dela. V prvem posamezniki sami ročno vnašajo svoje mnenje o izdelku. Amazon je en izmed pionirjev, ki je skušal izkoristiti možnosti, ki jih internet ponuja za oblikovanje skupnosti (Denvir, 2000, str. 54; Kotha, 1998, str. 217). Bezos (v Taylor, 1996, str. 132) je komentiral, da je prednost interneta v delni anonimnosti uporabnika – lahko prosiš druge nakupovalce za mnenje, česar v klasični knjigarni ne bi nikoli naredil. Tako so lahko uporabniki od samega začetka podajali komentarje in ocene posameznih izdelkov. Seveda pa ima ta delna anonimnost tudi negativne učinke. Če bi vse temeljili na "ročnih" priporočilih uporabnikov, bi lahko prihajalo do zlorab in posledično negativnega vpliva na izkušnjo kupca, saj bi lahko posamezniki in skupine zasledovali lastne cilje. Chevalier in Mayzlin (2003, str. 28) sta tudi pokazali, da je relativno večje število ocen tudi pozitivno povezano z relativnim tržnim deležem pri posameznem izdelku.

Ključni vprašanja sta, kako motivirati uporabnike, da bodo podajali svoja mnenja in kako povečati zaupanje v posamezne ocene in komentarje. Amazon je pri tem uporabljal podobne rešitve kot ostali. Tako je lahko vsak uporabnik ocenil posamezen komentar in oceno izdelka. Kasneje je dodal še dodatne možnosti, kot sta RealName, ki označuje, da gre za pravo ime uporabnika, in Top Reviewer, ki označuje najboljše ocenjene ocenjevalce. Na ta način si posamezen ocenjevalec izboljšuje mesto znotraj skupnosti, Amazon pa ima mehanizem, s katerim izpostavi ocene, ki so boljše od ostalih. Amazon je konec leta 2005 dobil tudi patent za metode in sisteme za pridobivanje priporočil kupcev.

Drug, še pomembnejši segment so avtomatizirana priporočila. Avtomatizirani priporočilni sistemi so zmogljiva nova tehnologija za pridobivanje dodatne vrednosti iz podatkov o uporabnikih (Sarwar, 2001, str. 294). Pretvarjajo vhodne podatke o kupčevih interesih za ustvarjanje seznama priporočenih izdelkov. Interese lahko predstavljajo kupljeni izdelki, eksplicitne ocene kupljenih izdelkov, poleg tega pa tudi izdelki, ki si jih je ogledal, demografski podatki, priljubljene teme in priljubljeni avtorji (Linden et al., 2003, str. 76). Ti sistemi temeljijo na obdelavi masovne količine podatkov, o vsakem nakupu, o vsakem ogledu strani, o vsakem iskanju, vključujejo

pa tudi tehnike za ločevanje vzorcev od šumov (Kohavi, Round, 2004). Ti sistemi koristijo tako uporabnikom, ki dobijo boljše informacije, kot tudi trgovcu, saj na ta način enostavno in avtomatizirano pospešuje prodajo. Amazon tako pomaga kupcem, da najdejo knjige, in knjigam, da najdejo kupce (Bezos v Andersen, 2005, str. 166).

Amazon je bil skupaj s podjetjem Firefly med prvimi, ki so izkoriščali strukturirane informacije, ki jih je pridobil z analizo vseh uporabnikov za korist posameznega kupca (Schubert, Ginsburg, 2000, str. 46). Amazon je že od začetka uporabljal vsaj sedem ločenih priporočilnih sistemov, ki so pomagali kupcu pri nakupovanju (Resnick, Varian, 1997, str. 56). Tako je septembra 1997 ponudil priporočila glede na avtorja ("če vam je všeč ta avtor, vam...") (PR-23.9.1997). Kasneje je ponudil tudi priporočila, kot so "Kupci, ki so kupili...", "Kupci, ki so kupovali...", "Kupci, ki so iskali...". Ti priporočilni sistemi imajo potencial avtomatizacije ustnega reklamiranja (angl. *word of mouth marketing*), pohitrijo lahko samo iskanje izdelkov in pospešijo razširjanje novih izdelkov.

Amazon je založnikom tudi prodajal prostor na spletnih straneh in v e-poštnih sporočilih. Ko je novica prišla v javnost, je ta reagirala zelo negativno (Frey, Cook, 2004). Čeprav priporočila niso bila nikoli naprodaj, je v začetku marca 1999 Amazon na spletnih straneh začel označevati, katere informacije so plačane in katere ne. V tem obdobju je spremenil tudi politiko vračanja knjig. Tako so lahko kupci po novi politiki vrnili knjigo, ki jo je priporočil Amazon, ne glede na stanja, v katerem je bila (PR-9.2.1999). Podobno napako je Amazon naredil leta 2002, ko je želel pospešiti prodajo v novoodprtem oddelku z oblačili. Tako je ob knjigah izpisal tudi priporočilo "kupci, ki so kupili ta izdelek, so kupili tudi čisto perilo" (Wagner, 2002). Tudi v tem primeru je naletel na zelo negativen odziv spletne skupnosti in se za napako opravičil.

Tudi priporočila so bila eden od motivov za zasledovanje strategije hitre rasti. Večje število kupcev namreč ustvari večjo količino podatkov, kar poveča verjetnost, da bo priporočilo natančno ustrezalo tistemu, kar kupec išče (Watson et al., 2004, str. 99). Zaradi kakovosti priporočil, je bil delež vrnjenih knjig 0,25-odstoten v primerjavi s 30 %, kolikor je bilo povprečje za panogo (Martin, 1996, str. 169). Kasneje se je ta delež povečal na 3 %, vendar je ta še vedno precej manjši od deleža v panogi (Laseter et al., 2000). Večanje števila uporabnikov in števila priporočil ima tudi negativne učinke. Ključna problema sta nadgradljivost (angl.: *scalability*) in degradacija informacij (Schubert, Ginsburg, 2000, str. 47). Algoritmi, ki so bili na voljo, so bili zelo problematični z vidika nadgradljivosti - z rastjo števila podatkov je hitro naraščala zahtevnost obdelav.

Izzivi, s katerimi se srečujejo ti algoritmi, so povezani z velikim obsegom informacij o milijonih kupcev in milijonih izdelkov. V tradicionalnih sistemih za skupinsko filtriranje (kot so na iskanju osnovane metode in metode razvrščanja v skupine) se obseg dela namreč povečuje s številom sodelujočih v sistemu (Sarwar, 2001, str. 285). Hkrati so podatki o nakupih zelo hitro spremenljivi, algoritem pa se mora na te spremembe odzvati takoj. Spremenljivost vzorcev je še posebej pomembna v posameznih segmentih, kot so igrače in oblačila (Kohavi, Round, 2004).

Prednost Amazonovega sistema je v tem, da se njegov priključeni (angl. *online*) del povečuje neodvisno od števila kupcev ali izdelkov v katalogu. Tehnike, ki temeljijo na posameznem izdelku najprej analizirajo matriko uporabnik-izdelek in identificirajo odnose med različnimi izdelki. Potem te odnose uporabijo za indirektni izračun priporočil za uporabnika (Sarwar, 2001, str. 285). Amazonov algoritem tako deluje v realnem času, se prilagaja obsežnim bazam podatkov in ustvarja visoko kakovostna priporočila (Linden, 2003, str. 76). Leta 2001 je Amazon za ta sistem dobil tudi patent.

Amazon uporablja priporočila kot orodje za direktno trženje v številnih e-poštnih kampanjah in na večini izmed svojih spletnih strani, vključno z najbolj obiskano vstopno stranjo (Linden, 2003, str. 78). Te algoritme lahko uporabljajo tudi tradicionalni trgovci, vendar so tam koristi manjše, saj potreba po podatkih v realnem času ni tako velika.

Konec leta 1999 je Amazon ponudil tudi **Purchase Circles**, storitev, ki kupcem omogoča, da poiščejo izdelke glede na skupnosti uporabnikov (PR-20.8.1999). Tako lahko kupci iščejo izdelke, ki so popularni na določenem območju, ali tiste, ki jih pogosto kupujejo uporabniki iz določene domene (na primer v določenih podjetjih, izobraževalnih ustanovah, državnih institucijah in drugih organizacijah). V tem obdobju sta podobne storitve ponujala tudi Fatbrain in RoweCom. Fatbrain je na primer sodeloval s knjižnico podjetja Sun Microsystems. Knjižničarji so naredili seznam knjig, ki jih je Fatbrain potem integriral na splet. Amazonova storitev je delovala avtomatizirano in hkrati ponujala bolj relevantne rezultate. Leta 2000 je Barnes & Noble prevzel podjetje Fatbrain, ki je imelo izgubo v višini 8 milijonov ameriških dolarjev (CNN Money, 2000), prav tako pa je z delovanjem prenehalo tudi podjetje RoweCom. Za metodo Purchase Circles je Amazon dobil patent na Ameriškem patentnem uradu. Že na samem začetku je storitev vzdignila precej prahu, predvsem v povezavi z varovanjem zasebnosti (InternetNews, 1999). Pred časom je Amazon storitev začasno ukinil in jo napovedal v prenovljeni obliki (Amazon, 2007).

Pomen, ki ga Amazon pripisuje tovrstnim algoritmom, se kaže tudi v tem, da je prvo podjetje, ki ima v vodstveni strukturi podpredsednika za iskalne algoritme (Hamilton, 2004, str. 44).

Amazon je sicer na posameznih področjih sledil konkurenci. Tako je na primer Barnes & Noble pred Amazonom ponudil podkategorije. Kljub temu, pa za Amazon velja, da je vodilni spletni trgovec z vidika navigacije in iskalnih opcij (Pack, 1999, str. 27). Amazon je tako prvi uporabil navigacijo v obliki zavihkov (angl. *tabs*) (Leschly et al., 2003, str. 5). Septembra 2001 je Amazon ponudil trgovino, ki je bila popolnoma posebljena za vsakega posameznega kupca (PR-27.9.2001). Bezos je komentiral, da želi biti Amazon prava trgovina za prav vsakega posameznika. Če ima 4,5 milijonov uporabnikov, mora imeti 4,5 milijonov strani (Bezos v Hof, Himmelstein, 1998, str. 128). Že minimalne funkcionalnosti, kot je tista, s katero Amazon pozdravi kupca po imenu, imajo velike učinke (Kohavi, Round, 2004). Pri tem ni potrebno uporabniku nastavljati ničesar, stran se prilagaja glede na njegove predhodne nakupe, obnašanje na strani, ocene, ki jih je dal posameznemu izdelku in strani, ki jih je predhodno označil kot zanimivo.

6.2.4 Odnosi z javnostmi in trženje

Amazon precejšen delež svojega uspeha dolguje svojim odnosom z javnostmi. John Cassidy je celo napisal knjigo *Dot.con: The Greatest Tale Ever Sold*, ki govori ravno o uspešnosti Amazonovih odnosov z javnostmi. Podjetje Amazon so v veliko zgodbo spremenili mediji. 16. maja 1996 je na naslovnici *Wall Street Journal* izšel članek (Knecht, 1996, str. A1), v katerem so predstavili spletno knjigarno in napovedali, da bo na letni ravni dosegla 5 milijonov ameriških dolarjev prometa – več kot večina superknjigarn podjetja Barnes & Noble. Dejansko je Amazon leta 1996 ustvaril 15,7 milijonov dolarjev.

V raziskavi so pokazali, da imajo promocijske aktivnosti padajoče mejne donose (Filson, 2004, str. 144). Tega se Amazon zaveda, zato tovrstne aktivnosti izvaja redno in pri tem uspešno išče nove kombinacije odnosov z javnostmi, trženjem in neposrednim pospeševanjem prodaje. K sodelovanju pa že ves čas obstoja uspešno vabijo tudi znane osebnosti. Tako so leta 1997 pripravili nagradno igro, v kateri je 44 izmed izbranih Amazonovih uporabnikov skupaj s Pulitzerjevim nagrajencem Johnom Updikeom pisalo originalno zgodbo z naslovom "Murder Makes the Magazine". Updike je napisal samo uvodne in zaključne odstavke. Kljub temu, da je Bezos to označil kot "zabavo", je šlo za učinkovit trženjski pristop (PR-29.6.1997). Cilji, ki jih je Amazon zasledoval s to akcijo, so bili usmerjeni v pridobivanje večjega števila uporabnikov na spletno stran (med njimi pa jih bo nekaj zagotovo postalo kupcev), gradnjo blagovne znamke in konkuriranje klasičnemu prodajnemu kanalu,

tako, da nekaj klasične tradicionalne zabave prenese na internet (Bezos v Kotha, 1998, str. 221). S to akcijo je Amazon dosegel veliko izpostavljenost v The New York Times in drugih nacionalnih publikacijah (Spector, 2000, str. 174).

Takrat je podjetje ugotovilo, kako učinkoviti so lahko odnosi z javnostmi, kako pomembno je na internetu ustno reklamiranje (angl. *word-of-mouth marketing*). Bezos je komentiral, da v tradicionalnem svetu oseba o svoji izkušnji pove 6 osebam, na internetu pa 6000-im, zato podjetje želi, da prav vsak postane evangelist podjetja (Bezos v Kotha, 1998, str. 216). Tako se je Bezos kot glavni predstavnik podjetja pojavljal v različnih medijih od Oprah Winfrey Show, 60 Minutes, postal pa je tudi osebnost leta revije Time magazine (Bayers, 2002). Podjetje se je pojavilo na naslovnici praktično vseh poslovnih medijev (Denvir, 2000, str. 54).

V svoje trženjsko promocijske aktivnosti so uspešno vključevali tudi **dobrodelnost**, s čimer so dosegli še večjo izpostavljenost v medijih. Amazon je tako maja 1999 v svojo dražbo vključil večje število izdelkov. Ves prihodek iz dražb namenil za podporo akciji Rdečega križa, ki je zbiral sredstva za pomoč Kosovu (PR-11.5.1999). Mesec dni zatem je izvedel še eno podobno akcijo, kjer so izdelke za dražbo ponudile znane osebe, med drugim tudi George Lucas (PR-21.6.1999). V sodelovanju s Spelling Television so ponudili tudi dražbo izdelkov iz nanizanke Melrose Place. Tokrat so zbrana sredstva namenili društvoma American Cancer Society in Big Brothers Big Sisters of America. S poslovnega vidika je Amazon v tem obdobju izpostavljaj predvsem dražbe in skušal povečati njihovo izpostavljenost ter število uporabnikov.

Avgusta 2003 je Bezos odigral igro tenisa z Anno Kurnikovo (PR-22.8.2003). Dogodek je bil namenjen promociji njenega športnega nedrčka, ki je bil na voljo ekskluzivno v Amazonovi trgovini z oblačili. Del prihodkov je podjetje namenilo programu za teniško usposabljanje otrok – Harlem Junior Tennis Program.

Novembra 2004 je presenetil svoje uporabnike z odprtjem Amazon Theater (PR-9.11.2004). Kupci so si lahko ogledali serijo kakovostnih kratkih filmov Hollywoodskih ustvarjalcev Tonyja in Ridleyja Scotta. Po ogledu filmov so lahko uporabniki obiskali posebne butične trgovine, kjer so lahko kupili izdelke igralcev, režiserjev in producentov filmov, znane osebe pa so predstavljale ideje za darila. Uporabniki so lahko tudi darovali dobrodelnim organizacijam, ki so jih te osebe izbrale.

Februarja 2005 je najavil nagrado za inovativne neprofitne organizacije – DonorsChoose (PR-15.2.2005). Inovativne organizacije so lahko prijavile svoj program. 10 finalistov je izbrala žirija, ki je vključevala športno legendo in človekoljuba Muhammada Alija, nekdanjega ameriškega državnega sekretarja Henryja Kissingerja in Teo Leoni, igralko in ambasadorko Unicefa. Neprofitna

organizacija, ki je v določenem obdobju zbrala največ sredstev od Amazonovih uporabnikov, je bila zmagovalka. Vse sodelujoče organizacije so obdržale sredstva, ki so jih darovali uporabniki. Poleg tega je Amazon podvojil zbrani znesek zmagovalne organizacije. Skupaj so z donacijami zbrali 1,66 milijona ameriških dolarjev, od tega zmagovalec več kot 790.000, ki ga je Amazon še podvojil (PR-12.10.2005). S tem je bilo podjetje družbeno odgovorno, hkrati je širilo bazo svojih uporabnikov in ustvarjalo nove obiske.

Novembra 2005 po orkanih Katrina in Rita je Amazon sprožil akcijo A-List For Hurricane Relief, s katero so skušali povečati prepoznavnost neprofitnih organizacij, ki so pomagale žrtvam, in jim pomagala zbirati sredstva (PR-29.11.2005). Neprofitne organizacije so izbrale v akcijo vključene znane osebe, med drugim Bill Clinton, Clay Aiken, David Beckham, Blondie, Bon Jovi, Kelly Clarkson, Elton John, Paul McCartney in drugi. Te osebe so darovalce nagradile s posebno vsebino, kot so še neizdani glasbeni posnetki, videoposnetki s snemanja videospotov, slike in podobno.

Leta 2005 in 2006 predstavi program "Zavijte svoje počitnice z nasmehom" (angl. *Gift Wrap Your Holidays with a Smile*) (PR-27.11.2006). V tem času mora Amazon izpolniti veliko večje število naročil. V programu lahko sodelujejo prostovoljci, ki s svojim delom (zavijanjem daril) služijo denar, ki ga Amazon podari lokalni neprofitni organizaciji.

Amazon pa je pri promociji izkoriščal tudi **čustveno stanje** in čustveno naklonjenost uporabnikov. Tako je storitev Amazon Honor ponudil v času oddajanje davčnih napovedi. Amazon je to izkoristil za promocijo storitve in uporabnikom svetoval, naj darujejo sredstva spletnim stranem, ki ponujajo uporabne davčne informacije (PR-20.3.2001). S tem je izkoriščal čustveno razpoloženje uporabnikov, saj gre za eno izmed najbolj neprijetnih opravil v odnosu z državo. Nekaj dni zatem je, teden dni pred mednarodnim dnevom zemlje, uporabnike povabil, naj darujejo sredstva svojim najljubšim okoljevarstvenim spletnim stranem (PR-18.4.2001). Konec leta 2001 je v sodelovanju z Ameriškim obrambnim ministrstvom omogočil uporabnikom, da lahko pomagajo članom ameriških oboroženih sil (PR-29.11.2001). Uporabniki so lahko kupili 20-dolarski darilni certifikat in ga podarili članu, pri tem pa pripisali osebno sporočilo podpore.

Pri promociji je uspešno izkoriščal tudi sodelovanje z **znanimi osebami**, ki so v sodelovanju tudi našle svoj interes. Najbolj izpostavljen primer je akcija, ki so jo izvedli v nakupovalni sezoni leta 2003. To je obdobje, kjer si trgovci intenzivno konkurirajo za pozornost. Amazon je predstavil "Holiday-A-List", promocijo, v katero je bilo s svojimi kakovostnimi izdelki vključeno kar 64 različnih slavnih oseb, med katerimi so bili tudi Bruce Springsteen, Justin Timberlake, R.E.M. in the Dixie

Chicks (PR-3.11.2003). Tako je glasbena skupina Counting Crows izvedla celoten koncert, ki je bil posnet ekskluzivno za Amazon in prikazan milijonom Amazonovih uporabnikov (PR-20.11.2003). Znanе osebe so bile izbrane na podlagi analize napovedanih izidov, oziroma kdo bo v tistem obdobju želel narediti promocijo svojih projektov. Načrtovali so, da bodo z akcijo dosegli 100 milijonov prikazov, vendar jim je uspelo doseči kar 157 milijonov. Poleg tega so o akciji pisali največji mediji vključno z the New York Times, the Wall Street Journal, Reuters, US Weekly, Entertainment Weekly in the Hollywood Reporter (Allen et al., 2004, str. 31). Za to akcijo je revija Tactics, ki se ukvarja s področjem odnosov z javnostmi, Amazonu celo podelila nagrado za eno najboljših taktik na področju odnosov z javnostmi. Dejstvo je tudi, da so imeli tudi sodelujoči avtorji korist od sodelovanja v akciji. Tako se je prodaja izdelkov Brucea Springsteena na njegov dan povečala kar za 330 % (Allen et al., 2004, str. 31).

Podobne akcije so v manjšem obsegu izvajali v daljšem obdobju. Tako so uporabnikom med drugim ponudili:

- ekskluzivni intervju s skupino Beastie Boys (PR-2.6.2004),
- ekskluzivne posnetke iz prihajajočega filma "The Notebook" (PR-16.6.2004),
- pred tem neobjavljene posnetke nastopa Brucea Springsteena iz leta 1975 (PR-17.10.2005),
- ekskluziven posnetek prihajajoče CD/DVD izdaje skupine U2 (PR-8.11.2006),

Junija 2005, ob desetletnici ustanovitve Amazona, je podjetje pripravilo več presenečenj za svoje uporabnike. 16.6. so si lahko uporabniki v živo ogledali nastope Boba Dylana, Norah Jones in spremljali branje najbolje prodajanih avtorjev in nikoli prej prikazane posnetke iz najbolj priljubljenih filmov – na primer zakulisne posnetke iz snemanja serije filmov Kralj prstanov (PR-16.6.2005). V tem obdobju so 10 dni presenečali kupce s posebnimi dostavami. Tako so naključno izbrane kupce presenetili tako, da jim je naročeno blago osebno prinesel njihov najljubši igralec, avtor, glasbenik ali športnik. Med njimi so bili tudi Harrison Ford, Moby in Jason Alexander. Te dostave si je bilo mogoče ogledati tudi na Amazonovih spletnih straneh, kjer so bile poleg video posnetkov na voljo tudi druge vsebine, kot so informacije o najljubši dobrodelni organizaciji te slavne osebe in seznam izdelkov, ki so jih oni sami izbrali (PR-6.7.2005). Enak pristop s posebnimi dostavami so uporabili tudi slabo leto dni zatem – ob startu Amazonove lastne tedenske oddaje "Amazon Fishbowl with Bill Maher" (PR-30.5.2006).

Amazon je tudi uspešno izkoriščal izdaje **novih izdelkov**. Tako je v pripravah na izdajo nove knjige iz serije knjižnih uspešnic o Harryju Potterju pripravil nagradno igro, v kateri so lahko otroci in mladostniki poslali 1- do 3-minutne video posnetke na temo Harryja Potterja (PR-15.6.2005). Dan pred izidom so predstavili "največje

strokovnjake" in jih nagradili. V zadnjih urah pred izidom ene izmed knjig v knjižni seriji Harry Potter je Amazon uporabnikom ponudil neposredno vključitev na dogodek, ki je bil namenjen izbrani publiku na gradu v Edinburghu na Škotskem (PR-18.7.2005). Amazonovi uporabniki so lahko spremljali trenutke, ko je avtorica J. K. Rowling brala odlomek iz nove knjige.

Amazon je sodeloval tudi z Barbro Streisand pri promociji njenega albuma *Guilty Pleasures*. Premierno so ponudili prvo pesem s tega albuma in studijske posnetke. Kupci, ki so izdelek naročili v prednaročilu, so dobili tudi možnost takojšnjega brezplačnega prenosa treh pesmi z novega albuma (PR-16.8.2005).

Priljubljene izdelke so izkoriščali tudi na drugačne načine. Tako so maja 2005, pred izidom celotne sezone na DVD-ju, ljubiteljem televizijske serije *Seinfeld* ponudili možnost izbire najbolj priljubljenih trenutkov iz serije (PR-10.5.2005). Uporabniki so si lahko ogledali odlomke in glasovali za najljubšega.

Amazon se je zaradi številnih vsebin srečeval tudi s težavo, da uporabniki niso vedeli, kaj vse Amazon ponuja. Zato se je Amazon povezal z avtorjem Michaelom Stadtherjem, avtorjem knjižne uspešnice "A Treasure's Trove". Ta otroška knjiga je vključevala namige, ki so odkrili pot do pravih draguljev v skupni vrednosti približno milijon ameriških dolarjev. Julija 2006 je Amazon ponudil iskanje zaklada, ki ga je zasnoval Stadther (PR-26.7.2006). Tako so uporabniki na Amazonovih straneh (variacije igre so bile ponujene tudi na Amazonovih lokalnih trgovinah) iskali namige. Devet namigov je iskalcem zaklada razkrilo skrivnostno uganko. Vsak teden so vključili nov namig, s čimer so dosegli, da so uporabniki Amazonovo stran obiskovali skozi daljše obdobje. Hkrati je Amazon s tem pospeševal prodajo nove knjige Michaela Stadtherja *Alchemist Dar*.

Promocijskih partnerstev pa ni sklepal samo z znanimi osebnostmi, temveč tudi s **proizvajalci**. Tako je novembra 2004 pripravil program "Peka iz srca" (angl. *Baking from the Heart*) (PR-4.11.2004). Program je bil namenjen organizaciji Share Our Strength, največji ameriški organizaciji za boj proti lakoti. Del tega programa je vključeval tudi sodelovanje s proizvajalci, ki so prodajali svoje izdelke v Amazonovi trgovini "Kuhinja in gospodinjski pripomočki". Organizacija je dobila del novembrske in decembrske prodaje.

V sodelovanju s filmskim festivalom Tribeca je pripravil tekmovanje kratkih filmov. Avtorji so poslali več kot 1.000 filmov (PR-18.4.2005). Zmagovalca so izbrali uporabniki, ki so si lahko naključno izbrane filme ogledali in jih ocenili. Zaradi velikega uspeha samega tekmovanja so ga ponovili že nekaj mesecev kasneje (PR-29.6.2005).

Odnose z javnostmi je učinkovito uporabljal tudi pri **geografski širitvi**. Tako je pri vstopu na kanadski trg poskrbel za posebno promocijo, kjer je bil neuradni moto – "enake superfunkcionalnosti, boljša država" (Bayers, 2002). Nekaj mesecev po uspešni uporabi akcije A-List v ZDA so podoben pristop uporabili tudi v Kanadi (PR-24.6.2004). Z akcijo so počastili 137. rojstni dan Kanade. K sodelovanju so povabili največje kanadske zvezde kot so Michael J. Fox, Sarah McLachlan, Alanis Morissette, Céline Dion in drugi. Tudi tokrat so slavne osebe prispevale ekskluzivne vsebine.

Pri promociji je uporabljal tudi bolj zapletene tehnike. Tako so v novembru 2006 uporabnikom ponudili možnost, da so z glasovanjem izbrali enega izmed štirih ponujenih izdelkov po izredno ugodnih cenah (tudi 80 % nižjih od običajnih) (PR-22.11.2006). Izglasovani izdelek je bil v omejeni količini nato na voljo po tej ceni. Pri tem je Amazon omejil število glasovanj – vsak je lahko glasoval samo enkrat. S tem je Amazon spodbujal uporabnike, da so h glasovanju povabili tudi prijatelje in s tem umetno spodbudil ustno reklamiranje. Namen te akcije je podoben namenu vabilnih izdelkov, ki jih uporabljajo klasični trgovci. Zaradi narave spletnega trgovanja se nekoliko razlikujeta izvedba in učinki. Pri klasičnih trgovcih je cilj, da akcija pritegne konkretnega kupca, ki nato kupi večje število izdelkov. Ta strategija je težje uresničljiva na internetu, saj je ta učinek pri spletnih trgovcih manjši. Zaradi nižjih cen je učinek ustnega reklamiranja bistveno večji.

Novembra 2000 so prvič ponudili tudi Delight-o-meter, funkcionalnost, ki je spremljala število naročenih izdelkov po vsem svetu (PR-16.11.2000). To funkcionalnost so ponujali do nakupovalne sezone 2005. V nakupovalni sezoni 2003 pa ponudijo tudi Holiday Shoppers, ki nenehno kaže število kupcev, ki so obiskali Amazon.com v zadnji uri. Leta 2005 pred izdajo knjige Harry Potter and the Half-Blood Prince ponudijo tudi Harry Potter Meter, ki prikazuje število naročenih knjig (PR-12.7.2005).

Promocijske pristope je iskal tudi v sodelovanju s partnerji iz tradicionalne ekonomije. Tako je septembra 2005 partnerstvo sklenil s podjetjem Coinstar (PR-13.9.2005). Coinstar ima v nakupovalnih centrih, restavracijah in lekarnah nameščenih več kot 44.000 avtomatov, na katerih lahko uporabniki zamenjajo kovance v bankovce, darilne kartice ali donacije dobrodelnim organizacijam. S tem sodelovanjem lahko Coinstarovi uporabniki zamenjajo kovance za Amazonov darilni bon in pri tem ne plačajo nobene provizije.

Odnose z javnostmi pa Amazon uspešno uporabljal tudi pri pridobivanju zaposlenih in **internih odnosih** znotraj podjetja. V prvem desetletju je podjetje intenzivno promoviralo filozofijo, ki je podpirala strategijo hitre rasti. Tako so zaposleni na

Amazonovem pikniku nosili majice z napisom "Get Big Fast". Danes je Amazonova filozofija zaposlenih "trdo delaj, zabavaj se, ustvarjaj zgodovino" (Amazon, 2007). Podjetje gradi svojo podobo na tem, da je delo zabavno, predvsem pa, da bodo s svojim delom lahko pustili pečat. Kljub temu Amazon deluje na takšnih področjih, kjer tradicionalne operativne funkcije tvorijo kar 70 % vseh bistvenih virov in v tem segmentu se Amazon ne razlikuje bistveno od ostalih velikih trgovcev (Niekerk, 2000, str. 4).

6.2.5 1-Click

Amazon septembra 1997 predstavi 1-Click (PR-23.9.1997), metodo, ki poenostavi proces naročanja. Pred to metodo so spletni trgovci uporabljali metodo nakupovalnih vozičkov, pri kateri je uporabnik najprej izbral izdelke in jih shranil v voziček. Za zaključek nakupovanja je kliknil določeno povezavo (na primer "kupi" ali "končaj nakup") in vnesel podatke o naročilu, plačilu ter dostavi. S to metodo uporabnik ob izbranem izdelku samo klikne ikono ali drugače naroči izdelek in mu potem ni potrebno opraviti nadaljnjih korakov.

Oktobra 1999 za metodo dobi patent. Sodišče je pri tem razsodilo, da metoda ni očitna, da vključuje dolgo zaznano potrebo v panogi in da je metoda tudi komercialno uspešna (McMann Ezring et al., 1999, str. 11). Medtem ko je bil ta patent predmet večletnega pravnega spora med podjetjema Barnes & Noble in Amazon, pa so se nekatera druga, na primer Apple (PR-24.10.2000), odločila za licenciranje patenta in blagovne znamke za uporabo v svojih trgovinah.

6.2.6 Darilni center

Novembra 1997 pred nakupovalno mrzlico ponudijo darilni center, kjer Amazonovi uredniki izberejo tisoče izdelkov, med katerimi lahko uporabniki s pomočjo dinamičnega posebnega sistema poiščejo ideje za darila (PR-18.11.1997a). Amazon je ponujal tudi zavijanje daril in možnost prilaganja osebne sporočila. Istega leta ponudijo tudi korporativno različico darilnega centra, ki podjetjem omogoča iskanje idej za nagrajevanje zaposlenih in zahvalo dobaviteljem in kupcem.

Leto dni kasneje ponudijo tudi Gift-Click (PR-17.11.1998). S tem orodjem lahko uporabnik poišče izdelek, ki bi ga rad podaril in nato zgolj vnese naslov e-pošte tiste osebe, ki jo želi obdarovati. Amazon pa poskrbi za zavijanje in pošiljanje na naslov obdarovanca.

Konec leta 2000 ponudijo čarovnika za izbiro daril, ki uporabnikom priporoča darila glede na interese prejemnika (PR-9.11.2000). Nadgradijo tudi orodje za priporočanje daril v korporativnem okolju. To je vključevalo tudi uredniška priporočila za sodelavce po ceni, interesih in kategoriji izdelkov.

Možnost obdarovanja je vključil tudi na druga področja. Tako je ob zagonu specializirane trgovine za revije omogočil tudi kupovanje naročnine za druge osebe. Plačnik je lahko naročnini priložil tudi darilno kartico kjer je prejemniku dopisal tudi osebno sporočilo (PR-30.10.2001), ponujal pa je tudi priporočila glede na ceno in interese prejemnika (PR-5.11.2002).

Novembra 2005 nadgradi darilni center z novimi vsebinami in funkcionalnostmi (PR-7.11.2005a). V povezavi z uredniki spletne strani DailyCandy, ki je specializirana za iskanje novih in neodkritih idej za darila, dnevno pripravljajo članke in ideje za obdarovanje. Amazon je uporabnikom ponudil tudi Organizator daril, ki uporabnikom omogoča načrtovanje nakupov in spremljanje preteklih obdarovanj. Uporabniki lahko izdelajo tudi seznam prejemnikov daril, kjer za vsakega določijo priložnosti, ob katerih želijo osebo obdarovati. Orodje avtomatično poveže seznam želja tiste osebe, ponudi priporočila, shrani ideje za darila in spremlja darila, ki jih je uporabnik že podaril izbrani osebi.

6.2.7 *Amazon.com Advantage*

V začetku 1998 Amazon ponudi Advantage, program s katerim lahko neodvisni, manjši založniki povečajo izpostavljenost svojih knjig in tako povečajo prodajo. Pred spletno prodajo so bili manjši založniki izrinjeni iz tradicionalnih kanalov. S tem programom je Amazon ponudil orodja in infrastrukturo, s katerimi lahko založniki sami predstavijo knjigo (opise, odlomke iz knjig, kazalo, komentarje avtorjev in založnikov). Poleg tega je ponudil tudi možnost, da Amazon na lastne stroške optično prebere naslovnico in vključi omejeno število knjig v svoje zaloge, s čimer vpliva na razpoložljivost samih knjig.

Konec leta podoben program ponudi tudi neodvisnim glasbenikom. Za sodelovanje v tem programu se je konec leta 2003 odločila tudi svetovno znana skupina Pearl Jam (PR-17.12.2003). Septembra 2006 ponudijo tudi snemanje CD-jev na zahtevo (PR-19.9.2006). Glasbenikom sedaj ni potrebno več oblikovati zalog izdelkov. S tem še dodatno spreminjajo način delovanja neodvisne produkcije in distribucije ter dodatno razširijo ponudbo izdelkov v svoji trgovini.

Sredi leta 1999 program razširi tudi na založnike na področju videa. Z njim je Amazon skušal pospešiti zanimanje za trg neodvisne in nišne filmske produkcije, saj je njihov ključni problem prav distribucija (PR-8.7.1999). Septembra istega leta so ponudili tudi Music Spotlight, podoben sistem, namenjen neodvisnim glasbenim ustvarjalcem. Avtorji so lahko objavljali tudi svojo glasbo, ki so jo lahko uporabniki brezplačno prenesli v obliki MP3 datotek (PR-16.9.1999).

6.2.8 *Konvertibilne podrejene obveznice*

Amazon je veliko kapitala dobil tudi tako, da so se zaposleni odpovedovali visokim plačam na račun kompenzacij v obliki delnic (Oliva et al., 2003, str. 114). Kljub temu, je Amazon za strategijo hitre rasti potreboval veliko več kapitala, zaradi česar se je moralo podjetje tudi intenzivno zadolževati.

Januarja 1999 je Amazon izdal hibridne (med dolgom in delnicami) vrednostne papirje, ki so jih poimenovali konvertibilne podrejene obveznice (angl.: *Convertible Subordinated Notes*) v višini 1,25 milijarde ameriških dolarjev skupne glavnice z obrestno mero 4,75 %, ki v plačilo zapade leta 2009. Imetniki teh obveznic lahko ob dospelju obveznice zamenjajo za delnice po konverzijski ceni 156,05 \$ za delnico, kar predstavlja 27-odstotno premijo glede na vrednost obveznice ob sami izdaji (PR-28.1.1999). Sprva so nameravali izdati obveznice v višini 500 milijonov ameriških dolarjev, a so zaradi obsežnega zanimanja investitorjev ponudili obveznice v višini 1,25 milijarde. Amazon imetnikom vsakih 6 mesecev omogoča izplačilo obresti. Pri tem pa imajo imetniki možnost, da se namesto za izplačilo obresti odločijo za pretvorbo le-teh v lastniški kapital.

Amazon je pri tem izkoristil številne značilnosti obeh vrst kapitala. Medtem ko je lastništvo v splošnem dražje za podjetje, je dolžniški kapital bolj tvegan. Poleg tega so izplačane obresti davčna olajšava, plačilo dividend pa ne. S temi obveznicami je Amazon dobil bistveno cenejši kapital. Kljub temu, da je bila Amazonova delnica v tistem obdobju zelo špekulativna in tvegana, si je Amazon sposodil denar 2 točki nižje, kot najmanj tvegan izposojevalec na svetu (Ince v Krishnamurthy, 2002, str. 110).

6.2.9 *Amazon Auctions*

Marca 1999 je tudi Amazon skušal ponoviti uspeh, ki ga je na področju dražb dosegel eBay. eBay se je skoraj ekskluzivno osredotočal samo na majhna podjetja in zbiratelje. Amazon je želel izkoristiti veliko bazo kupcev za to, da bi postali kupci in prodajalci v njegovih dražbah. V tem segmentu je konkurenčno prednost gradil tudi s tem, da je jamčil za zlorabe pri nakupih, katerih vrednost ne presega 250 ameriških dolarjev, in hkrati ponujal dostop do Amazonove podpore kupcem (Leschly et al., 2003, str. 5). Danes je višina tega jamstvenega zneska višja in znaša 2.500 dolarjev (Amazon, 2007). Po drugi strani je Amazon želel vključiti tudi novo vrsto kupcev in prodajalcev, predvsem večje prodajalce, ki bi ustvarili novo dinamiko na trgu.

Z vidika koncepta spletnih dražb je torej sledil konkurentom, vendar pri tem ponudil nekaj inovativnih rešitev. Tako je že ob samem startu ponudil Bid-Click, ki je olajšalo in pohitrilo oddajanje samih ponudb (PR-30.3.1999). Mesec dni kasneje je Amazon prevzel podjetje LiveBid.com, ki je ponujal inovativno tehnologijo za povezovanje

spletnih in klasičnih dražb (PR-12.4.1999). S tem nakupom je Amazon skušal pridobiti naklonjenost klasičnih dražbenih hiš, ki so imele kompetence predvsem na področju ocenjevanja in ugotavljanja pristnosti izdelkov. Novembra istega leta sklene partnerstvo z dražbeno hišo Sotheby's, eno svetovno najbolj znanih dražbenih hiš. Podjetji sta sprva ponudili spletno dražbo sothebys.amazon.com. Julija 2000 je Amazon sklenil partnerstvo še s podjetjem Bidpath, ki je ponujalo univerzalno tehnološko platformo za tradicionalno panogo dražb (PR-18.7.2000). Obe podjetji sta povezali svoji tehnologiji, da bi premostili ločnico med tradicionalnimi in spletnimi dražbami.

Avgusta 1999 ponudijo dve novosti, ki pomagata prodajalcem pri trženju njihovih izdelkov. Amazon.com CrossLinks je plačljiva storitev, s katero lahko prodajalci svoje izdelke prikazujejo ob izbranih izdelkih v Amazonovi trgovini. Na ta način povečajo izpostavljenost izdelkov, ki jih prodajajo. Prodaja izdelkov, ki uporabljajo CrossLinks je okoli 20 odstotkov višja od ostalih (PR-18.8.1999; Amazon, 2007). Druga storitev je First Bidder Discount, ki prodajalcem omogoča, da prvemu ponudniku ponudijo 10-odstotni popust na končno ceno, če ta zmagata na dražbi. Amazon je skušal tako zmanjšati enega večjih problemov dražb. Na dražbah je namreč najtežje pridobiti prvo ponudbo. Prodajalci, ki uporabljajo ta sistem, so za 26 odstotkov uspešnejši od tistih, ki ga ne, prvo ponudbo pa dobijo skoraj 10 ur prej (PR-18.8.1999).

Maja 2000 dodajo še možnost Bid for Featured Placement, orodje, ki prodajalcem (tako trgovcem kot prodajalcem na dražbah) omogoča, da z uporabo dražb tekmujejo za večjo izpostavljenost svojih izdelkov na vstopni strani, strani kategorij izdelkov in iskalnih rezultatih.

Kljub temu, da Amazon Anywhere ponudijo že oktobra 1999, pa razširijo mobilno trgovanje na dražbe šele septembra 2000. Z Amazon Anywhere so lahko uporabniki dražb iskali nove izdelke, vnašali in spremljali ponudbe ter spremljali prodajo neposredno s svoje prenosne naprave. Kupci so lahko izdelali lastne opomnike, ki so bili samodejno poslani na njihovo prenosno napravo.

6.2.10 zShops in Amazon Marketplace

Po neuspešnem vstopu na področje dražb je Amazon septembra 1999 ponudil tudi tržnico za izdelke po fiksnih cenah – zShops. Ta omogoča vsem trgovcem ne glede na velikost (tudi velikim korporacijam) in ne glede na to, ali so specializirani trgovci ali ne, da ponudijo svoje izdelke na Amazonovih straneh. Vsak trgovec lahko vzpostavi svojo spletno trgovino. Spletna plačila lahko prejemajo tudi tisti, ki sicer nimajo lastnega sistema za varno spletno plačevanje (Denvir, 2000, str. 55). Amazon je trgovcem ponujal tudi avtomatizirana orodja za prenos katalogov izdelkov na

spletne strani Amazonove trgovine (Leschly et al., 2003, str. 9). S tem trgovci dobijo dostop do velikega števila Amazonovih kupcev.

Kupci dobijo s tem širši asortiman izdelkov in iste izdelke po ugodnejših cenah. Amazon ponuja tudi garancijo, ki ščiti kupce v primeru, da izdelka ne prejmejo ali prejmejo neustrezen izdelek.

Amazonu je ta storitev prinesla številne pozitivne učinke:

- o nov donosen tok prihodkov, s čimer se zmanjša tveganje, saj podjetje ni več odvisno samo od obstoječih kanalov prihodkov, in hkrati pospeši rast podjetja,
- o razširi ponudbo na izdelke, ki jih prej v ponudbi ni imel, s čimer postane bolj zanimiv za obstoječe in nove kupce, pri tem pa ne povečuje nivoja zalog podjetja,
- o z večjo možnostjo navzkrižne promocije z novimi izdelki lahko dodatno pozitivno vpliva na prodajo izdelkov,
- o omogoča boljše poznavanje kupcev, saj spremljajo njegovo obnašanje in nakupne navade tudi v segmentih, na katerih podjetje predhodno ni delovalo.

Po drugi strani je ta odločitev prinesla tudi nekaj novih izzivov in nevarnosti:

- o zShops trgovci lahko tekmujejo neposredno z Amazonovo ponudbo,
- o nove vrste stroškov,
- o novi segmenti konkurence,
- o nevarnost zlorab s strani trgovcev,
- o če trgovci niso kakovostni, lahko to negativno vpliva na Amazonovo blagovno znamko.

Za Amazon je ta odločitev predstavljala veliko nevarnost, saj so uspeli zgraditi zaupanja vredno nakupovalno okolje. Nelegalno, neetično ali neprofesionalno ravnanje tretjih oseb bi lahko negativno vplivalo na percepcijo celotne blagovne znamke Amazon.

Carter in Sheehan (2004) ocenjujeta, da je prihodnost spletnega trgovanja ravno v pristopu, ki temelji na sodelovanju. Kot dober primer takšnega pristopa navajata Amazon, ki se je razvil iz navadnega trgovca, ki skrbi samo za "premikanje škatel", v spletnega trgovca s celotnim spektrom ponujenih storitev in nazadnje v sodelovalno trgovino – omrežje trgovin zShops (Carter, Sheehan, 2004, str. 75).

Čeprav storitev zShops nikoli ni upravičila visokih pričakovanj, predstavlja pomemben temelj za zelo uspešno storitev Amazon Marketplace, ki jo je podjetje na amazon.com ponudilo novembra 2000 (PR-19.3.2001), v Nemčiji in Veliki Britaniji marca 2002 (PR-20.3.2002), v Kanadi in Franciji pa novembra 2003 (PR-5.11.2003 in PR-6.11.2003). Trgovci in Amazonovi kupci so lahko na tej tržnici prodajali nove, rabljene ali obnovljene izdelke. Izdelki so bili prikazani neposredno na straneh novih izdelkov. Večja izpostavljenost in dostopnost rabljenih izdelkov je pripeljala do tega,

da je Združenje ameriških založnikov in ameriško združenje avtorjev Author's Guild izrazilo dvome o pravilnosti Amazonovega ravnanja. Raziskava, objavljena leta 2006 je pokazala, da rabljene knjige le v manjši meri kanibalizirajo prodajo novih knjig (Ghose et al., 2006, str. 3).

Za sodelovanje v zShops se niso odločili zgolj trgovci. Tako lahko Amazonove storitve uporabijo tudi knjižnice, ki želijo zmanjšati zaloge nepopularnih naslovov. Namesto dolgotrajnih postopkov, ki so knjižnicam prinesle zgolj simbolična nadomestila, lahko knjižnice presežne zaloge knjig prodajo hitreje, po tržni ceni, ki velja za posamezen naslov (Chad, 2005, str. 516).

Medtem ko je Barnes & Noble ponudil ločeno stran za iskanje rabljenih knjig in tistih, ki niso več v tisku (Pack, 1999, str. 26), je Amazon ponudbo s tržnice izpisoval neposredno na predstavitvenih straneh izdelkov. Tako je prodaja teh partnerjev sredi leta 2003 predstavljala kar 22 % vseh izdelkov, ki so bili prodani na Amazonovih straneh (Varon, 2003).

Konec leta 2006 Amazon preneha s ponujanjem zShops, strani zShops pa nadgradi v Marketplace Listings. Tako ima vsak izmed prodajalcev svojo izložbo, kjer se prikazuje izključno njegova ponudba, ločene strani s podrobnostmi o izdelku. Prodajalci imajo na voljo tudi stran, kjer za vsak izdelek prikazujejo različno ponudbo za isti izdelek (na primer enakovrstne izdelke v različnih stanjih).

6.2.11 Amazon Payments

Aprila 1999 je Amazon prevzel podjetje Accept.com, podjetje, ki je razvijalo sisteme za poenostavitev internetnih transakcij med posamezniki ter podjetji in posamezniki. (PR-26.4.1999).

Konec septembra istega leta pa ponudi Amazon.com Payments, ki omogoča posameznikom in majhnim podjetjem sprejemanje plačil prek 1-Click plačilne metode (PR-30.9.1999), s čimer so odpravili eno izmed največjih ovir pri trgovanju med posamezniki – zamude in nevspečnosti pošiljanja čekov in denarja po navadni pošti. S tem so nadgradili 1-Click plačilno tehnologijo in ponudili prvi integrirani plačilni sistem, ki je uporabnikom omogočal uporabo kreditnih kartic za plačevanje prek interneta. Amazonovi varni strežniki prejmejo podatke o plačnikovi kreditni kartici, Amazon to kartico bremeni in naredi depozit na prodajalčev račun. Na ta način prodajalec nima podatkov o kreditni kartici kupca.

Sredi leta 2000 Amazon.com sklene partnerstvo tudi s podjetjem NextCard. Skupaj ponudita Amazon.com NextCard Visa. V skladu s to pogodbo je Amazon pričakoval 150 milijonov ameriških dolarjev v obliki provizij, NextCard pa je lahko uporabil podatkovno rudarjenje po podatkih o Amazonovih kupcih, s čimer je znižal stroške

pridobivanja novih kupcev (Graney, 1999). S to kartico je Amazon svojim kupcem omogočal zbiranje točk z nakupovanjem v Amazonovih in drugih trgovinah. Tako zbrane točke pa je uporabnik lahko unovčil v obliki Amazonovih darilnih certifikatov.

Kartica se je od klasičnih kreditnih kartic bank razlikovala po tem, da je bila virtualna (Mark et al., 2001, str. 114). Dejansko je bila samo številka računa. Tako so lahko na spletu kupovali tudi tisti, ki sicer niso imeli kreditne kartice. Amazon je s tem omogočil tudi odloženo plačevanje, kjer se je samo plačilo izvršilo po samem nakupu (PR-2.11.2001). Zaradi podkapitaliziranosti je julija 2002 NextCard prenehal z delovanjem. Septembra se je Amazon zato odločil za sodelovanje s partnerjem iz tradicionalnega finančnega sveta - Bank One in ponudil kreditno kartico Amazon.com Platinum Visa Card, s katero lahko kupci tudi zbirajo točke ugodnosti (PR-23.9.2002). Na britanskem Amazonu so povezano kreditno kartico MasterCard ponudili skupaj z britansko bančno-zavarovalniško skupino HBOS (PR-29.10.2004).

Poleg plačevanja s kreditnimi karticami omogoča Amazon tudi plačevanje z drugimi plačilnimi sredstvi. Tako je avgusta 2001 ponudil orodja za upravljanje z računi, ki so bila posebej namenjena korporativnim in institucionalnim kupcem, s čimer so nakupovanje brez uporabe kreditnih kartic na Amazonu omogočili določenim podjetjem, knjižnicam, šolam, državnim institucijam in drugim organizacijam (PR-22.8.2001). Konec leta 2006 je v trgovini z elektroniko omogočil tudi brezobrestno obročno odplačevanje (PR-9.11.2006).

Amazon pa je bil tudi prvi spletni trgovec na Kitajskem, ki je svojim kupcem vrnil preplačani znesek. Tako so kupci, ki so v prednaročilu naročili izdelek, ki mu je Amazon naknadno znižali ceno, dobili dobropis v višini preplačila (PR-2.11.2005).

6.2.12 Elektronske voščilnice z osebnim zvočnim sporočilom

Aprila leta 1999 ponudi tudi brezplačne elektronske voščilnice. V tem obdobju so na trgu delovali številni konkurenti. Oktobra pa so ponudili dodatno storitev - brezplačno osebno zvočno sporočilo (PR-18.10.1999). Pošiljatelj je lahko poklical brezplačno telefonsko številko in posnel sporočilo, ki ga je uporabnik prejel z elektronsko voščilnico. Storitve je bila precej zapletena in nepraktična. Danes osebnega zvočnega sporočila ne ponujajo več, še vedno pa so na voljo elektronske voščilnice, vendar je izbira precej manjša kot pri ostalih ponudnikih te storitve.

6.2.13 Iskalnik All Product Search in storitev Search Suggestions

Avgusta 1998 je Amazon prevzel podjetje Jungle Corp, ponudnika napredne tehnologije spletnih virtualnih baz podatkov, s katero lahko kupci najdejo milijone izdelkov na internetu (PR-4.8.1998). Konec septembra 1999 uporabnikom ponudijo

možnost All Product Search, ki omogoča priročno in enostavno orodje, s katerim lahko iščejo po ponudbi na celem spletu (PR-30.9.1999). Ta iskalnik je bil prilagojen in specializiran izključno za področje nakupovanja. Ta korak je zasledoval enega izmed osnovnih Amazonovih ciljev – postati prva destinacija, na katero pomislijo uporabniki, ko razmišljajo o nakupovanju. S tem iskalnikom so namreč lahko iskali izdelke, četudi ti niso bili na voljo na Amazonu in pri trgovcih zShops.

Avgusta 2006 ponudi funkcionalnost Search Suggestions, ki kupcem, prodajalcem, avtorjem in drugim članom Amazonove skupnosti omogoča, da kupcem olajšajo iskanje konkretnega izdelka (PR-10.8.2006). Search Suggestions omogoča ročno povezovanje ključnih besed s posameznimi izdelki, uporabnik pa lahko pripiše tudi razlago, zakaj se mu zdi povezava smiselna.

6.2.14 Amazon Anywhere

Oktobra 1999 (PR-4.10.1999) ponudi Amazon.com Anywhere, ki omogoča nakupovanje prek omrežja mobilne telefonije. V tem obdobju je Amazon prevzel podjetje Convergence Corporation, ki je razvijalo programsko opremo, ki omogoča dostop do informacij z različnimi napravami, in kot prvi e-trgovec vstopil tudi v Wireless Application Protocol Forum (WAPF). Konec leta so v partnerstvu s podjetjem Sprint prvi v ZDA ponudili storitve za dvosmerne transakcije, povezane z e-trgovanjem (PR-8.12.1999). Kupci so se lahko prijaviili z brezžičnih naprav, spremljali status naročila, iskali ali delali primerjave, preverjali razpoložljivost za izdelke po vsem svetu.

V začetku leta 2000 so podobna partnerstva sklenili tudi z Motorola in AirTouch Cellular, podjetjem v lasti Vodafone AirTouch Plc in Nokio. V tem obdobju so ponudili mobilno nakupovanje tudi v Veliki Britaniji in Nemčiji (Denvir, 2000, str. 54-55).

Mobilno trgovanje nikoli ni doseglo takšnega razcveta, kot so napovedovali. To je bilo povezano tudi s številnimi uporabnostnimi problemi, ki so onemogočali uspešno izvedbo osnovnih in tipičnih nalog. Tako je raziskava pokazala, da kar 70 % uporabnikov ni bilo uspešnih pri iskanju izbrane knjige na portalu amazon.co.uk, pri čemer tudi izkušeni uporabniki niso bili imuni na težave (Condos et al., 2002, str. 345).

6.2.15 Sezname želja

V oktobru 1999 ponudijo sezname želja (angl. *Wish list*). Seznam želja je funkcionalnost, ki kupcem omogoča, da izdelajo seznam zelenih izdelkov, ki jih lahko drugi pregledajo, če želijo za darilo izbrati najprimernejši izdelek. V študiji, ki jo je pripravil American Express, mednarodno finančno podjetje, skoraj 30 %

obdarovancev pravi, da nezaželena darila podarijo nekemu drugemu (PR-8.10.1999). Konec oktobra kupi del podjetja Della & James, ponudnika knjig želja mladoporočencev (PR-27.10.1999). Aprila leta 2000 Amazon ponudi tudi Amazon Friends & Favorites, kjer lahko kupci izberejo prijatelje, s katerimi želijo deliti svoja mnenja, prejšnje nakupe in sezname želja (PR-26.4.2000). V dobrem letu dni so uporabniki sestavili več kot 2,4 milijona seznamov, s čimer je to postala ena izmed najhitreje uporabljenih funkcionalnosti v spletni trgovini (PR-27.12.2000). Maja 2005 uporabnikom ponudijo možnost izdelave različnih seznamov želja za različne priložnosti (PR-7.7.2005).

Februarja 2002 ponudijo tudi knjigo želja mladoporočencev (PR-14.2.2002). Ta vključuje sezname ključnih stvari, ki jih mladoporočenci potrebujejo. Pri tem so priporočila prilagojena različnemu življenjskemu stilu uporabnikov (na primer športnim zanesenjakom, ljubiteljem filmov, popotnikom, ipd.). Stran ponuja tudi seznam najbolj zaželenih izdelkov, nakupovalne vodiče in vsebine za lažje načrtovanje poroke. Pari lahko svojo knjigo mladoporočencev tudi dodatno poosebijo s sliko in lastno predstavitevijo, k posameznemu izdelku s seznama pa lahko pripišejo tudi komentar.

6.2.16 Dostava

Marca 2000 je z investicijo v Kozmo.com in partnerstvom s tem podjetjem Amazon v določenih mestih v ZDA ponujal dostavo v 1 uri (PR-20.3.2000).

Amazon je ves čas svojega delovanja sklepal številna *ad hoc* partnerstva. Najbolj značilna so prav v segmentu dostave. Tako so junija 2000 sklenili partnerstvo s podjetjem FedEx za distribucijo knjige Harry Potter (PR-20.6.2000). FedEx je pri tem kombiniral fizične in elektronske vire ter ponudil prilagojeno logistično rešitev, ki je vključevala 100 rednih FedEx letalskih letov, 9.000 predstavnikov dostavne službe FedEx in vozila s 700 lokacij. Amazon je po vsem svetu v prednaročilu prodal 410.000 izvodov te knjige (PR-26.7.2000).

Podobno partnerstvo so 6.12.2000 sklenili z Ameriško pošto (angl: *United States Postal Service*). S tem partnerstvom so tudi kupci, ki so izdelke naročili 23. decembra, dobili naročeno blago naslednji dan (PR-6.12.2000).

Amazon je skušal ves čas svojega delovanja zniževati eno izmed največjih ovir spletnega trgovanja - stroške dostave. Tako so v začetku leta 2002 začeli s ponujanjem brezplačne dostave pri naročilih, ki so presegala 99 ameriških dolarjev (PR-22.1.2002) in že junija 2002 to mejo znižali na 49 dolarjev (PR-18.6.2002), konec avgusta pa na 25 dolarjev (PR-26.8.2002). Na podoben način je dostavne stroške zniževal tudi v drugih državah.

Februarja 2005 prvič ponudi tudi članski program - Amazon Prime (PR-2.2.2005). Program za 79 ameriških dolarjev letno omogoča brezplačno dvodnevno pošiljanje izdelkov brez določenega minimalnega zneska nakupa. Ugodnosti članstva lahko delijo z do štirimi družinskimi člani, ki živijo v istem gospodinjstvu. Član bi to ugodnost verjetno z družinskimi člani delil v vsakem primeru, Amazon pa bi izgubil na posebitvah.

Učinkovitost v zalednih sistemih Amazon učinkovito komunicira tudi na spletnih straneh trgovine. Tako imajo uporabniki informacijo o dejanski razpoložljivosti izdelka in lahko do minute natančno vidijo, koliko časa imajo na voljo, da bo izdelek poslan istega dne.

6.2.17 Specializirane trgovine

Amazon je oblikoval številne specializirane, butične trgovine. Mnoge izmed njih so bile odprte zgolj v določenem obdobju in za določen namen. Tudi tradicionalni trgovci okrasijo svoje trgovine ob posebnih priložnostih, kot je novo leto ali Valentinovo, Amazon pa je izkoristil prednost interneta in praktično *ad hoc* oblikoval popolnoma funkcionalne in vsebinsko polne butične trgovine, s stroški, ki so neprimerljivo manjši od stroškov tradicionalnih trgovcev.

Oktobra 2000 so ob izidu knjige o Beatlih odprli trgovino posvečeno Beatlom, ki je vključevala intervjuje s Paulom McCartneyem, Yoko Ono, producentom Georgeom Martinom, ponujala dražbo spominskih izdelkov, povezanih z Beatli ter forum, kjer so strokovnjaki in oboževalci delili spomine (PR-3.10.2000).

Tako so novembra 2000 ponudili trgovino z jazz glasbo Jazz Store (PR-2.11.2000), julija 2000 pred ameriškimi predsedniškimi volitvami so odprli trgovino Election 2000, ki je ponujala blago, namenjeno obveščanju in zabavi volivcev vseh strank (PR-31.7.2000). Tako je Amazon na primer spremljal prodajo knjig o vodilnih kandidatih in jo prikazoval v obliki indeksa Bush/Gore. To trgovino so zopet ponudili v letu 2004. Tokrat so ekskluzivno ponudili tudi poglede devetih vodilnih političnih komentatorjev (PR-31.8.2004).

Tega leta so v partnerstvu s podjetjem Living.com ponudili tudi trgovino o življenju doma, ki je imela številna inovativna orodja in storitve, kot so interaktivni načrtovalec sob, iskalnik stilov, brezplačni strokovni nasveti "Ask-a-Designer" in možnost naročanja vzorcev blaga (PR-19.5.2000).

Novembra 2000 odprejo tudi prodajalno brezžične telefonije (PR-28.11.2000). V njej lahko kupci izbirajo telefone in storitve različnih ameriških ponudnikov ter neposredno primerjajo lastnosti izbranih telefonov ali storitev. Trgovina ponuja tudi zemljevide pokritosti in omogoča posebljanje rezultatov. Prav zemljevidi pokritosti

so ena izmed najbolj pogosto uporabljenih funkcionalnosti te specializirane trgovine (PR-21.3.2001). Ob samem startu so postali tudi prvi večji spletni trgovec Samsungovih brezžičnih izdelkov.

Julija 2001 razširi tudi strateško partnerstvo s podjetjem AOL in ponudi spletni butik s ponudbo različnih AOL Time Warner izdelkov in storitev (PR-23.7.2001).

Tovrstne specializirane trgovine je Amazon odpiral tudi na straneh lokalnih trgovin. Tako je na primer na Japonskem avgusta 2001 odprl trgovino Seattle Mariners Store, ki je ponujala izdelke istoimenskega baseballskega kluba (PR-7.8.2001), v Kanadi butike, ki so slavili kanadski filmski festival in nov program, ki spodbuja opismenjevanje (PR-5.9.2002), v Franciji pa alternativno trgovino, povezano s telepatijo, astrologijo, tarotom, feng shuijem, ezoteriko in nadnaravnostjo (PR-15.4.2003).

Aprila 2004 je začel v svoji spletni trgovini ponujati tudi nakit (PR-22.4.2004). Sama spletna trgovina ponuja tudi možnost "Create a Diamond Ring", s katero lahko kupci izdelajo zaročni prstan po svojem okusu, pri čemer lahko izbirajo različne kombinacije oblike diamanta, število karatov, barvo, čistost in stil. Pri tem uporabljajo neodvisne certifikate o pristnosti izdelkov. Stran ponuja tudi nakupovalne vodiče, ki kupcem pomagajo pri izbiri biserov, diamantov, dragih kovin in ur.

V posameznih specializiranih trgovinah je ponujal številne manjše izboljšave. Takoj ob odprtju trgovine z igračami na Japonskem je za posamezen izdelek ponudil tudi oceno zabavnosti samega izdelka, njegove didaktične vrednosti in njegove trajnosti (PR-12.10.2004). Novembra 2004 so na področju elektronike ponudili možnost prenosa navodil za uporabo, ki v celoti predstavljajo delovanje naprave in s tem olajšajo nakupno odločitev uporabnika (PR-30.11.2004).

Amazon ponuja tudi trgovino, namenjeno javnim in akademskim knjižnicam. Ta vključuje specifične storitve za knjižnice. Knjižnice lahko uporabijo orodje Approval Slips. S tem orodjem lahko knjižnice določijo, kakšne vrste knjig jih zanimajo (področje, ključne besede, obdobje objave, ipd). Amazon redno preverja, katere nove knjige so bile izdane in jih poveže s temi knjižničnimi seznamami. Knjižnica lahko knjige kupi takoj, ali pa seznam prilagodi. Knjižnice lahko uporabijo tudi sistem za prenos izdanih računov v elektronski obliki. Julija 2006 knjižnicam ponudi storitev Library Processing, ki olajša obdelavo nabavljenih izdelkov in tako zniža režijske stroške knjižnic ter skrajša čas od dostave do dejanske razpoložljivosti na policah (PR-31.7.2006). S to storitvijo lahko knjižnice dobijo zapise MARC (*Machine-Readable Cataloging*) in knjige ter ostale medije opremljene z zaščitnimi ovitki, črtnimi kodami in drugo opremo. Knjižnice lahko uporabljajo tudi podjetniške račune, ki so

namenjeni podjetjem. Podjetniški računi omogočajo organizaciji, da oblikuje različne sezname želja, določi večje število uporabnikov z različnimi pravicami uporabe, in pregleduje pretekla naročila.

Julija 2006 Amazon odpre trgovino s špecerijo, ki vključuje 1.200 blagovnih znamk vključno z znamkami podjetij Nestle, Kellogg, Kraft, Procter & Gamble (PR-17.7.2006). Poseben poudarek v trgovini dajejo naravnim in organsko pridelanim izdelkom.

Oktobra 2006 odpre tudi prenovljeno trgovino z avtomobilskimi deli in dodatki zanje (PR-23.10.2006a). Ta vključuje tudi orodje za iskanje delov, ki lastnikom 10.000 različnih modelov avtomobilov in tovornjakov omogočajo iskanje pravega dela za njihovo vozilo. Uporabnik mora vnesti leto proizvodnje, proizvajalca in model vozila, orodje pa identificira ustrezne dele. To orodje je zasnovano na platformi, ki omogoča tudi ponudnikom podatkov vnos informacij o avtomobilskih delih.

Novembra nadgradijo tudi trgovino z elektroniko (PR-9.11.2006). Trgovina ponuja storitev Click-to-Call, ki kupcem omogoča, da vzpostavijo kontakt s prodajalcem. Kupec klikne gumb Call Me, vnese telefonsko številko in določi čas, ko naj ga predstavnik podjetja pokliče (na primer takoj, v naslednjih 10 minutah in podobno). Ti podatki se posredujejo Amazonovemu zunanjemu partnerju, podjetju eStara, ki pokliče kupca (Vascellaro, 2006, str. D4). Predstavnik podjetja tudi vidi, kaj je uporabnik gledal v trenutku, ko je zahteval klic. V tej trgovini je Amazon ponudil tudi brezobrestno financiranje in posebno dostavo, ki vključuje tudi priklop izdelka.

Nekatere izmed teh trgovin so bile odprte samo enkrat in samo za določeno obdobje, druge pa so objavljali večkrat. Tako so na primer trgovino povezano s Harryjem Potterjem odprli ob izidu nove knjige v seriji, trgovino Election pa ob volitvah. Nekatere so bile na voljo samo v lokalnih trgovinah, druge pa so bile na voljo v različnih trgovinah. Tako je bila trgovina za geje in lezbijke na voljo samo na amazon.fr (PR-1.6.2002), medtem ko so trgovino, povezano s knjižnim junakom Harryjem Potterjem ponudili tako na Amazon.com, Amazon.co.jp (PR-16.3.2004) kot tudi na joyo.com (PR-2.11.2005).

6.2.18 Storitve za velike trgovce

Amazon je že zgodaj v svoji zgodovini sklepal partnerstva s številnimi spletnimi trgovci, ki so dopolnjevali njegovo ponudbo. Na ta način je prvenstveno širil prodajni asortiman. Avgusta 2000 je napovedal 10-letno partnerstvo s tradicionalnim trgovcem Toys'R'Us (PR-10.8.2000). S tem sodelovanjem je prvič sklenil partnerstvo z večjim konkurentom. Podjetji sta skušali najti sinergijske učinke. Tako je bil Toys'R'Us zadolžen za odkrivanje, nabavo in upravljanje zalog. Prav tako pa je moral

tudi tržiti partnersko stran svojim kupcem v drugih prodajnih kanalih. Amazon je bil zadolžen za razvoj strani, izpolnjevanje naročil, podporo kupcem in vzdrževanje svojih zalog od Toysrus.com v svojih distribucijskih centrih. Po pogodbi je moral Toys'R'Us periodično plačevati fiksno nadomestilo, poleg tega pa še plačilo na enoto in del ustvarjenega prihodka. V okvir spletne strani je bila vključena tudi vsebina *imaginarium*, ki je predstavljala eno izmed pomembnih konkurenčnih prednosti povezane trgovine. V maju 2001 sta podjetji ponudili tudi povezano trgovino BabiesRUS.com (PR-23.5.2001). Dva meseca zatem ponudijo novo specializirano trgovino z didaktičnimi igračkami, ki je ponujala tudi poseben sistem za svetovanje pri izbiri daril - Learning Values (PR-30.7.2001). S tem sistemom je bil vsak izdelek označen s sedmimi različnimi oznakami, ki so nakazovale, kakšne vrste sposobnosti otrok razvija z uporabo tega izdelka. Vsakega izmed izdelkov so preizkusili strokovnjaki, tako imenovani igračologi. Trgovina pa je ponujala tudi članke, priporočila, ideje in nasvete.

Imetniki knjige želja katerekoli izmed 145 tradicionalnih trgovin Babies'R'Us ali 710 Toys'R' Us se lahko odločijo, da želijo te informacije objaviti tudi na spletu. Trgovina je vključila tudi storitve, kot so seznam izdelkov za starše in otroke, orodje za primerjalno nakupovanje, ki je omogočalo primerjanje izdelkov glede na življenjski stil in dohodke. Kupci so lahko izbirali med različnimi vzorci in si ogledali vse izdelke, ki so bili na voljo v izbranem vzorcu.

Amazon je avgusta 2000 razširil sodelovanje z Greenlight.com (PR-23.8.2000). Pred tem sta podjetji sklenili sodelovanje na področju vzajemne promocije. S tem sodelovanjem je Amazon vstopil tudi na področje prodaje avtomobilov. Ta spletna trgovina je ponujala možnost neposredne primerjave različnih modelov, izbiro opcij in uporabniku izpisala cene avtomobilov in dobavne roke. Poleg tega so lahko kupci na strani poskrbeli tudi za financiranje in možnost zamenjave staro za novo. Pri tem je Amazon zaračunal zgolj provizijo, dejansko pa je uporabnik avto kupil pri trgovcu. S to drugačno obliko sodelovanja s trgovci sta se podjetji izognili težavam, ki so jih imeli konkurenčni trgovci. Ti so avtomobile kupili in jih prodajali naprej v svojem imenu. Zaradi težav z zakoni se je moral največji konkurent CarsDirect.com umakniti iz 11 ameriških zveznih držav (Bradsher, 2000).

Aprila 2001 Amazon sklene strateško partnerstvo z Borders Group (PR-11.4.2001) in avgusta 2001 odpre prenovljeno trgovino. V skladu z dogovorom Amazon prodaja v svojem imenu, zagotavlja skladišče, dostavo, skrbi za vsebino strani povezane trgovine in opravlja storitve za podporo kupcem. Povezana trgovina deluje na naslovu Borders.com in vključuje posebne vsebine vključno z informacijo o lokaciji Bordersovih trgovin in koledar dogodkov v njih, kupcem pa omogoča tudi vpogled v zaloge Bordersovih tradicionalnih trgovin (PR-2.8.2001). Julija 2001 Amazon

podobno partnerstvo sklene tudi z Waterstone's, vodilno britansko specializirano knjigarno (PR-25.7.2001).

Aprila 2002 sta podjetji razširili partnerstvo z možnostjo prevzema naročenega blaga v katerikoli Bordersovi trgovini (PR-23.4.2002). Izdelke, ki jih uporabniki prevzamejo v lokalni Borders trgovini, Borders proda v svojem imenu, Amazon pa je upravičen do provizije. Kupcu so pri teh izdelkih zaračunali tisto ceno, ki je bila nižja, niso mu zaračunali stroškov pakiranja in pošiljanja, prav tako pa je lahko uveljavljal vse ugodnosti, ki so veljale v lokalni trgovini. Točke zvestobe Preferred Reader Points so lahko kupci zbirali tudi na povezani spletni trgovini Borders.com. Partnerstvo pa so razširili tudi na Bordersovo hčerinsko podjetje Waldenbooks.

Amazon je kmalu zatem nadaljeval podobno širitev še na področje elektronike, kjer se je povezal s podjetjem Circuit City (PR-20.8.2001). Kljub temu, da se je tudi tu povezoval z močnim tradicionalnim trgovcem, se je sklenjeno partnerstvo razlikovalo od partnerstev s podjetjema Borders in Toys'R'Us. Tako podjetji nista oblikovali povezanih trgovin – na Amazonovih straneh ni bilo logotipa Circuit City, ki bi nakazoval na sodelovanje med podjetjema, prav tako pa je neodvisno od povezave delovala spletna trgovina CircuitCity.com (Heller, 2001, str. 21). Namesto tega se je pri izdelkih, ki so bili na voljo v Circuit City, dodatno izpisala možnost prevzema v trgovinah Circuit City. Amazon je na ta način še razširil ponudbo v tem segmentu. Izdelki, ki jih je ponujal samo Circuit City so bili kupcem na voljo samo za prevzem v klasični trgovini, pri izdelkih, ki sta jih ponujala tako Amazon kot tudi Circuit City pa se je kupec lahko odločil za dostavo ali prevzem v bližnji trgovini. Pri izdelkih, ki jih je prodal Circuit City, je Amazon dobil provizijo od prodaje.

S temi partnerstvi je Amazon skušal odpraviti glavno omejitev, s katero se srečujejo spletni trgovci, in sicer z nezmožnostjo takojšnjega prevzema kupljenega blaga. Mreža klasičnih trgovin, do katerih je imel Amazon dostop, je tako obsegala 1.683 trgovin (tabela 10).

Tabela 10: Število klasičnih trgovin partnerskih podjetij

	Sklenitev partnerstva	Število trgovin
Toys'R'Us	avgust 2000	704
Circuit City	avgust 2001	629
Borders Group	april 2001	350
Skupaj		1.683

Vir: Prior, 2001b, str. 20

Septembra 2001 je Amazon sklenil partnerstvo tudi s podjetjem Target (PR-11.9.2001), s katerim je Amazon ponudil celovito rešitev za e-trgovanje vključno s tehnologijo za spletno stran, izvedbo dostave in podporo za kupce. Prevezel je upravljanje celotne Targetove spletne prisotnosti, vključno s stranmi Target.com, MarshallFields.com, Mervyns.com in GiftCatalog.com. Amazon je nagrajen s plačilom na enoto in letnim fiksnim plačilom. V istem obdobju je sklenil partnerstvo tudi s podjetjem Expedia, vodilno spletno potovalno agencijo (PR-26.9.2001).

Junija 2002 je Amazon sklenil tudi partnerstvo z Virgin Entertainment Group (PR-24.6.2002). To partnerstvo je bilo vsebinsko podobno tistemu, ki ga je Amazon sklenil s podjetjem Borders. Vključevalo je tudi trgovino na Japonskem. Cilj je bil preslikava izkušnje, ki jo ima kupec v klasični trgovini Virgin Megastore, na njihovo spletno trgovino (Branson²⁰ v PR-24.6.2002). Partnerstvo je vključevalo tudi Amazonovo sodelovanje z digitalno radijsko postajo Radio Free Virgin, s čimer so poslušalci še lažje kupovali glasbo, ki so jo poslušali.

Amazon je sklenil strateško partnerstvo tudi z Office Depot, največjim svetovnim ponudnikom pisarniških izdelkov (PR-6.9.2002). Amazon je prevzel obdelavo transakcij na strani kupca, Office Depot pa je izkoristil svojo široko logistično omrežje in upravlja z zalogami ter dostavo izdelkov. Amazon skrbi za podporo kupcem na področju delovanja spletne trgovine in plačevanja, Office Depot pa za vse v zvezi z izdelki.

Amazon je sklepal partnerstva s podjetji, ki so pred tem predstavljala pomembnejše konkurente v posameznem segmentu. Poleg partnerstva z Bordersom je bilo takšno partnerstvo tudi s podjetjem CDnow, kjer je Amazon prevzel upravljanje z zalogami, vsebino spletne trgovine, dostavo in podporo kupcem (PR-4.2.2002).

V Kanadi je sklenil partnerstvo s podjetjem HMV. Pri tem je Amazon skrbel za upravljanje z zalogami, vsebino spletne trgovine in podporo kupcem, dostavo pa je prevzel Amazonov Kanadski partner Assured Logistics (PR-29.4.2003).

Pri teh partnerstvih je izgled in delovanje odsevalo izgled in delovanje strani amazon.com. Amazon je ponujal tudi drugačne rešitve. Tako podjetje med drugim sodeluje z ameriškim pohištvenim podjetjem Bombay Company. Pri tem uporablja Amazonove storitve, kot so 1-Click, iskalne in navigacijske funkcije, posebljanje, knjige želja, priporočilni sistem, vendar na izgled deluje popolnoma drugače. Amazon pri tem skrbi tako za izgradnjo in vzdrževanje same spletne trgovine, kot tudi za povezavo z zalednimi sistemi, ki tudi temeljijo na Amazonovi tehnologiji.

²⁰ Richard Branson je izvršni direktor in ustanovitelj skupine Virgin Entertainment Group.

Tako lahko Bombay Company gradi lastno večkanalno izkušnjo (Carreker²¹ v PR-26.5.2004).

Aprila 2005 je v Veliki Britaniji sklenil partnerstvo z enim največjih trgovcev, s podjetjem Marks & Spencer (PR-19.4.2005). V skladu s sklenjenim dogovorom Amazon skrbi za tehnologijo, na kateri delujejo Marks & Spencerjeve spletne strani, pa tudi sisteme, ki zagotavljajo naročanje v trgovinah in prek telefona. Marks & Spencer še naprej skrbi za upravljanje s spletno stranjo, podporo kupcem, skladiščenje in distribucijo. Na ta način je Amazon partnerju ponudil integrirano storitev za naročanje, ne glede na kanal, ki ga kupci uporabijo. Kakovost Amazonove platforme dokazuje tudi odločitev največjega kanadskega spletnega trgovca Sears.ca, ki je Amazon izbral za svojega ponudnika tehnološke infrastrukture (PR-27.4.2005).

Vsa ta raznolika partnerstva z največjimi svetovnimi trgovci kažejo na veliko fleksibilnost Amazonove platforme. Amazon je pomen tega segmenta pokazal tudi z ustanovitvijo hčerinskega podjetja Amazon Services junija 2003 (PR-10.6.2003). Ta ponuja trgovskim partnerjem uporabo Amazonove tehnologije, dostavne in podporne službe, pri čemer lahko partnerji še vedno kontrolirajo izgled svojih spletnih trgovin.

6.2.19 Dinamično določanje cen

Septembra 2000 so kupci odkrili, da je Amazon prodajal DVD-je različnim kupcem po različnih cenah. Odvisno od predhodnega obnašanja so lahko cene za izdelek *Dosjeji X - celotna druga sezona* znašale med 80 in 100 USD (Adamy, 2000, str. 4). Amazon je pri tem izkoriščal tehnologijo, vzorce obnašanja in informacije, ki jih je zbiral o posameznem kupcu in na podlagi tega določenim kupcem zaračunal višjo ceno. Ker pozna demografijo, zgodovino nakupov, bi lahko z algoritmi ugotovili kupčevo cenovno elastičnost za posamezen izdelek in zvišali ali znižali ceno (Burgelman, Meza, 2001, str. 9). Pri tem višina cene ni bila problematična, problematično je bilo dejstvo, da je Amazon zaračunaval različne cene za isti izdelek. Še bolj problematično pa je to, da je "kaznoval" znane kupce, o katerih je imel več informacij, hkrati pa se je odpovedal obvezi, da bo podjetje prodajalo po najnižjih cenah. Zaupanje v Amazon se je znižalo. Amazon je s tem kršil družbene norme, vključno z zasebnostjo, kar je vodilo do zmanjšane zaupanja kupcev, in percepcijo cenovne nepoštenosti (Cox, 2001, str. 266).

Zaupanje je ključni element elektronskih trgov zaradi meja, ki jo med kupcem in prodajalcem ustvari internet (Brynjolsfsson, Smith, 2000, str. 563). Zaradi bojzani

²¹ James D. Carreker je predsednik in izvršni direktor podjetja the Bombay Company.

pred izgubo zaupanja in zvestobe kupcev je Amazon hitro reagiral in reagiral na najvišjem nivoju. Očitke je zanikal z argumentacijo, da niso nikoli testirali cen v odvisnosti od demografskih podatkov kupcev, temveč so zgolj izvajali naključno testiranje višine cen (Bezos v PR-27.9.2000). Sklicevali so se tudi na dejstvo, da so bili prvi trgovec, ki so mesec dni pred tem proaktivno po e-pošti obvestili vse svoje uporabnike o spremenjeni politiki zasebnosti (PR-31.8.2000).

Raziskovalna družba Jupiter Research je ocenjevala, da se bo praksa dinamičnega določanja cen na internetu povečevala prav zato, ker se lahko spletni trgovci odzivajo na nakupno zgodovino, vključno z vseživljenjsko vrednostjo kupcev, ugotovljeno cenovno občutljivostjo, analizo spremljanja gibanja po straneh, preferenc in interesov kupcev in njihovo primerjavo z nakupnimi vzorci, demografijo in psihografskimi profili drugih kupcev (Rosenshein, 2000).

Kljub temu je kasnejša raziskava pokazala (Bergen et al., 2005, 58-63), da Amazon v primerjavi s konkurenčnimi tradicionalnimi in spletnimi knjigarnami veliko redkeje spreminja cene. Tako Amazon cene v povprečju spremeni vsakih 222 dni, Barnes & Noble pa vsakih 56 dni. Pri tem cene hitreje spreminjajo za najboljše prodajane knjige.

Amazon je v splošnem ves čas poslovanja nižal nivo cen. Z odprtjem trgovine z nakitom je ponudil tudi možnost, preko katere so uporabniki lahko sporočili, da ima konkurenčen uveljavljen trgovec nižjo ceno (PR-22.4.2004). Če je informacija držala, je Amazon znižal ceno tega izdelka za vse kupce. Tradicionalno so za to panogo značilne visoke marže, s katerimi trgovci pokrivajo stroške zalog, najema prostorov, zaposlitve visoko usposobljenega kadra in zagotavljanje varnosti. Ker Amazon večine teh stroškov nima, posluje s precej nižjimi maržami in lahko tako jamči nižje cene.

6.2.20 Instant Orders Update

Amazon od vsega začetka delovanja spletne trgovine izboljšuje sam postopek dokončanja nakupa. Uporabniki lahko uporabljajo nakupovalne košarice, združujejo in delijo nakupe, ki še niso bili poslani, pregledujejo lahko status naročila in predvideni rok dobave, prekličejo naročila ter imajo 24-urni dostop do e-poštne in telefonskih podpornih storitev (Hilliard et al., 2000, str. 4).

Leta 2001 pa so razvili še funkcionalnost Instant Order Update, ki kupca opozori, da je izdelek, ki ga želi kupiti, že kupil. Večina funkcionalnosti, ki jih Amazon razvija, je usmerjenih v povečevanje prodaje. Z Instant Order Update so dosegli ravno nasprotno. Izmerili so, da se je zaradi funkcionalnosti dejansko nekoliko znižala prodaja (Bezos, 2003, str. 2). Za uporabo so se odločili, ker povečuje zadovoljstvo kupca, kar dolgoročno pozitivno vpliva na poslovanje podjetja.

6.2.21 *Plačljive digitalne vsebine*

Amazon je aktivno eksperimentiral z digitalnimi vsebinami od aprila 1999 (PR-8.6.1999) in razvil številne modele za uporabo digitalnih vsebin, ki hkrati promovirajo klasične knjige in CD-je (PR-8.3.2001). Leta 2002 je tako kupcem, ki so v prednaročilu naročili knjigo Johna Grishama *The Summons*, omogočil, da so brezplačno v digitalni obliki prenesli prvi dve poglavji nastajajoče knjige (PR-23.1.2002). Junija 2003 pa uporabnikom, ki so v prednaročilu kupili celotno prvo sezono priljubljene nanizanke *Urgenca*, ponudil dostop do pretočnega videa, ki so ga avtorji serije pripravili ekskluzivno za Amazon (PR-23.6.2003).

Konec leta 2000 vstopi tudi na področje plačljivih digitalnih vsebin. Novembra sklene partnerstvo s podjetjema Microsoft in Audible.com in odpre novo trgovino, kjer lahko uporabniki kupujejo digitalne vsebine. V trgovini so e-knjige in e-avdio knjige, vključno s številnimi ekskluzivnimi naslovi, ki niso bili na voljo v drugih trgovinah in drugih formatih.

V začetku leta 2001 odprejo tudi trgovino, kjer lahko kupci kupujejo programsko opremo in jo po nakupu neposredno prenesejo na svoj računalnik (PR-12.2.2001). Junija istega leta ponudijo tudi center za nakup licenc za programsko opremo (PR-25.6.2001).

Julija 2001 ponudijo tudi trgovino z elektronskimi dokumenti, ki je ponujala poročila za investitorje, članke iz revij, tržne raziskave in druge raziskovalne dokumente (PR-19.7.2001). V ponudbi so dokumenti vodilnih ponudnikov, kot so na primer Accenture, Gartner, Inc., Harvard Business Review in Reuters Business Insight. Kupljene dokumente lahko kupec takoj po nakupu prenese na svoj računalnik.

6.2.22 *Honor system*

Februarja 2001 Amazon ponudi sistem Amazon Honor, ki obiskovalcem omogoča, da darujejo denar svojim najljubšim spletnim stranem, in omogoča plačevanje plačljivih vsebin (PR-6.2.2001). Amazon pri tem vzame provizijo za samo transakcijo. Storitve je namenjena predvsem majhnim spletnim stranem, ki si ne morejo privoščiti sistema za varno spletno plačevanje (Pitta, 2001, str. 382-383). Darujejo lahko stranem, ki so po naravi komercialne, nekomercialne, dobrodelne ali pa predstavljajo kakršnokoli interesno skupino.

Avgusta 2001 Amazon vloži prijave za tri patente povezane s sistemom Amazon Honor in sicer 20020120567 ("*Hosted services for collecting payments from and providing personalized content to web site visitors*"), 20020120568 ("*User-to-user payment service with payee-specific pay pages*") in 20020152163 ("*Network based user-to-user payment service*"). Prvi pokriva sistem za zajemanje plačil na strani ponudnika vsebin ali za dostop do

posameznikovih digitalnih vsebin, slednja pa pokrivata meduporabniški plačilni sistem, ki vključuje gostovanje plačilnega obrazca na straneh prejemnika plačil.

Bezos je ob predstavitvi samega sistema izrazil pričakovanje, da bo uporaba tega sistema postala bolj množična od njihovega partnerskega programa (Bezos v PR-6.2.2001).

6.2.23 Ustvarjanje skupnosti

Amazon je februarja 2001 ponudil tudi stran, ki je namenjena oblikovanju skupnosti med glasbeniki (predvsem neodvisnimi) in njihovimi poslušalci (PR-28.2.2001). Glasbeniki so lahko sami naložili posnetke in prodajali glasbene CD-je, uporabniki pa so lahko brezplačno sneli glasbene posnetke. Stran je omogočala tudi edinstvene virtualne napitnine, vendar ni nikoli zaživela.

Februarja 2006 Amazon ponudi Amazon Connect. To je program, ki avtorjem omogoča, da objavijo sporočila svojim bralcem neposredno na straneh Amazon.com (PR-1.2.2006). Številni avtorji imajo sicer svoje spletne strani, ki pa jih uporabniki pogosto ne obiskujejo. Kupci, ki so kupili avtorjev izdelek ali izrazili željo, da bi spremljali njegove objave, so o novostih v njegovem blogu obveščeni na vstopni strani. Vse objave se prikazujejo v Plogu – posebljenem blogu, kjer vsak uporabnik prejema sporočila, ki jih je želel. Poleg naslovnice se objave prikazujejo tudi na predstavitveni strani posameznega izdelka, posebnih straneh avtorja, kjer je poleg zadnjih 3 objav vidna tudi celotna bibliografija. Bralci imajo možnost komentiranja objav. Na ta način je Amazon dodal nov kanal za predstavljanje izdelkov, omogočil povratno zanko med uporabniki in avtorji in na ta način skušal utrditi skupnost avtorjev in kupcev.

6.2.24 Netrgovske storitve

Maja 2001 ponudi brezplačno storitev, ki je obiskovalcu kina ponujala priporočila, urnike predstav, ocene in druge storitve (PR-18.5.2001). Stran je v sodelovanju z Amazonovim IMDb.com ponujala edinstvene vsebine, povezane s filmi in igralci. Storitve je bila posebljena in vsakemu uporabniku prikazovala urnik prikazovanja predstave glede na poštno številko.

Decembra 2004 je britanski Amazon ponudil storitev izposoje DVD-jev (PR-9.12.2004). Uporabil je podoben pristop kot Netflix. Upabnik ima lahko posamezen DVD neomejeno dolgo. Ko si ga ogleda, ga lahko vrne v ovojnici z že plačano poštnino in amazon.co.uk mu pošlje naslednji DVD iz uporabnikovega seznama. Sama izposojevalnica je integrirana v prodajalno DVD-jev, kjer se lahko uporabnik pri posameznem izdelku odloči za nakup ali najem. Zaradi nižjih stroškov pridobivanja kupcev je nižja tudi naročnina, poleg tega pa Amazon naročnikom

storitve ponuja tudi 10-odstotni popust pri nakupu novih DVD-jev. Junija 2005 to storitev ponudi tudi v Nemčiji (PR-23.6.2005).

6.2.25 *Look Inside, Search Inside, Upgrade*

Oktobra 2001 je Amazon na področju knjig izničil eno izmed ključnih prednosti klasičnih knjigarn – možnost listanja po knjigah. V sodelovanju z založniki je ponudil *Look Inside the Book*, ki je uporabnikom omogočala, da so si ogledali vsebino več kot milijon knjižnih strani (PR-10.10.2001). Od vsega začetka so bili med partnerji DK Publishing, HarperCollins Publishers, John Wiley & Sons, McGraw-Hill, Pearson Education, Random House in drugi. Listanje po knjigah je bilo že v letu 2001 omogočeno za več kot 200.000 knjižnih naslovov, kar je presevalo število knjižnih naslovov tudi največjih tradicionalnih superknjigarn (Bezos, 2001, str. 2).

Dve leti za tem je Amazon ponudil tudi možnost *Search Inside the Book*, ki uporabnikom poleg vpogleda v same knjige omogoča tudi iskanje (PR-23.10.2003). Na ta način je uspel slabost v primerjavi s klasičnimi založbami preoblikovati celo v prednost. Storitve je ponudil v sodelovanju z založniki. Ob zagonu je bilo možno iskanje po 120.000 knjigah s 33 milijoni strani. Dejstvo je sicer, da Amazon ni bil prvi, ki je omogočil iskanje po celotni vsebini posamezne knjige. Že pred tem so obstajali projekti kot so ebrary, OCLC netLibrary, Project Gutenberg (Quint, 2003). Kljub temu je šlo za največji tovrstni projekt, ki je storitev uporabnikom ponujal popolnoma brezplačno.

Kljub temu, da je Amazon k sodelovanju pritegnil 190 založnikov, vključno z Wiley, Time Warner, Simon & Schuster, Random House, Chronicle Books, Publishers Group West, McGraw-Hill, HarperCollins (Quint, 2003), pa so nekateri drugi čakali na prve rezultate. Na storitev so se negativno odzvali tudi v ameriškem združenju avtorjev Authors Guild. Pomisleki glede možnosti vpogleda v knjige so bili povezani predvsem z raznovrstnimi priročniki – vodiči, knjigami receptov, slovarji in podobnim. Amazon je nekaj dni po zagonu storitve objavil podatke, da je bila rast prodaje knjig, ki so bile vključene v program, za 9 % večja od prodaje knjig, ki v programu niso sodelovale. Prodaja priročnikov se je povečala celo za več (Bezos v Andersen, 2005, str. 166). Zaradi tega je interes za vključitev izkazalo še dodatnih 37 založnikov (PR-30.10.2003). Število založnikov se je postopoma povečevalo in danes je polovica knjig, prodanih v ZDA takšnih, ki sodelujejo v programu *Search Inside the Book* (PR-3.11.2005).

Julija 2005 je *Search Inside* ponudil tudi na nemških straneh, kjer so lahko kupci iskali po 100.000 knjigah 120 založnikov, med katerimi so bili tudi Springer, ADAC Verlag, Verlagsgruppe Beltz in O'Reilly Verlag (PR-20.7.2005). V istem obdobju so storitev ponudili tudi v Veliki Britaniji, kjer so sodelovali tudi vodilni založniki kot

so John Wiley & Sons, Orion, Simon & Schuster, HarperCollins, Blackwell, Time Warner, Oxford University Press in Lonely Planet (PR-20.7.2005). Avgusta 2005 so storitev ponudili tudi v Kanadi (PR-9.8.2005) in novembra še na Japonskem.

Search Inside je uporabil tudi kot osnovo za izdelavo tako imenovanega sistema SIP (angl. *Statistically improbable phrases*). SIP primerja vse knjige, ki so indeksirane v programu Search Inside in poišče fraze, za katere je najmanj verjetno, da se pojavijo tudi v katerikoli drugi indeksirani knjigi (Amazon.com, 2007). S tem mehanizmom lahko odkrijemo povezave med knjigami, ki se zdijo popolnoma nepovezane (Vogels v Gray, 2006, str. 21).

Amazon je v novembru 2005 najavil še dve novosti na področju knjig, ki naj bi korist prinesli tako bralcem, avtorjem kot tudi založnikom (PR-3.11.2005). Prvi program Amazon Pages omogoča kupcem nakup posamezne strani, odseka, poglavja ali celotne knjige. Amazon Upgrade pa omogoča kupcem, ki so kupili fizično verzijo knjige, da nakup nadgradijo tudi s spletnim dostopom do celotne vsebine knjige v digitalni obliki. Spletni dostop lahko dokupijo za 10-20 % cene. Kupci lahko po takšni knjigi iščejo po celotnem tekstu, označujejo tekst in dodajajo zaznamke ter natisnejo izbrane strani (PR-12.7.2006). Obe storitvi Amazonu gradita na obstoječi Amazonovi tehnologiji Search Inside the Book.

6.2.26 Spletne storitve

Julija 2002 ponudijo platformo za razvoj inovativnih spletnih rešitev, s katerimi lahko razvijalci vključujejo Amazonove vsebine in funkcionalnosti na svoja spletna mesta (PR-16.7.2002). Spletne storitve ponujajo fleksibilno, programirljivo tehnologijo, ki je enostavna za uporabo in omogoča integracijo različnih kanalov (Kulkarni et al., 2005, str. 23). Z njimi lahko ta spletna mesta iščejo in prikazujejo izdelke iz Amazonovih strani in omogočijo svojim obiskovalcem, da dodajajo izdelke v Amazonovo nakupovalno košarico. Gre za enega prvih korakov v novo generacijo programirljivega interneta (O'Reilly v PR-16.7.2002). Že marca 2003 je Amazonove spletne storitve uporabljalo 25.000 razvijalcev (PR-19.5.2003), konec leta 2006 pa že 200.000 (PR-24.10.2006). V tem obdobju je razvijalcem omogočil tudi integracijo Amazonove tehnologije Shopping Cart na njihovih straneh.

Oktobra 2004 razširi ponudbo spletnih storitev (Amazon E-Commerce Service 4.0 - ECS 4.0) z obsežnejšim dostopom do Amazonovih podatkov o izdelkih in podatkov iz baze Alexa Internet (PR-4.10.2004). Razvijalci lahko sedaj brezplačno dostopajo do podatkov o milijonu novih izdelkov v vseh Amazonovih kategorijah, dostopajo lahko do komentarjev kupcev in več lastnosti, ki jih Amazon hrani o posameznem izdelku. Razvijalci lahko uporabljajo tudi razširjeno iskalno storitev, ki ponuja enako funkcionalnost kot Amazonov Advanced Search. Prav tako lahko iščejo po

Amazonovih knjigah želja. V beta-fazi spletnih storitev za podatke v bazi Alexa Internet lahko razvijalci brezplačno dostopajo do 100 terabajtov podatkov o 4 milijardah spletnih strani. Leto dni zatem so Alexa Web Information Services - AWIS ponudili brez oznake beta (PR-3.10.2005). Prvih 10.000 klicev spletnih storitev mesečno je brezplačnih, vsak nadaljnji klic stane 0,00015 ameriških dolarjev na klic. Januarja 2006 je AWIS ponudbo razširil s seznamami strani, urejenih po obiskanosti in z informacijami o številu uporabnikov, številu ogledov na uporabnika (PR-13.1.2006), julija pa še z možnostjo uporabe pomanjšane slike posamezne spletne strani (PR-27.7.2006).

S ponujanjem spletnih storitev naj bi Amazon pospešil razvoj inovativne uporabe njihovih storitev in podatkov. Tako so na Japonskem ponudili Amazon Scan Search, ki je nastal z uporabo spletnih storitev (PR-22.11.2004). Ta omogoča uporabnikom, da prenesejo brezplačen program na svoj mobilni telefon. Z uporabo telefona nato slikajo črtno kodo kateregakoli izdelka, amazon.co.jp pa poišče izdelek v Amazonovi spletni trgovini. Uporabnik lahko prebere ocene, vidi ceno in izdelek kupi.

Januarja 2005 so uporabo spletnih storitev omogočili za vseh šest Amazonovih spletnih trgovin (PR-21.1.2005). Razvijalci lahko uporabljajo tudi vse slike, ki jih na svojih straneh uporablja Amazon, pa tudi funkcionalnost nakupovalne košarice. Uporabnik neodvisne spletne strani lahko tako nakupuje in dodaja izdelke v nakupovalno košarico, na Amazonovo stran pa preide šele za končanje samega nakupa. Nekateri razvijalci uporabljajo Amazonove storitve, a pri tem Amazon nima neposredne koristi. Tako obstajajo MP3 predvajalniki, ki Amazonove spletne storitve uporabljajo samo kot vir ocen in slik CD-jev. Amazon takšno uporabo dopušča, ker se vidi kot del "večjega internetnega ekosistema" (Vogels v Gray, 2006, str. 19).

Marca 2006 je razvijalcem ponudil Simple Storage Service - Amazon S3 (PR-14.3.2006). S to storitvijo so ponudili možnost uporabe enake infrastrukture, kot jo Amazon uporablja za delovanje svojih spletnih strani. Storitve tako ponuja dostop do visoko nadgradljivega, zanesljivega, hitro odzivnega pomnilnika po nizkih stroških. Zasnovana je v obliki ohlapno integriranih storitev (angl. *loosely coupled services*), kar omogoča večjo zanesljivost delovanja, saj zaustavitev enega dela ne povzroči zaustavitve celotnega sistema. Prednost takšne rešitve je, da podjetja plačujejo zgolj variabilne stroške in ni visokih investicijskih stroškov za vzpostavitev infrastrukture. Storitve uporablja najširši možni spekter podjetij, od majhnih nišnih, do velikih podjetij, kot je Microsoft (PR-12.7.2006). Julija 2006 je bilo shranjenih 0,8 milijarde objektov, aprila 2007 pa že 5 milijard. Na najbolj obremenjen dan je bilo sproženih 920 milijonov različnih zahtevkov (Bezos, 2007).

Julija 2006 je spletne storitve razširil še s storitvijo Simple Queue Service, ki omogoča hranjenje sporočil pri prenosu med različnimi računalniki (PR-12.7.2006). Amazon oktobra 2006 v preizkusni verziji ponudi še Amazon Elastic Compute Cloud – Amazon EC2 (PR-24.10.2006). Ta storitev omogoča razvijalcem uporabo razširljive računske (angl. *compute*) zmogljivosti, kar olajša razvoj velikih aplikacij. Tapscott in Williams (2007) razumeta Amazon EC2 celo kot uporabno dobrino 21. stoletja in jo postavita ob bok internetni telefoniji, open-source programju in globalnemu zunanjemu izvajanju. Agassi²² pa vidi Amazon EC2 kot najbolj pomemben razvoj v panogi programske opreme v zadnjem desetletju (Tapscott, Williams, 2007).

Amazon uporablja spletne storitve tudi za svoje sisteme. V letih 2005 in 2006 je bil Amazon eno prvih podjetij, ki je razvilo popolnoma distribuirano in decentralizirano storitveno platformo, ki podpira različne aplikacije. Pri tem sta bili posebno zahtevni skrb za razširljivost in izoliranost storitev (Vogels v Gray, 2006, str. 16). Tako Amazonu ni bilo več potrebno za vsakega partnerja podvojiti celotne infrastrukture, temveč je lahko samo uporabljal prilagojene module, ki so bili tesno povezani z infrastrukturo (Kulkarni et al., 2005, str. 25). Sedaj lahko zgradijo zelo kompleksne aplikacije iz primitivnih storitev, ki so same po sebi zelo enostavne (Vogels v Gray, 2006, str. 16). Poleg enostavnejšega razvoja in vzdrževanja lastnih sistemov in sistemov partnerjev lahko Amazon z uporabo spletnih storitev izkorišča tudi sposobnosti razvijalcev, tako za širjenje svoje blagovne znamke kot tudi kot vir inovativne uporabe obstoječih storitev.

Partnerji lahko z uporabo spletnih storitev predvsem skrajšajo čas razvoja in uvajanja ter izkoriščajo Amazonovo blagovno znamko (Kulkarni et al., 2005, str. 26). Bezos ocenjuje, da večina podjetij 70 % svojega časa, energije in denarja porabi za infrastrukturne dejavnosti, ki ne dodajajo vrednosti in le 30 % za osrednji del same ideje. Amazonove storitve omogočajo podjetjem, da skrb za infrastrukturo predajo v zunanje izvajanje. Vseeno ocenjuje, da je še večji strošek povezan z neizkoriščenostjo kapacitet. Bezos ocenjuje, da vsi svetovni uporabniki podatkovnih centrov izkoristijo svoje kapacitete približno 17-odstotno (Bezos v O'Reilly, 2006).

6.2.27 A9.com in rumene strani

Septembra 2004 Amazon vstopi tudi na segment, na katerem dominira podjetje Google s svojim iskalnikom. Amazonovo hčerinsko podjetje A9.com Inc je ponudilo lasten iskalnik A9.com (PR-15.9.2004), s katerim je želel iskanje po spletu narediti bolj učinkovito. Iskalnik je omogočal iskanje po petih virih: po spletu in slikah je

²² Shai Agassi je predsednik Izdelčno-tehnološke skupine podjetja SAP, enega največjih svetovnih proizvajalcev programske opreme.

omogočal Google, po bazi, ki jo uporablja Search Inside the Book, informacijah iz filmske baze IMDb in referenčnih informacijah (enciklopedijah, slovarjih, ipd.) z uporabo GuruNet.com. Iskalnik je omogočal tudi pomnjenje predhodnih rezultatov, shranjenih povezav in dnevnika. Dnevnik je omogočal zapisovanje in hranjenje zapiskov o vsaki spletni strani, ki jo je uporabnik obiskal. Uporabnik je lahko označil večje število spletnih povezav in jih naenkrat shranil med priljubljene povezave. Ti shranjeni podatki so bili uporabniku na voljo na kateremkoli računalniku. Uporabnik je lahko prilagodil uporabniški vmesnik svojim lastnim potrebam, Amazon pa je ponujal tudi možnost Discovery, ki deluje podobno kot Amazonova ostala priporočila (Swartz, 2004b, str. 16). Iskalnik tako ni bil usmerjen samo v enostavno iskanje informacij, temveč tudi v njihovo upravljanje.

Ta iniciativa je bila za Amazon strateškega pomena, saj številni kupci pred nakupom zbirajo informacije, pri čemer večina prednakupnih iskalnih aktivnosti vključuje generične pojme (DoubleClick, 2005, str. 2).

Januarja 2005 je A9.com ponudil tudi rumene strani (PR-27.1.2005). Te so vključevale tehnologijo BlockView, ki je ponujala slike iz realnega sveta in zemljevide, ki so predstavljali 14 milijonov podjetij. S tovornjaki, opremljenimi z digitalnimi kamerami, GPS-prejemniki in lastno programsko opremo, so zajeli več kot 20 milijonov slik po 10 mestih v ZDA in jih povezali s poslovnimi naslovi in njihovim okoljem (Stankiewicz, 2005, str. 18). BlockView je uporabnikom omogočal, da so lažje izbrali podjetje, ali pa prepoznali podjetje, ki so ga v preteklosti že videli. Poiskali so lahko bližnje parkirišče in dobili občutek o okolju, v katerem podjetje deluje. Poleg tega so lahko uporabniki dodajali komentarje in ocenjevali posamezno podjetje. Oblikovali so lahko sezname podjetij in prejeli posebljena priporočila. Podjetja so lahko brezplačno nadgradila informacije z lastnimi fotografijami in povezavami na svoje spletne strani. Amazon je vključil tudi tehnologijo Click-to-Call, ki hkrati pokliče uporabnika in podjetje, uporabnik nato dvigne telefon, ko ta zazvoni in je povezan z osebo, ki je v podjetju najbolj primerna.

Aprila istega leta je ponudil OpenSearch, zbirko tehnologij, ki so jih razvili na osnovi odprtega standarda, ki ga lahko ponudniki vsebin uporabijo za objavo iskalnih rezultatov v obliki, primerni za razpečevanje (angl. *syndication*) vsebine (PR-26.4.2005). Uporabniki so v tistem obdobju lahko uporabljali iskalne rezultate iz virov, kot so The New York Times, Flickr, Wikipedia in več kot 150 drugih ponudnikov vsebin.

Maja 2005 je A9 rumene strani povezal s knjigo želja mladoporočencev in stranmi za načrtovanje porok. Tako so uporabnikom ponudili Local Vendor Search, ki je parom

pomagal pri iskanju bližnjih cvetličarjev, fotografov in dobaviteljev pripravljene hrane in pijače (PR-6.5.2005).

Avgusta 2005 ponudijo A9.com Maps, ki je povezal posamezne lokacije na zemljevidu s 35 milijoni BlockView slik v enoten uporabniški vmesnik (PR-16.8.2005). Uporabniki so lahko videli pogled z ulice za katerikoli naslov, ki so ga vnesli. Alternativno so lahko s klikom na zemljevidu dobili pripadajoč naslov. Nato so se lahko premikali po ulici navzgor ali navzdol in si objekt (na primer restavracijo, pisarne, trgovine, parke ali znamenitost) pogledali iz različnih zornih kotov. Uporabniki so lahko tudi spremenili pogled in si ogledali nasprotno stran ulice. Izdelali so si lahko tudi opis poti in si ogledali ključne točke na poti (kot so križišča, izvozi in podobno).

Z vidika iskanja po spletu Amazon ni bil inovativen, saj je uporabljal obstoječe indekse podjetja Google. Februarja 2006 pa je Amazon nadomestil Google kot privzeti iskalnik po spletu in namesto tega uporabil Microsoftov Windows Live Search (PR-7.2.2006).

6.2.28 Izdelki na zahtevo

Amazon je leta 2005 prevzel tudi podjetje BookSurge, vodilno podjetje na področju tiskanja in dostave knjig brez zalog (PR-4.4.2005). BookSurge ponuja katalog tisočev naslovov, ki so lahko natisnjeni na zahtevo in jih je možno kupiti na amazon.com, s čimer je Amazon še povečal ponudbo knjig, ki niso na voljo v drugih kanalih. Ker so vstopni stroški izdaje nove knjige veliko nižji, to predstavlja nove priložnosti za avtorje in založnike. BookSurge prodaja knjige po vsem svetu, pri tem pa uporablja Global Publishing System – tehnološko platformo in omrežje partnerjev. Maja 2006 ponudi tudi poseben program Print-On-Demand, namenjen založnikom (PR-19.5.2006). Na ta način je založnikom omogočil prodajo nizkonakladnih knjižnih naslovov z uporabo bolj ekonomične oskrbovalne verige. Založniki lahko tako knjigo izdajo z nižjimi stroški, ceneje lahko ponudijo knjige, katerih zaloge so pošle, Amazon pa lahko močno poveča izbiro knjig. Hkrati Amazon to tehnologijo uporablja tudi "nevidno" za končnega kupca. Številna podjetja dejansko izvedejo tiskanje, ampak jih pošljejo kot običajne knjige (Bezos v Andersen, 2005, str. 166).

CustomFlix Labs, Amazonovo hčerinsko podjetje, je aprila 2006 sklenilo dogovor o sodelovanju z več televizijskimi in kabelskimi mrežami, med katerimi so tudi NBC Universal, A&E Home Video in PBS (Public Broadcasting Service) (PR-24.4.2006a). Že precej pred tem, februarja 2001, je Amazon sklenil partnerstvo s podjetjem MGM Home Entertainment (PR-20.2.2001). Takrat sta se podjetji dogovorili, da bosta skupaj ponudili filme, ki so bili že skoraj pozabljeni. Nov dogovor se od tega razlikuje na

pomemben način. CustomFlix pripravi DVD-je na zahtevo, s čimer je kupcem omogočil dostop do DVD-jev, ki pred tem niso bili na voljo.

Konec aprila Amazon in CustomFlix ponudita tudi Media Gateway Program, storitev, s katero želita podjetji digitalizirati in ponuditi video vsebine (PR-24.4.2006b). Media Gateway omogoča digitalizacijo in hranjenje vsebin. Digitalizacije sodelujočim podjetjem ne zaračunava. Storitev Future-Proof Archive je dovolj fleksibilna, da omogoča preoblikovanje v kateregakoli izmed prihodnjih digitalnih formatov. Pri tem ne gre zgolj za digitalizacijo vsebin na traku, temveč za nov način distribucije. Poleg tega CustomFlix ponuja tudi rešitev za negotovo prihodnost High Definition DVD formata, kjer v tem trenutku še ni sprejet *de facto* standard. Tako se medijska podjetja srečujejo s težavno odločitvijo, kateri format podpreti (HD-DVD, Blu-Ray ali WHV HD). CustomFlixova rešitev omogoča ponudnikom vsebin, da odločitev o izbiri formata prepustijo kupcem.

Julija 2006 CustomFlix na Amazonu ponudi tudi možnost izdelave lastnega DVD programa iz popularnih vsebin televizijske mreže CBS. Uporabniki lahko izbirajo različne (krajše) vsebine in ustvarijo unikaten DVD z vsebinami, ki jih želijo sami (PR-13.7.2006). Podobno sodelovanje je sklenil tudi z Ameriško profesionalno baseballsko ligo (PR-23.10.2006b). To sodelovanje omogoča kupcem, da naročijo posamezno tekmo na DVD-ju. Tekmo pa lahko naročijo tudi v naprej.

6.2.29 *Amazon Shorts*

Avgusta 2005 ponudi Amazon Shorts, storitev, s katero je skušal oživiti novele (PR-19.8.2005). Založniki so imeli vedno težave pri trženju in prodaji tovrstnih del. Amazon je avtorjem in založnikom ponudil možnost prodaje romanov, novel in druge kratke proze po fiksni ceni 49 centov. Ta dela niso na voljo v fizični obliki, uporabniki jih lahko kupijo samo v digitalni verziji.

6.2.30 *Amazon Mechanical Turk*

Novembra 2005 ponudi Amazon v beta-različici storitev Amazon Mechanical Turk (Howe, 2006). Samo ime je storitev dobila po potegavščini – stroju za igranje šaha, ki ga je leta 1769 razvil Wolfgang von Kempelen. Skrivnost "avtomatiziranega" stroja je bila v tem, da se je v njem skrival šahovski mojster (Standage, 2002, str. 224). Osnovna ideja Mechanical Turka je, da gre za spletno tržnico, ki pomaga podjetjem pri izvajanju nalog, pri katerih se računalniki slabše odrežejo kot ljudje. Poleg tega nekaterih izdelkov in storitev ni mogoče ponuditi trgu, ker stroški vzpostavljanja in upravljanja mreže usposobljenih ljudi presegajo koristi njihovega izvajanja. Mechanical Turk omogoča razvijalcem in podjetjem možnost uporabe človeške inteligence kot bistvene komponente v njihovih aplikacijah in dejavnostih (Barr,

Cabrera, 2006, str. 24). Običajno delujejo storitve na način, kjer ljudje naročijo računalniku, da opravi določeno opravilo, Mechanical Turk to obrne na glavo – računalniška storitev naroči opravilo človeku (Bezos v Pontin, 2007).

Razvijalci uporabljajo spletne storitve, ki jih ponuja Mechanical Turk za oddajo opravil, odobravanje opravljenih opravil in vključitev odgovorov v svoje aplikacije. Na ta način lahko razvijalci enostavno in ekonomično zgradijo programe, ki izkoriščajo človeške vire po celem svetu, pri tem pa lahko ti delo opravljajo vzporedno in po potrebi (Barr, Cabrera, 2006, str. 24). Ta storitev je že bila uporabljena za identifikacijo najboljšega opisa izdelkov, ugotavljanje pravilne orientacije japonskega teksta, izbiro najprimernejše slike za A9 BlockView, prevode tekstov, opis slike, identifikacijo elementov znotraj slike, transkripcijo zvočnih posnetkov in identifikacijo zvoka.

Ključni izzivi pri tovrstni tržnici so povezani z nadgradljivostjo, s kakovostjo odgovorov in z mehanizmi povratnih zank. Amazon zaračunava za uporabo te storitve 10-odstotno provizijo. Združena modrost (angl. *collective wisdom*) množic ni nova ideja, uporabljajo jo številna omrežja Web 2.0, nova je ideja o oblikovanju tržnice (Pontin, 2007).

6.2.31 Lastne video vsebine

Amazon je januarja 2006 napovedal tudi vstop na področje lastnih video vsebin s tedensko oddajo Amazon Fishbowl (PR-19.1.2006). 30-minutno oddajo Amazon Fishbowl vodi Bill Maher. Z njo skuša Amazon ponuditi ekskluzivne vsebine, v katerih znane osebe (v oddaji so že gostovali Stephen King, Sydney Pollack, Teri Hatcher, 50 Cent) pomagajo gledalcem odkrivati nove knjige, filme in glasbo. Ob samem videu so predstavljeni vsi izdelki, ki jih predstavljajo v oddaji, gledalci pa lahko izdelke takoj dodajo v košarico.

6.2.32 Amazon Unbox

Septembra 2006 je Amazon ponudil storitev digitalnega prenosa video vsebin v DVD kakovosti (PR-7.9.2006). Ponudba vključuje televizijske šove, filme in druge video vsebine več kot 30 studiev in mrež. V segmentu studiev so dogovor o sodelovanju sklenili s 20th Century Fox, Paramount Pictures, Sony Pictures, Universal Pictures, Warner Bros. Entertainment in Metro-Goldwyn-Mayer Studios, na področju mrež pa CBS, FOX, Cartoon Network, Discovery Channel in različni programi iz MTV Networks. Kakovost slike naj bi bila trikrat boljša od tiste, ki jo ponujajo alternativne spletne video storitve. Poleg te kakovostne slike pa uporabniki prenesejo tudi drugo datoteko, ki je manjša in je optimizirana za predvajanje na prenosnih napravah, združljivih s tehnologijo Windows Media. Tehnologija RemoteLoad omogoča

uporabnikom, da vsebine kupijo na enem računalniku in jih prenesejo na drugega. Sama storitev podpira tudi progresiven prenos, kar pomeni, da lahko kupec začne s predvajanjem vsebine, še preden se ta v celoti prenese.

6.2.33 Amazon poslovne storitve

Amazon je septembra 2006 ponudil tudi novo storitev, namenjeno majhnim in srednje velikim trgovcem (PR-19.9.2006). Storitev Fulfillment by Amazon omogoča trgovcem uporabo Amazonove infrastrukture za dostavo in poprodajne podporne storitve za kupce. Amazon pri tem izkorišča tako infrastrukturo kot tudi znanje in izkušnje. Tako je eno izmed Amazonovih skladišč več kot stokrat večje od največjega skladišča podjetja Circuit City (Weiss, 2005). Trgovci, ki to storitev uporabljajo, lahko uporabljajo Amazonovo infrastrukturo. Poleg tega lahko uporabljajo tudi Amazonove ugodnosti, kot sta Amazon Prime in Free Super Saver Shipping. Trgovcem tako ni potrebno skrbeti za skladiščenje, iskanje, pakiranje in pošiljanje izdelkov kupcev. Za spletne trgovce je ravno ta segment eden najbolj zahtevnih, saj je potrebno stroškovno učinkovito poskrbeti za dostavo kupcem. Trgovci lahko izkoriščajo lastno blagovno znamko, za zaledne aktivnosti pa poskrbi Amazon.

6.2.34 Organiziranost dela

Amazon ima svoje razvojne centre razpršene po vsem svetu. Poleg ameriških razvojnih centrov ima centre tudi v Angliji (Slough), Indiji (Bangalore, Chennai in Hyderabad), Južnoafriški republiki (Cape Town), Romuniji (Iași in Bukarešta), na Japonskem (Shibuya in Tokyo), na Kitajskem (Peking) in na Škotskem (Edinburgh) (PR-7.11.2005b). Amazonovi razvojni centri "obdržijo" lastništvo nad poslovnim in tehnološkim vidikom funkcionalnosti, ki ga razvijejo, vključno z ustvarjenimi idejami, analizami priložnosti, tehnološkim načrtovanjem in razvojem vseh treh ravni kode (PR-21.7.2004).

Na nivoju razvoja posamezne storitve je vsaka ekipa v celoti odgovorna za to storitev – od določanja funkcionalnosti in arhitekture, do njenega razvoja in izvajanja. Ta pristop se razlikuje od tradicionalnega, kjer sta razvojni oddelek in oddelek za vzdrževanje ločena (Vogels v Gray, 2006, str. 16). To poveča zanesljivost razvitih rešitev, njihovo nadgradljivost, hkrati pa omogoča razvojni ekipi stik z uporabniki, kar olajša povratno zanko. Poleg tega morajo številni Amazonovi zaposleni vsaki dve leti nekaj časa preživeti na področju podpore kupcem in odgovarjati na konkretne klice, odgovarjati na e-pošto. To jim omogoča, da res dobro razumejo stvari, ki jih delajo kot tehnologi (Vogels v Gray, 2006, str. 21). S tem Amazon doseže še en cilj: namesto, da bi zgolj poslušali predloge uporabnikov, skušajo proaktivno interpretirati potrebe trga in s tem svojim kupcem dajo stvari, ki jih potrebujejo in stvari, za katere ne vedo, da jih potrebujejo (Schlegelmilch et al., 2003, str. 125). Bezos

vidi raziskave in podrobno proučevanje trga kot ključen dejavnik uspeha (Hazleton, 1998). Amazon meri predvsem spremembe v obnašanju uporabnikov (Vogels v Gray, 2006, str. 20). Tako je na primer Bezos Amazonovo ekspanzijo v nove kategorije predstavil kot evolucijo, ki so jo vodili kupci, ker so sami zahtevali nove kategorije izdelkov (Bezos v Burgelman, Meza, 2001, str. 3)

Sam razvoj poteka v majhnih skupinah. Pravijo, da uporabljajo politiko "dveh pic" (angl. two-pizza team policy). Inovativnost je pomemben del Amazonovega delovanja in strošek eksperimentiranja je veliko manjši v majhnih ekipah (Bezos v Weiss, 2005). Organizirani so na način, ki minimizira količino korporativne infrastrukture, ki jo te ekipe uporabljajo. Amazon na ta način uporablja storitveni model tako v tehnološkem, kot tudi razvojno-operativnem smislu (Vogels v Gray, 2006, str. 20).

6.2.35 Upravljanje prostora na spletnih straneh

Amazon delovanje spletnih strani skrbno nadzoruje. Pri tem spremljajo metrike kot so (Kohavi, Round, 2004): spremljanje razpoložljivosti storitve, zgornje in spodnje prihodkovne meje, interno delovanje posameznih storitev, strani morajo biti pripravljene v manj kot X sekundah, pri čemer se X razlikuje glede na vrsto strani.

Spremembe na strani delajo običajno z eksperimenti, pri čemer tipično uporabljajo A/B teste (Kohavi, Round, 2004). Ti testi vključujejo kontrolni in spremenjeni primer. Naključno prikažejo enega izmed primerov posameznemu uporabniku in merijo različne parametre, kot so število kupljenih enot, znesek prodaje in trajanje seje. Za uporabo testnega primera se običajno odločijo, kadar je ciljna metrika statistično značilno boljša. Te teste na primer uporabljajo pri načrtovanju vstopne strani, premikanju posameznih funkcionalnosti po strani, izbiri različnih algoritmov za priporočila in spreminjanju rangiranja iskalnih rezultatov.

Vstopna spletna stran predstavlja za Amazon enega najpomembnejših prostorov v naboru njihovih spletnih strani. V preteklosti je vsak izmed podpredsednikov želel najkakovostnejši prostor (v sredini zgoraj). Tako so podpredsedniki tedensko določali, kaj bo na tem mestu v prihodnjem tednu. Amazon je kasneje to intuitivno odločanje nadomestil z avtomatizacijo. Vstopno stran tako sestavljajo manjši prostorski sklopi. Vsakdo lahko ponudi vsebino za posamezen sklop, nato pa je izbrana z eksperimentiranjem v realnem času.

7 Nova tipologija inovacij

Kljub temu, da Bertsch et al. (2002, str. 55) ugotavljajo, da so tradicionalni procesi in vsebina poslovne strategije še vedno relevantni, Chesbrough in Rosenbloom (2002,

str. 549) trdita, da je odkrivanje izvedljivih poslovnih modelov kritična in zanemarjena dimenzija ustvarjanja vrednosti iz tehnologije. Vsaka organizacija, ki se je sposobna obdržati pri življenju, je zgrajena na zdravem poslovnem modelu (Magretta, 2002, str. 91). Hkrati velja, kot sem pokazal v prejšnjih poglavjih, da lahko prav inoviranje poslovnega modela povečuje in utrjuje konkurenčno prednost podjetja. Komponente uspešnih poslovnih modelov namreč ponujajo edinstveno vrednost, jih je težko posnemati in temeljijo na realnih predpostavkah (Linder in Cantrell, 2001, str. 3). Zato pri oblikovanju nove tipologije inovacij izhajam prav iz elementov poslovnega modela. Ta izhodišča nadgradim z obstoječimi tipologijami inovacij.

Razvita tipologija naj bi imela naslednje želene značilnosti, skladne s tistimi, ki so jih za svojo tipologijo poslovnih modelov uporabili Weill et al. (2005, str. 5-6):

- je intuitivno smiselna: homogena znotraj in heterogena zunaj,
- je splošna, kar pomeni, da je moč klasificirati vse inovacije, ne glede na panogo ali vrsto podjetja,
- je jasno definirana, torej ne omogoča klasifikacije posamezne inovacije na osnovi subjektivne ocene,
- je konceptualno elegantna.

Zadnja karakteristika je deloma subjektivna, vendar stremim k temu, da je uporabljenih čim manjše število konceptov, hkrati pa morajo biti ti enostavni in kar se da popolni.

7.1 Kritika obstoječih tipologij

Zaradi pomembnosti inovacij v sodobnem "hiperkonkurenčnem" svetu so bile razvite tudi številne tipologije. Preden nadaljujem z razvojem nove tipologije, je potrebno ugotoviti, zakaj je ta sploh potrebna. Različne delitve inovacij, kot so prikazane v poglavju 2.2, sicer prispevajo k razumevanju raznolikosti področja inoviranja, vendar le malo prispevajo k dobremu usmerjanju podjetij k uspešnemu inoviranju.

Tako so na primer procesne inovacije zelo ohlapen, širok pojem. Sprva je bil razumljen predvsem v smislu proizvodnih procesov, procesov, s katerimi podjetje pretvarja vhodne surovine in materiale v proizvode. Z razvojem znanja in razumevanja poslovanja podjetja so ugotovili, da so pomembni tudi drugi procesi v poslovanju podjetja. Procesne inovacije v proizvodnem smislu so preozke, da bi vključile vse vrste procesnih inovacij, ki so danes pomembne za doseganje konkurenčne prednosti podjetij. Po drugi strani je vseobsegajoč pojem procesnih inovacij preohlapen, da bi imel praktično uporabno vrednost.

Tudi druga pogosta delitev na tehnološke, izdelčne in storitvene ima pomanjkljivosti. Takšna delitev je po eni strani zahtevna in praktično neuporabna, saj danes velja praktično za vsa podjetja, da njihova konkurenčna prednost temelji na kombinaciji tehnologije, izdelkov in storitev.

Delitev, kateri je v zadnjem obdobju namenjene največ pozornosti, je delitev na radikalne in postopne inovacije. Tudi ta delitev je izjemno pomembna z vidika spodbujanja podjetij k naprednejšemu, bolj inovativnemu razmišljanju. Že iz same opredelitve inovacij izhaja njena največja težava, saj je radikalnost posamezne inovacije relativna – odvisna od zornega kota opazovanja, od podjetja, ki inovira in od okoliščin, v katerih inovacija nastane. Po drugi strani večina avtorjev ocenjuje, da so pomembne tako radikalne kot tudi postopne inovacije.

Delitev glede na vir inoviranja (na primer Von Hippel, 1988) je smiselna, saj podjetja spodbuja k razmišljanju, kje in kako do inovacij prihaja – kdo je vir inovacij (uporabniki, proizvajalci ali uporabniki). Vendar je ta delitev preohlapna in ne vključuje vseh virov inoviranja. Podobno delitev ponuja tudi Afuah, vendar je tudi njegova delitev preširoka, saj vključuje celoten sistem inoviranja. Vanj so vključeni tudi elementi, ki so izven vplivne moči podjetij in kot taki ne omogočajo kontrole in usmerjanja. Hkrati te delitve ne spodbujajo k razmišljanju o posameznih vrstah inoviranja.

Čeprav so te delitve pomembne v smislu razumevanja področij, kjer lahko posamezniki ali podjetja inovirajo, so slabše uporabne za usmerjanje naporov in postavljanje ciljev.

Zato v nadaljevanju predstavljam novo tipologijo. Pri tem poleg že omenjenih zasledujem tudi cilj, da bi ta tipologija ponudila dobro izhodišče za izdelavo orodij, ki bi managementu pomagala usmerjati podjetje k iskanju raznolikih in uspešnih inovacij.

7.2 Identifikacija elementov tipologije inovacij

Pri identifikaciji elementov poslovnega modela izhajam iz *predpostavke*, da sta strategija in poslovni model tesno povezana. Pri tem velja, da se strategija odraža v poslovnem modelu, vendar sama po sebi ni njegov del.

Pri razvoju tipologije vključim še dodatno zunanje preverjanje. Razviti konceptualni model mora biti skladen tudi z modelom uravnoveženega sistema kazalnikov (angl. *The Balanced Scorecard*). Uravnovežen sistem kazalnikov je managerski koncept, ki ga je leta 1990 razvil Nolan Norton Institute. Sistem je namenjen izboljševanju tradicionalnih sistemov upravljanja, ki so bili nezmožni povezati dolgoročno strategijo podjetja s kratkoročnimi aktivnostmi (Kaplan, Norton, 1996, str. 75). Z

njegovo pomočjo managerji pretvarjajo poslanstvo in strategijo družbe v štiri vidike (Kaplan, Norton, 2000, str. 72):

- o kako podjetje vidijo kupci (vidik kupcev),
- o v čem se mora podjetje odlikovati (notranji vidik),
- o ali lahko še naprej podjetje izboljšuje in ustvarja vrednost (vidik inoviranja in učenja),
- o kako jih vidijo investitorji (finančni vidik).

Podjetja lahko sistem uporabljajo tudi za spremljanje mer, povezanih z neotipljivimi sredstvi (Kaplan, Norton, 2004, str. 63). Hkrati avtorja ocenjujeta, da je uporaben tudi za oblikovanje strateškega diagrama (angl. *Strategy Map*), s katerim pokažemo strukturo strategije (Kaplan, Norton, 2000).

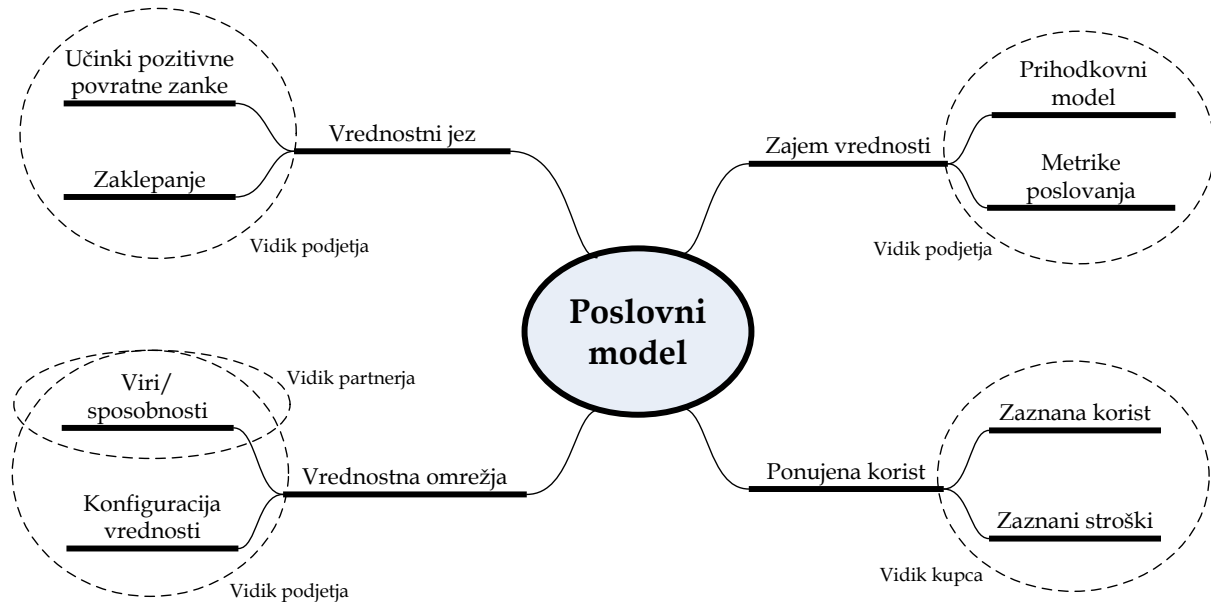
Gre torej za managersko orodje, ki omogoča celovito spremljanje uspešnosti in učinkovitosti, upošteva tako kratkoročne kot dolgoročne kazalce in nenazadnje upošteva tudi neotipljiva sredstva. Sam model je v zadnjih letih doživel številne nadgradnje. Kljub nekaterim pomanjkljivostim (prve verzije na primer niso vključevale zunanje vrednostne verige) ocenjujem, da je v pomembni meri komplementaren modelu, ki ga razvijam. Uravnoteženi sistem kazalnikov služi predvsem kot pripomoček za preverjanje celovitosti modela – ali so vključeni vsi vidiki, ki so pomembni za management in s tem za podjetje v celoti.

Pri identifikaciji elementov poslovnega modela izhajam iz elementov, ki so jih identificirali ali oblikovali Alt in Zimmermann (2001), Amit in Zott (2001), Applegate in Collura (2001), Chesbrough in Rosenbloom (2002), Hamel (2000), Hedman in Kalling (2003), Magretta (2002), Osterwalder in Pigneur (2002), Osterwalder in ostali (2005), Pateli in Giaglis (2004), Pateli (2004), Shafer in ostali (2005) ter Tapscott in ostali (2000). Nekateri avtorji, ki so bili predstavljeni v poglavju 4.4 niso bili vključeni v nadaljnjo analizo. Avtorji obravnavajo poslovne modele z različnih zornih kotov in na različnih nivojih. Vse obravnave za to delo niso relevantne. Tako na primer Weill in Vitale (2001) analizirata tokove (izdelkov, informacij, denarja in drugih koristi), podobno pa velja tudi za Mahadevan (2000). Poslovne modele tako obravnavata z drugega zornega kota. Po drugi strani avtorji vključujejo tudi elemente, ki po moji oceni ne sodijo v poslovni model ali v koncept, ki ga oblikujem. Tako nekateri vključujejo implementacijo (na primer Afuah, Tucci, 2003; Linder, Cantrell, 2000), strategijo (na primer Chesbrough, Rosenbloom, 2000; Hamel, 2000), diferenciacijo (na primer Hamel, 2000) in drugo. Kljub temu, da so elementi nedvomno povezani s poslovnim modelom, pa ne predstavljajo njegovega sestavnega dela.

Prav tako nekateri elementi niso vključeni, ker se ne nahajajo na istem nivoju oziroma so posledica delovanja drugih elementov. Tako na primer niso vključene

bistvene kompetence in sposobnosti, ki jih vključujejo številni avtorji (na primer: Afuah, Tucci, 2001; Amit, Zott, 2001; Hedman, Kalling, 2003). Bistvene kompetence in sposobnosti sicer predstavljajo del poslovnega modela, a jih podjetja oblikujejo z ustrezno uporabo (aktivnostmi in procesi) virov in sredstev.

Slika 22: Konceptualni model tipologije inovacij



Vir: lasten vir

Na podlagi teh izhodišč sem oblikoval konceptualni model tipologije inovacij, ki ga prikazuje slika 22. Model je sestavljen iz štirih sklopov elementov:

- o ponujenih koristi (angl. *value proposition*),
- o vrednostnih omrežij (angl. *value networks*),
- o vrednostnega jeza (angl. *value dam*) in
- o zajema vrednosti (angl. *value capture*).

Izdelani koncept sem primerjal z ugotovitvami Shaferja in ostalih (Shafer et al., 2005). Ti so naredili eno podrobnejših analiz elementov poslovnega modela, v kateri so analizirali 12 definicij in identificirali 42 različnih komponent. Oblikovali so tudi afinitetni diagram (Shafer et al., 2005, str. 200), kjer so identificirali štiri večje kategorije: strateške izbire, ustvarjanje vrednosti, zajem vrednosti in vrednostna omrežja.

Prikaz povezanosti sklopov konceptualnega modela s sistemom uravnoteženih kazalnikov in afinitetnim diagramom Shaferja in ostalih prikazuje tudi tabela 11. Primerjava pokaže, da se afinitetni diagram in konceptualni model deloma skladata, deloma pa konceptualni model afinitetni diagram nadgrajuje. Vrednostna omrežja konceptualnega modela tako vključujejo vrednostno omrežje in ustvarjanje vrednosti iz afinitetnega diagrama, z vidika zajema vrednosti sta skladna, strateške izbire pa

vsebinsko pokrivajo področje ponujene koristi. Vidika vrednostnega jezaja avtorji afinitetnega diagrama eksplicitno ne navajajo.

Tabela 11: Sklopi konceptualnega modela

Konceptualni model poslovnega modela	Sistem uravnoveženih kazalnikov	Afinitetni diagram Shafer in ostalih
Vrednostna omrežja	Notranji vidik	Vrednostno omrežje; Ustvarjanje vrednosti
Ponujena korist	Vidik kupcev	Strateške izbire
Zajem vrednosti	Finančni vidik	Zajem vrednosti
Vrednostni jez	Vidik inoviranja in učenja	

Vir: lasten vir

Primerjava s sistemom uravnoveženih kazalnikov pokaže, da vsebinsko model in sistem pokrivata enaka področja, a jih obravnavata na različne načine. Tako vrednostno omrežje pokriva notranji vidik, a ga nadgrajuje tudi z vidikom zunanjega vrednostnega omrežja. Ponujene koristi pokrivajo vidik kupcev, zajem vrednosti finančni vidik, vrednostni jez pa vidik inoviranja in učenja.

V naslednjem poglavju podrobneje predstavljam posamezne elemente modela in njihovo povezavo z inovacijami. V skladu s prevladujočim stališčem avtorjev (glej poglavje 4.2) s področja poslovnih modelov v model ne vključim področja konkurenčnega okolja in implementacije, za katera ocenjujem, da nista interna dela modela. Ciljni segment in z njim ciljnega kupca tako definira strategija, ki se nahaja nad tem modelom. V nasprotju z nekaterimi avtorji (na primer Osterwalder et al., 2005, str. 18; Hamel, 2000, str. 73-74) tega vidika eksplicitno ne vključim v model, saj ocenjujem, da poslovni model in inovacije zgolj odsevajo izbrane strateške odločitve podjetja.

7.3 Razlaga elementov

Vsako izmed kategorij tvori različno število elementov (glej sliko 22). Tako ponujeno korist tvorita zaznana korist in zaznani stroški, vrednostno omrežje, viri in sposobnosti ter konfiguracija vrednosti, vrednostni jez učinki pozitivne povratne zanke in zaklepanje, zajem vrednosti pa prihodkovni model in metrike poslovanja. V nadaljevanju predstavljam posamezne elemente vsake izmed kategorij. Pri vsakem izmed elementov v obliki priložnosti in nevarnosti prikažem vpliv, ki ga ima razvoj elektronskega poslovanja na ta element.

7.3.1 Ponujena korist

Splošna opredelitev vrednosti se naslanja na razmerje med ceno in kakovostjo izdelka ali na zaznane koristi in zaznane stroške (Kambil et al., 1996). Ponujena korist (angl. *value proposition*) je opis kupčevega problema, izdelka, ki ponuja rešitev za problem, in vrednost izdelka iz kupčeve perspektive (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, str. 533-534). Bagchi in Tulske (2000) poudarjata, da gre za izjave o koristi, ki jih podjetje dostavlja zunanjim odjemalcem. Kambil in ostali (1996) pravijo, da ponujena korist opredeli, kako so predmeti vrednosti, kot so izdelki in storitve, kot tudi komplementarne storitve z dodano vrednostjo, združeni in ponujeni za izpolnitev potreb kupcev. Na drugi pa pri ocenjevanju ponujene koristi ocenjujejo tudi skupne stroške, ki jih imajo s pridobivanjem in uporabo ponujenih izdelkov in storitev. Če skušamo povezati obstoječe opredelitve, lahko **ponujeno korist** opredelimo kot opis kupčevega problema, ki ga celovito obravnavajo izdelki in storitve podjetja ter vrednost te ponudbe v očeh kupca. Ponujena korist tako opisuje, kako se podjetje v očeh kupcev razlikuje od konkurentov in opisuje razloge, zakaj kupci kupujejo od njega.

Nekateri avtorji (na primer Kambil et al., 1996; Kim, Mauborgne, 2005; Osterwalder, 2004) so izpostavili povezanost vrednosti z vlogami oziroma fazami v nakupnem ciklu. Kambil in ostali (1996) so tako vrednost povezali z vlogo, ki jo imajo kupci v nakupnem procesu. Kupec je v odnosu z dobaviteljem lahko v vlogi nakupovalca, uporabnika, soustvarjalca ali prenositelja. Kim in Mauborgne (2005, str. 121) sta vrednost povezala s ciklom kupčeve izkušnje, ki vključuje nakup, dostavo, uporabo, dodatke, vzdrževanje in odsvojitve. Osterwalder (2004, str. 65) pa je vrednost povezal z nakupnim ciklom kupca (angl. *Customer Buying Cycle*), kot ga uporabljajo Ives, Learmonth (1984) in Muther (2002). Tudi sam uporabim ta model, ki pa ga nadgradim s širšim konceptom življenjskega cikla kupca (Imhoff et al., 2001). Življenjski cikel kupca (Imhoff et al., 2001, str. 64) pokriva celotno obdobje kupca in je razdeljen na več faz:

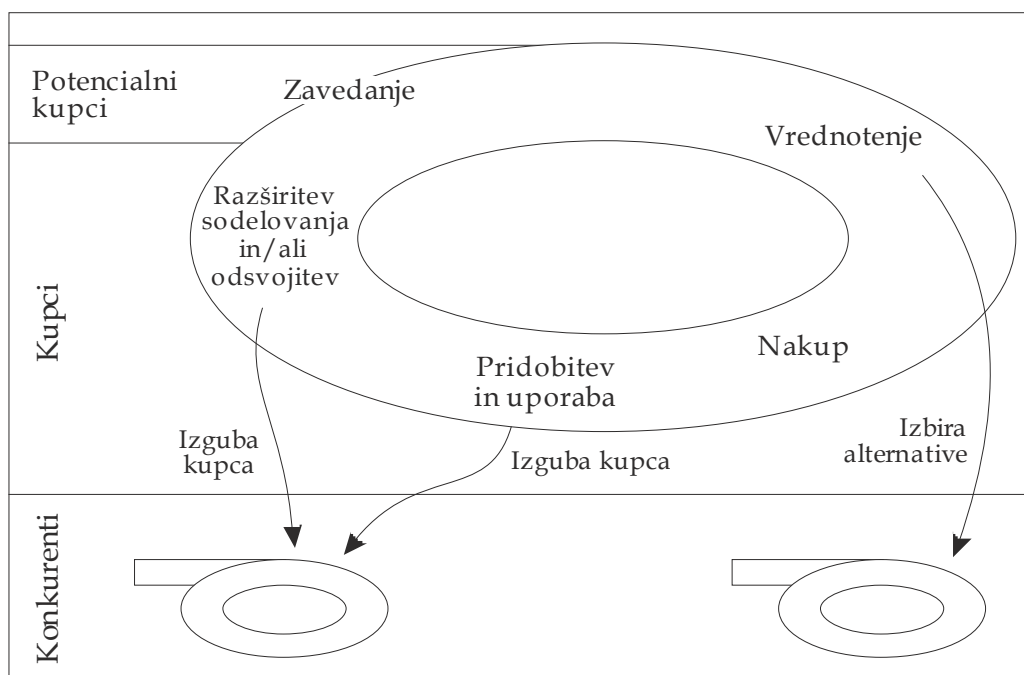
- Fazo **identifikacije potreb**, ki jih lahko zadovolji izdelek ali storitev, ki je na voljo za nakup.
- Razvoj **zavedanja**, da obstaja organizacija, ki lahko zadovolji identificirano potrebo.
- **Učenje** o organizaciji ter izdelkih in storitvah, ki lahko zadovoljijo identificirano potrebo.
- **Premišljevanje** o tem, ali izdelki in storitve, ki jih organizacija ponuja, zadovoljujejo identificirano potrebo ali ne.
- **Vrednotenje** primernosti izdelkov ali storitev nasproti alternativni.

- **Odločitev za nakup** pri podjetju, pri konkurenci, ali odločitev, da se za nakup ne bo odločil.
- **Pridobitev** – prejem izdelka ali storitve.
- **Uporabo** izdelka oziroma izkoriščanje storitve.
- **Ponoven** vstop kupca v nov življenjski cikel z razširitvijo sodelovanja s podjetjem.

Te faze so za tipologijo, ki jo razvijam, preveč podrobne. Zato uporabim kombinacijo modela nakupnega cikla kupca in življenjskega cikla kupca, ki ga dopolnim z odsvojitvijo, faze skozi katere gre kupec, pa določim na naslednji način (glej sliko 23):

- **Zavedanje**, ki vključuje identifikacijo potreb in razvoj zavedanja.
- **Vrednotenje**, ki vključuje učenje, premišljevanje in vrednotenje.
- **Nakup**.
- **Pridobitev in uporaba**.
- **Odsvojitvev in/ali razširitev sodelovanja**.

Slika 23: Življenjski cikel kupca



Vir: prilagojeno po Imhoff et al., 2001, str. 64; Ives, Learmonth 1984; Muther, 2002

Kambil in ostali (1996) ocenjujejo, da je opredelitev ponujene koristi v smislu zaznane koristi in zaznanih stroškov preširoka za tiste, ki iščejo inovacije na področju ponujanja storitev in izdelkov kupcem. Kljub temu na ravni elementov to delitev uporabim tudi sam. Upošteva je njihov komentar pa same elemente nato podrobneje razdelam in povežem z modificiranim življenjskim ciklom kupca ter tako dobim dvodimenzionalen model zaznanih koristi in stroškov ter življenjskega cikla kupca.

7.3.1.1 Zaznana korist

Pogosto podjetja korist napačno enačijo z lastnostmi in funkcionalnostmi izdelkov ter njihovo kakovostjo. Garvin (1987, str. 104) tako pravi, da morajo managerji koncept kakovosti razdeliti na dele, ki jih je mogoče upravljati – na osem dimenzij kakovosti po katerih kupci vrednotijo izdelke: zmogljivosti, lastnosti, zanesljivosti, skladnosti (angl. *conformance*), zanesljivost, zmožnost servisiranja (angl. *serviceability*), estetiki in zaznani kakovosti. Vendar kupci ne kupujejo lastnosti izdelkov, temveč koristi, ki jih imajo z njihovo uporabo. Skupek lastnosti tako predstavlja določen nivo kakovosti, ki uporabniku tega izdelka ali storitve nudi korist (Caruana et al., 2000). Uporabniki merijo koristi skozi zaznano stopnjo kakovosti tega skupka lastnosti, ki jo primerjajo s svojimi pričakovanji. Osterwalder (2004, str. 51-52) podobno zaznano korist opredeli v obliki koristnosti za kupca (angl. *customer utility*), ki omogoča primerjavo s konkurenco. Pri tem loči štiri nivoje koristnosti za kupca: jaz-tudi (angl. *me-too*), inovativno kopiranje (angl. *innovative imitation*), odličnost (angl. *excellence*) in inovacijo. Afuah in Tucci (2001, str. 48) navajata 8 načinov, na katere lahko podjetje diferencira svoje izdelke: z lastnostmi samega izdelka, s časom uvedbe, z lokacijo, s storitvijo, s paleto izdelkov, s povezanostjo med funkcijami, s povezanostjo z drugimi podjetji in s slovesom blagovne znamke. Kambil in ostali (1996) med atributi izdelkov navajajo lastnosti, dizajn, storitev in podporo. Koristnost izdelka tako povežejo s tem, koliko kupčevih potreb izdelki izpolni in kako dobro (Kambil et al., 1996). Višji nivo zaznane koristi vodi k večji stopnji zadovoljstva kupcev, večje stopnje zvestobe kupcev in večje verjetnosti uspeha organizacije (Cronin et al., 2000; Ulaga, Chacour, 2001).

Akademsko literaturo se na področju zaznane koristi tako ukvarja predvsem s področjem kakovosti, ki je z vidika inovacij premalo konkretna. Po drugi strani pa strokovna literatura ponuja številne empirične primere, a ne ponuja univerzalnih modelov, ki bi omogočali sistematičen pristop k inoviranju. Tako na primer Kotler (1999, str. 148) navaja koristi kot so prilagajanje, priročnost, hitrejša storitev, več storitve ali večja kakovost storitve, usposabljanje, svetovanje, posebna garancija, uporabna strojna oprema in podobno. Kim in Mauborgne (2005) sicer ponujata strateško platno (angl. *strategy canvas*) – orodje za inoviranje vrednosti, vendar same vrednosti sistematično ne razdelata.

Sam zaznano korist razdelim na:

- **Fleksibilnost**, ki predstavlja korist v obliki večje in lažje izbire.
- **Hitrost**, ki predstavlja korist v obliki hitrejšega pridobivanja drugih koristi iz izdelka in storitve.
- **Zanesljivost**, ki predstavlja korist v obliki pravočasnosti in pravilnosti delovanja.
- **Enostavnost**.

- **Notranje zadoščenje.**
- **Zunanje priznavanje,** ki vključuje pričakovane odzive okolja, skupnosti in spremembo podobe, ki jo povzroči ponujena korist.

Vpliv elektronskega poslovanja na zaznano korist

Elektronsko poslovanje in internet ponujata podjetjem številne priložnosti za izboljšanje zaznane koristi. Z najbolj splošnega zornega kota sta močno vplivala na nabor načinov, s katerimi lahko podjetje dostavi kupcu vrednost, po drugi strani pa sta ponudila nove priložnosti za izboljšanje dejanske in zaznane koristi uporabe izdelkov. Napredek na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij je omogočil **številne nove načine za dostavo vrednosti** (Wyner, 1995). To hkrati povečuje kompleksnost načrtovanja in upravljanja kanalov. Mnogi avtorji (na primer Porter, 2001; Steinfield, Bouwman et al., 2002) zagovarjajo stališče, da ima internet potencial predvsem v smislu komplementarnosti in manj v substituciji obstoječih kanalov. Kakšen bo vpliv, je odvisno predvsem od tistega dela ponujene vrednosti, ki vpliva na fleksibilnost. Informacijske dobrine imajo veliko možnost poosebitve, hkrati pa je vse večja tudi možnost masovnega prilagajanja fizičnih izdelkov. Avtomatizirane poosebitve, ki lahko izdatno izkoriščajo eksternalije mreže, na primer izboljšujejo kupčevo izkušnjo. Kupec se bo vedno odločal na podlagi zaznane koristi. Moderni kanali imajo naraščajoč potencial za ustvarjanje vrednosti, s čimer vplivajo na ponujeno vrednost (Wyner, 1995). Pri fizičnih izdelkih je njihova korist zgrajena predvsem na vseprisotnosti in časovni neomejenosti. Še posebej pri digitalnih dobrinah prinaša korist neskončna virtualna kapaciteta, ki kupcem omogoči večjo izbiro. Kateri kanal bo uporabil, je tako odvisno predvsem od njegove zaznane vrednosti. Od odločitve kupcev pa je odvisno, ali bo vpliv novega kanala komplementaren ali substitucijski. Zaradi večjega števila kanalov in njihove večje raznolikosti, imajo podjetja več priložnosti za inoviranje. Na področju digitalnih dobrin je prisotna celo možnost kreativnega uničenja.

Kot rečeno, je tehnološki napredek omogočil nove priložnosti za ustvarjanje **na osnovanih informacijah in z informacijami obogatenih izdelkih in storitvah**. Tu igra pomembno vlogo internet kot povezovalna tehnologija. Nižji transakcijski stroški in standardizacija še dodatno olajšajo in pocenijo sklepanje partnerstev. Tako podjetje lažje dostopa do trga komplementarnih izdelkov, s čimer povečuje vrednost svojemu izdelku. Pri proizvodih pa prihaja tudi do vse večjega ločevanja informacijskega dela in fizičnega dela ponujene koristi (Evans, Wurster, 1997, str. 73). Ker je internet intenzivno vplival na informacijske dobrine, je vse večji vpliv tudi pri "klasičnih" proizvodih. Podjetja lahko v večji meri uporabljajo poosebljanje in prilagajanje (angl. *customization*).

Zaradi nižjih stroškov prilagajanja se lahko podjetja odločajo za ciljanje trga na katerikoli ravni med masovno in 1-na-1. Tehnologija omogoča tudi mikrosegmentacijo. Predvsem post-hoc tehnike tržne segmentacije, kot so podatkovno rudarjenje, večdimenzionalna segmentacija, razvrščanje podatkov v skupine s pomočjo umetnih nevronske mreže lahko vodijo do učinkovitejšega trženja in uspešnejšega poslovanja. Podjetja gredo lahko celo tako daleč, da opustijo poskuse, da bi potrebe kupcev poznali do potankosti in prepustijo načrtovanje lastnih izdelkov in storitev tako, da jim dajo za to ustrezna orodja (von Hippel, 2001).

Vse spremembe pa niso pozitivne. Brezosebnost internetnih tehnologij je povzročila spremembe na področju **zaupanja**. Zaupanje je osnovano na identiteti, domnevani kakovosti ali percepciji tveganja in je odvisno od trajanja odnosa. Večina mehanizmov, ki vzpostavljajo zaupanje v klasičnem trgovanju, na internetu ni na voljo, ali pa jih je potrebno uporabiti na drugačen način (Daignault et al, 2002). Pomemben vidik zaupanja je tudi odnos med obema subjektoma. Vse interakcije med njima vplivajo na moč odnosa, ki ga podjetje gradi s kupcem, a vsaka izmed interakcij za podjetje predstavlja strošek (Osterwalder, 2004, str. 71). Tehnologija omogoča povečanje števila teh kontaktov in hkratno znižanje stroškov posameznega kontakta. Muther (2002) predstavlja številne možnosti za uporabo tehnologije v odnosih s kupci. Na ta način je tehnologija omogočila širok spekter inovativnih ali izboljšanih mehanizmov za izboljšanje zaupanja (Friedman, Kahn et al., 2000) in odnosov na splošno.

Zmanjšana asimetrija informacij omogoči kupcem tudi boljše informiranje, s čimer postane zaznana korist bližja dejanski, ki jo lahko pričakujejo od uporabe. Tako lahko uporabljajo spletne skupnosti, kjer dobijo dostop do širšega spektra informacij od obstoječih uporabnikov.

V prvih letih so prevladovale ocene, da se bosta z elektronskim poslovanjem vloga in pomen blagovnih znamk zmanjševala. K temu naj bi prispevala predvsem vseprisotnost in zmanjšana asimetrija informacij. Kljub temu se je zgodilo ravno nasprotno, saj je pomen blagovnih znamk kvečjemu narasel. Na blagovno znamko vpliva vsaka interakcija s kupcem ali z okoljem podjetja. To vključuje transakcije, trženje, odnose z javnostmi in splošno obnašanje v družbi. Elektronsko poslovanje je omogočilo cenejše in številčnejše interakcije med podjetjem in okoljem, s čimer imajo podjetja tudi možnost izgradnje tesnejših odnosov. Raziskava, ki so jo izvedli na vzorcu uporabnikov strani primerjalnega nakupovanja, je pokazala, da tudi na te uporabnike pri nakupni odločitvi močno vpliva blagovna znamka (Smith, Brynjolfsson, 2001, str. 541).

7.3.1.2 Zaznani stroški

Poleg zaznanih koristi tvorijo ponujeno korist tudi zaznani stroški, ki so kombinacija nominalnih cen in drugih stroškov, povezanih s pridobivanjem in uporabo (Zeithaml, 1988; Slater, Narver, 2000; Ulaga, Chacour, 2001). Poleg neposrednih finančnih stroškov kupci torej upoštevajo še dva dodatna faktorja – tveganje (angl. *risk*) in napor (angl. *effort*) (Murphy, Enis, 1986; Kambil et al., 1996).

Pri ceni potencialni kupci upoštevajo neposredne finančne stroške. Osterwalder (2004, str. 53) navaja štiri možne nivoje cen in sicer: brezplačni izdelki in storitve, ekonomična cena, tržna cena in cene višjega razreda.

V poslovnih aktivnostih je določena stopnja zaupanja med ekonomskima agentoma neizogibna, da je poslovanje med subjektoma sploh možno. Pri tem igrajo ključno vlogo pričakovanja (Jones, 2002). S pričakovanji je povezano tudi tveganje. Avtorji navajajo različne vrste tveganja (Murphy, Enis, 1986; Kambil et al., 1996):

- fizično tveganje (Ali je izdelek varen za uporabo s fizičnega vidika?)
- finančno tveganje (Kaj se bo s cenami izdelka dogajalo v prihodnje? Vprašanje, ki je zlasti pomembno pri sklepanju dolgoročnih pogodb.)
- tveganje izbire (Tveganje, da ne bodo našli ali izbrali pravega izdelka.)
- tveganje zakasnitev (Tveganje, da izdelek ne bo dostavljen pravočasno, ali pa ne bo deloval dovolj hitro.)
- funkcionalno tveganje (Tveganje, da izdelek ne bo deloval, kot je bilo predvideno ali kot je pričakovano.)
- psihološko tveganje (Tveganje, da bo izbira negativno vplivala na pozicijo kupca v okolju.)

V zvezi z naporom avtorji navajajo naslednje vrste (Kambil et al., 1996):

- napor pri pridobivanju (Čas, energija in stroški, povezani z iskanjem, vrednotenjem in pridobivanjem izdelka.)
- napor pri delovanju in vzdrževanju (Čas, energija in stroški, povezani z dobo učenja, vzdrževanjem, delovanjem in odsvojitvijo.)
- komplementarni napor (Napor, povezan z iskanjem komplementarnih izdelkov.)

V zvezi s takšno kategorizacijo zaznanih stroškov sta povezana dva problema. Prvi je povezan s prekrivanjem posameznih vidikov, saj se posamezne kategorije zaznanih stroškov prekrivajo (na primer tveganje zakasnitev in napor pri pridobivanju). Druga pomanjkljivost je povezana z neupoštevanjem celotnega življenjskega cikla kupca. Tako so določene kategorije (na primer napor pri pridobivanju, napor pri delovanju in vzdrževanju) vezane izključno na določeno fazo v življenjskem ciklu kupca.

Sam zaznane stroške združim v dve kategoriji. Prva predstavlja **finančne stroške**. Ti poleg neposredne finančnih stroškov (na primer cene izdelke) vključujejo tudi

oportunitetni strošek časa in napora, ki ga kupec povezuje z izdelkom ali storitvijo v posamezni fazi življenjskega cikla kupca. Pri poglobljeni uporabi same kategorije je možna tudi vključitev verjetnosti nastopa posameznega stroška. Druga kategorija pa je povezana s **tveganjem**. Ta kategorija vključuje tiste stroške, ki jih kupec sicer dojema kot tveganje, a jih je težko ovrednotiti v finančnem smislu.

Vpliv elektronskega poslovanja na zaznane stroške

Elektronsko poslovanje je s pomočjo številnih svojih transformacijskih učinkov močno spremenilo **stroškovno strukturo podjetij**. Po eni strani je internet povezovalna tehnologija, ki olajša povezovanje med podjetji, s čimer je možno enostavneje vzpostavljati partnerske odnose. Velika stopnja standardizacije še poenostavi vzpostavitev partnerskih odnosov. Hkrati omogoča povezovanje z nižjimi transakcijskimi stroški. S svojo vseprisotnostjo omogoča, da podjetja svoje partnerje iščejo na globalnem trgu. Vse to vodi do **nižjih cen** in s tem nižjih zaznanih stroškov za kupce.

Po drugi strani omogoča vzpostavitev novih komunikacijskih in distribucijskih kanalov. To sicer lahko vodi do konflikta različnih kanalov (Bucklin et al., 1997, str. 38), vendar za kupca predstavlja korist, saj lahko sam **izbira kanal**, ki ima najnižje relativne zaznane stroške. Pri digitalnih dobrinah internet ponuja podjetjem izjemno prednost, ki lahko vodi celo do priložnosti za kreativno uničenje določene panoge in priložnosti.

Nižji stroški komunikacijskega kanala in neskončna virtualna kapaciteta omogočata boljše predstavitev ponujene koristi. Hkrati pa vseprisotnost in vloga časovnega moderatorja močno vplivata na **zmanjšanje asimetrije informacij**. To vodi k **boljši informiranosti kupca**, ki s tem zmanjšuje tveganje in zaradi večje pogajalske pozicije lahko doseže nižje stroške.

Eksternalije mreže omogočajo ustvarjanje učinkovitih **priporočilnih sistemov**, ki lahko temeljijo na lastnostih, korelaciji med izdelki ali korelaciji med uporabniki (Schafer et al., 2000). Hkrati pa neskončna virtualna kapaciteta omogoča učinkovito skladiščenje in prodajo **izdelkov s konca repa prodajnih izdelkov**. Priporočilne sisteme in učinek dolgega repa je možno kombinirati na različne kreativne načine (Goldstein, 2006, str. 24). Z izdelki s konca repa trgovec običajno dosega višje marže, saj gre za manj izpostavljene izdelke, ki jih je težje prodajati po klasičnih kanalih. Internet ponuja trgovcem infrastrukturo, kjer lahko te izdelke s pomočjo priporočilnih sistemov avtomatizirano prodajajo z enakimi stroški kot prodajne uspešnice. Zato lahko cene teh izdelkov v nasprotju s klasičnimi kanali ponudijo po ugodnejših cenah.

7.3.2 Vrednostno omrežje

Druga kategorija elementov pokriva vprašanje, kako podjetje s svojimi partnerji ustvarja ponujeno vrednost. Vrednostno omrežje (angl. *value network*) ustvarja ekonomsko vrednost skozi kompleksne dinamične izmenjave med eno ali več organizacijami in njenimi kupci, dobavitelji, strateškimi partnerji in skupnostjo. Ta omrežja ne sodelujejo samo pri izmenjavi dobrin in storitev, temveč tudi znanja in neotipljive (angl. *intangible*) vrednosti (Allee, 2000, str. 36). Definira torej sposobnosti in vire, njihove lastnike in ponudnike, pa tudi, kdo izvaja katero izmed aktivnosti in kako se povezujejo med seboj. Člani omrežja so fleksibilni v koordiniranju urnikov, deljenju sredstev, medsebojni uporabi sposobnosti in virov ter razvijajo, zasledujejo in zaključujejo posle skupaj (Andrews, Hahn, 1998, str. 7).

Nekateri avtorji (na primer Hamel, 2000; Osterwalder et al., 2005) vrednostno omrežje postavljajo v isto raven kot vire in sredstva ter aktivnosti in procese. V smislu zgornje opredelitve vrednostnih omrežij ta pristop ni smiseln. Vrednostno omrežje namreč vključuje tako vire in sposobnosti kot tudi konfiguracijo vrednosti.

7.3.2.1 Viri in sposobnosti

Za ustvarjanje vrednosti potrebuje podjetje vire (angl. *resources*) (Wernerfelt, 1984, str. 171). Z viri v smislu zagotavljanja konkurenčnih prednosti se intenzivno ukvarja teorija organizacije na temelju znanja (angl. *Resource Based View – RBV*) (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). RBV-perspektiva temelji na tem, da so podjetja heterogena v smislu virov in sposobnosti. Temeljni princip RBV je v tem, da je osnova za konkurenčno prednost podjetja v uporabi virov, ki jih ima podjetje na voljo (Wernerfelt, 1984, str. 172). Uporaba virov je nefleksibilna vsaj na kratek rok, ker podjetja nimajo organizacijske sposobnosti za hiter razvoj novih kompetenc. To podjetjem omogoči, da imajo v lasti vire, ki jih ni mogoče enostavno zamenjati ali posnemati (Barney, 1991, str. 117), kar omogoča podjetju ustvarjanje nadpovprečnih donosov.

Barney med takšnimi viri, ki ustvarjajo in vzdržujejo konkurenčno prednost, navaja sredstva, sposobnosti, organizacijske procese, značilnosti podjetja, informacije in znanje (Barney, 2002, str. 142). Grant (1991) pa loči oprijemljive in neoprijemljive vire ter človeške sposobnosti. **Oprijemljivi viri** vključujejo **tovarne, opremo in gotovino, neoprijemljivi patente, avtorske pravice, sloves, blagovne znamke in poslovne skrivnosti**. Slednje je težko vrednotiti in s tem tudi težko vključiti v bilance. Človeške sposobnosti podjetje potrebuje za ustvarjanje vrednosti iz oprijemljivih in neoprijemljivih virov. Te sposobnosti vključujejo tudi znanje in izkušnje na področju ustvarjanja in vzdrževanja partnerstev.

Kasneje je bila iz osnov te teorije razvita teorija organizacije na temelju znanja (angl. *knowledge-based theory of a firm*), ki je vključila tudi znanja s področja organizacijskega učenja (angl. *organizational learning*) in managementa znanja (angl. *knowledge management*). Ta teorija obravnava **znanje** kot strateško najpomembnejši vir podjetja. Osredotoča se na sposobnost podjetja, da učinkovito koordinira in kombinira na znanju temelječe vire za oblikovanje vrednosti (Grant, 1996a, str. 109). Njegovi zagovorniki (na primer Grant, 1996a, 1996b; Kogut, Zander, 1992) zagovarjajo stališče, da je vire, osnovane na znanju, običajno težko posnemati, ker so socialno tako kompleksni. To znanje je vsebovano v različnih entitetah organizacije, kot so organizacijska kultura in identiteta, politika, postopki, dokumenti, sistemi in zaposleni. Zaradi svojih značilnosti so ti viri najpomembnejše determinante konkurenčne prednosti.

Na teh sredstvih in virih podjetja gradijo sposobnosti (angl. *capabilities*, tudi *competencies*). Wallin (2005, str. 160) opisuje sposobnosti kot ponovljive vzorce v delovanju, v uporabi sredstev za ustvarjanje, proizvodnjo produktov in storitev in/ali njihovo ponujanje na trgu. Sposobnosti lahko izvirajo iz zaposlenih, organizacijskih sposobnosti (kot na primer iz ekonomije obsega), korporativne kulture in mentalitete (na primer iz inovacijske kulture), slovesa, znanja, tehnologije, kapitala ali drugih proizvodnih dejavnikov (Lado et al., 1992; Hamel, 1994). Bistvene kompetence so tiste dolgoročne sposobnosti, ki jih ni moč prenesti ali enostavno kopirati, jih ni moč nadomestiti kratkoročno in so kompleksne za izdelavo kot tudi za uporabo (Hamel, Prahalad, 1994).

Sam na področju virov in sposobnosti uporabim podoben pristop kot pri ponujeni vrednosti, kjer so elementi izbrani iz zornega kota kupcev. Izhajam iz predpostavke, da so za področje inovacij pomembni viri in sposobnosti partnerjev. Partnerje razumem v najširšem smislu besede in mednje prištevam tako lastnike kapitala, zaposlene, dobavitelje, raziskovalne in izobraževalne institucije ter tudi državo. Podjetje ima lahko sicer lastne vire (na primer patente, lastno tehnologijo, opremo, ipd.), vendar jih ne more inovirati. Seveda lahko te vire uporabi za inovacije, vendar ta vidik obravnavam v segmentu konfiguracije vrednosti, ki pokriva uporabo teh virov in sposobnosti. Partnerji torej priskrbijo svoje vire, znanje in sposobnosti. Na področju virov in sposobnosti lahko tako podjetje uporabi inovativne pristope zgolj za pridobivanje teh virov. Partnerji se obnašajo podobno, kot se kupci na področju ponujene vrednosti. Za sodelovanje v partnerstvu se odločijo na podlagi zaznanih neto koristi (zaznanih koristi, zmanjšanih za zaznane stroške).

Sam zaznane korist razdelim na:

- o **Neto finančno korist.**

- **Fleksibilnost**, ki predstavlja korist v obliki večanja partnerjeve fleksibilnosti na trgu.
- **Hitrost**, ki predstavlja korist v obliki hitrejšega pridobivanja drugih koristi iz izdelka in storitve.
- **Zanesljivost.**
- **Enostavnost.**
- **Rast partnerjeve ponujene vrednosti.**
- **Notranje zadoščenje.**
- **Zunanje priznavanje.**

Vpliv elektronskega poslovanja na vire in sposobnosti

Informacijske tehnologije igrajo pomembno vlogo z vidika teorije organizacije na temelju znanja, saj jih lahko podjetje uporabi za sintezo, nadgradnjo in pospeševanje upravljanja znanja znotraj podjetja in med podjetji (Alavi, Leidner, 2001, str. 103). Informacijsko-komunikacijske tehnologije so podjetjem omogočile, da so razdružila svoje aktivnosti in predala svoje neključne sposobnosti in vire v zunanje izvajanje (Hagel III, Singer, 2000, str. 148). Na možnost zunanjega izvajanja še dodatno vplivata tudi standardizacija in nižji transakcijski stroški. Tako lahko v nasprotju s temeljnimi predpostavkami RBV-ja podjetja enostavneje in ceneje prihajajo do virov in sposobnosti. Sposobnosti in viri so tako vse pogosteje predani v zunanje izvajanje partnerjem, medtem ko uporabljajo tehnologijo elektronskega poslovanja za vzdrževanje tesne integracije (Bagchi, Tulske, 2000, str. 2).

7.3.2.2 Konfiguracija vrednosti

Vrednost je rezultat konfiguracije aktivnosti in procesov znotraj podjetja. Konfiguracija vrednosti (angl. *Value configuration*) prikazuje vse aktivnosti, ki so potrebne za ustvarjanje vrednosti za kupca, in povezave med njimi (Osterwalder, 2004, str. 43). Sama konfiguracija vrednosti je tesno povezana z viri in sposobnostmi podjetja. Konfiguracija vrednosti mora odražati bistvene sposobnosti podjetja (Shafer et al., 2005, str. 204). Z njeno pomočjo lahko podjetja povečajo učinkovitost poslovanja in zgradijo konkurenčno prednost.

Jedro Porterjevega modela vrednostne verige predstavlja vpetost organizacije v poslovno okolje. Samo organizacijo sestavljajo notranje poslovne aktivnosti, ki so ponazorjene z notranjo vrednostno verigo. Za ustvarjanje in trženje vrednosti ter ustvarjanje prihodkov podjetje opravlja določene aktivnosti. Porter je te aktivnosti razdelil na primarne in podporne (Porter, 1985). Prve predstavljajo tako imenovani primarni ali temeljni procesi in so namenjene ustvarjanju ponujene vrednosti, njenemu trženju in dostavi. Ti procesi vključujejo vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, prodajo in trženje ter poprodajne procese. Podporni ali zaledni

procesu pa imajo vlogo podpore primarnim procesom organizacije. Logika ustvarjanja vrednosti vrednostne verige je preoblikovanje vhodov v proizvode (Stabell, Fjeldstad, 1998, str. 415), vrednost pa je dodana v vseh korakih verige (Fjeldstad, Haanaes, 2001, str. 2).

Sam koncept vrednostne verige sta na temeljih Thompsonove (1967) tipologije različnih vrst tehnologije s svojim delom razširila Stabell in Fjeldstad (1998). Avtorja sta vrednostni verigi dodala še dve vrsti konfiguracije vrednosti: vrednostne trgovine (angl. *value shop*) in vrednostna omrežja (angl. *value network*). Avtorja sta postavila tezo, da imajo storitvene dejavnosti drugačno logiko ustvarjanja vrednosti kot proizvodne. Ponudniki storitev vedno znova prihajajo do novih rešitev, namesto da bi se osredotočili na eno in jo ponavljali vedno znova, kot je značilno za vrednostno verigo. Glavna logika interaktivnega odnosa je tako ciklična (Stabell, Fjeldstad, 1998, str. 415). Primarne aktivnosti vrednostnih trgovin so iskanje problema in izbira pristopa za njegovo reševanje, reševanje problema, izbira rešitve, izvedba rešitve ter nadzor in vrednotenje. Ustvarjanje vrednosti je tako osnovano na razumevanju problema in iskanju rešitve. Torej gre za premik od obstoječega stanja k bolj zelenemu (Fjeldstad, Haanaes, 2001, str. 5). Vrednostne trgovine tako prodajajo svoje kompetence in pristope za reševanje edinstvenih problemov.

Druga vrsta, ki sta jo razvila, je vrednostno omrežje. Gre za podjetja, ki jih je možno modelirati kot vrednostna omrežja (Stabell, Fjeldstad, 1998). Afuah in Tucci (2001, str. 97) vidita vrednostna omrežja kot neposredno razvito obliko posredništva. Logika ustvarjanja vrednosti je povezovanje kupcev, glavna logika interaktivnega odnosa pa je posredništvo (Stabell in Fjeldstad, 1998, str. 416). Med primeri panog takšnih podjetij navajata telefonske operaterje, banke, zavarovalnice in poštne storitve. To vrednostno omrežje tvorijo tri primarne aktivnosti. Prva izmed njih je promocija samega omrežja in upravljanje pogodb. Druga vključuje začasne storitve, ki jo sestavljajo vzpostavljanje, vzdrževanje in prekinitev povezave med kupci ter zaračunavanje za vrednost, ki so jo kupci pri tem dobili. Tretja pa je povezana z delovanjem omrežne infrastrukture. Logika ustvarjanja vrednosti ni v transformaciji dejanskih objektov, temveč v posredništvu. Vrednostna omrežja med seboj tekmujejo na področju zajetja rent iz pozitivnih učinkov mrež (Fjeldstad, Haanaes, 2001, str. 7).

Poleg tega je podjetje vpeto tudi v **zunanjo vrednostno verigo** (Porter, 1985). Vloga, ki jo podjetje izbere znotraj vrednostnega omrežja je pomemben element poslovnega modela (Shafer et al., 2005, str. 204). Podjetje mora namreč izbrati svoje mesto in aktivnosti, ki jih bo opravljalo v tej konfiguraciji vrednosti, odločiti pa se mora tudi o tem, kako bo zajelo del vrednosti, ki jo bo v verigi ustvarilo. Pri tem mora identificirati tudi konkurente, dopolnjevalce (angl. *complementors*) in učinke mrež, ki

jih lahko izkoristi za to, da ustvari čim več vrednosti za kupca (Chesbrough, Rosenbloom, 2002, str. 533-534).

Pri zunanji vrednostni verigi se podjetje povezuje z drugimi podjetji in začne tako oblikovati partnerska omrežja. Partnerstvo je prostovoljno sprejet dogovor o sodelovanju med dvema ali več neodvisnimi podjetji z namenom izpeljave projekta ali specifične aktivnosti s skupno koordinacijo sposobnosti, virov in aktivnosti (Dussauge, Garrette, 1999, str. 2; Gulati, Singh, 1998, str. 781). Partnerska omrežja pa povedo, katere aktivnosti in kateri viri so distribuirani med partnerje podjetja. Na področju literature, povezane z elektronskim poslovanjem, so se uveljavili številni pojmi, povezani z novimi oblikami strateških omrežij, kot so poslovna omrežja ali *b-webs* (Tapscott et al., 2000), gibljive in fleksibilne organizacije (angl. *fluid and flexible organizations*) (Selz, 1999) in vrednostna omrežja (angl. *value networks*) (Nalebuff, Brandenburger, 1997). Tapscott in ostali (2000) so na primer razvili tipologijo, ki vključuje pet tipov vrednostnih omrežij, ki se razlikujejo glede na dve dimenziji – stopnjo ekonomske kontrole in integracijo vrednosti.

Izvor samih partnerstev in zavezništev lahko najdemo v ekonomiki transakcijskih stroškov (angl. *Transaction Cost Economics*) (Coase, 1937; Williamson, 1975). Osnovna ideja je v tem, da ekonomske odločitve ne morejo temeljiti izključno na proizvodnih stroških, temveč morajo upoštevati tudi transakcijske stroške na trgu ali znotraj podjetja. To potem omogoča izgradnjo modela, ki omogoča identifikacijo posredništev, kjer so partnerstva bolj učinkovita, kot da se podjetje obrne na trg ali aktivnosti izvede interno (Dussauge, Garrette, 1999). V najbolj ekstremni obliki so se razvila partnerstva med konkurenti – tako imenovana koodelovanja (angl. *co-opetition* ali *coopetition*). Med prvimi sta pojem uporabila Brandenburger in Nalebuff (1996). Gre za kombinacijo konkuriranja in sodelovanja med konkurenčnimi podjetji, ki se povezujejo zaradi potreb po vse višjih kapitalskih investicijah in zaradi večjega tveganja. Številne tehnologije temeljijo na eksternalijah mrež, kjer "zmagovalci poberejo vse" (Katz in Shapiro, 1985).

Pri notranji verigi vrednosti upoštevamo predvsem vidik podjetja, pri zunanji verigi vrednosti pa je ključen zorni kot partnerja. Podjetja iščejo motivacijo in razloge za oblikovanje partnerstev na različnih področjih. Tako Lu (2001) navaja, da iščejo motive v optimizaciji in ekonomijah obsega – odločajo se za zunanje izvajanje ali deljenje infrastrukture. Brandenburger in Nalebuff (1996) navajata motiv v potrebi po zmanjševanju tveganja in negotovosti, saj si podjetja danes težje privoščijo drage eksperimente, ker so ti postali predragi in se raje odločajo za začasna partnerstva s konkurenti. Motiv lahko podjetja najdejo tudi v pridobivanju virov – na primer za lažji vstop na nove trge, za pridobivanje znanja, podatkov ali dostopa kupcev. Osterwalder (2004, str. 94-95) pa med motivacijo za oblikovanje partnerstev vključuje

tudi druge kriterije, kot so strateški pomen partnerstva (kako pomembno je partnerstvo za uspeh podjetja), stopnja konkurenčnosti med podjetjema, stopnja integriranosti, zamenljivost posameznih partnerjev in podobno. Pri stopnji integriranosti lahko tako partnerja sodelujeta prek neodvisne tržnice, ali pa se odločita za neposredno povezavo v integrirano oskrbovalno verigo – na primer v enoten sistem obvladovanja zalog v dobavni verigi, kot je *Vendor Managed Inventory – VMI*, kjer dobavitelj nadzira zaloge kupca in jih avtomatično dopolni, ko je to potrebno. Na ta način lahko oba partnerja zmanjšata administrativne stroške in povečata prodajo.

Vpliv elektronskega poslovanja na konfiguracijo vrednosti

Že leta 1993 sta Normann in Ramírez (1993) ocenjevala, da je umetnost ustvarjanja in ko-proizvajanja vrednosti z drugimi (angl. *value co-development*) v centru strateških nalog. Danes to zaradi posledic razvoja interneta drži še v večji meri. Podjetje lahko takšna partnerstva pri ko-proizvajanju vrednosti išče tako s konkurenti kot tudi s kupci (Piller, 2002). Tudi v preteklosti so se podjetja skušala umestiti na pravo mesto v vrednostni verigi, s pravimi izdelki in tržnimi segmenti ter pravimi storitvami z dodano vrednostjo. Takšna omrežja podjetij, v katerih lahko soobstajajo trg in upravljavski mehanizmi, so močno povečali spekter možnih organizacijskih ureditev za ustvarjanje vrednosti (Doz, Hamel, 1998; Gulati, Singh 1998). Partnerstva so obstajala tudi že prej, a so se razlikovala v svoji naravi. Koncepte, kot so skupna vlaganja, so dopolnila strateška partnerstva, ki stremijo k ustvarjanju in izboljševanju konkurenčne pozicije partnerskih podjetij (Dussauge, Garrette, 1999, str. 1). Internet je z globalizacijo povzročil, da je to področje postalo še kompleksnejše in bolj zapleteno. Ponudil je temelj za razvoj raznolike nizkocenovne infrastrukture za sodelovanje. To je podjetjem ponudilo možnost zunanjega izvajanja na globalni ravni. Na ta način so tudi posamezniki in majhni proizvajalci dobili možnost uporabe zmogljivosti svetovne ravni, dostop do trgov in možnost ponujanja storitev, ki so jih v preteklosti lahko ponujale zgolj velike korporacije. Zaradi povezovanja podjetij postajajo meje med podjetjem in njegovim okoljem vse manj jasne in izrazite. Poleg tega podjetja niso več tako jasno umeščena v posamezno panogo, kot je to veljalo v času, ko je Porter razvil teorijo tekmovalnih sil podjetja (Porter, 1980). Zato ne moremo tako enoznačno uporabiti posamezne konfiguracije vrednosti (vrednostne verige, vrednostne trgovine ali vrednostnega omrežja). Za panoge, ki temeljijo na internetu, je posebej vprašljiva struktura njihovega vrednostnega omrežja (Applegate in Collura, 2001, str. 5). Še posebej to velja zato, ker pogosto nastopajo v več kot eni sami vlogi, uporabljajo večje število poslovnih modelov.

Povečano število partnerstev vodi do še ene pomembne značilnosti virtualnega organiziranja – do zamegljenega ločevanja med konkurenco in sodelovanjem (Venkatraman in Henderson, 1998, str. 43). Ne samo da se te meje brišejo med sodelujočimi podjetji, prihaja tudi do brisanja meja med konkurenčnimi in sodelujočimi podjetji.

Eno izmed področij, povezanih s konfiguracijo vrednosti, ki je bilo deležno največ debate o vplivih interneta, je področje posredništva. Prve ocene so bile, da bo elektronsko trgovanje odpravilo posrednike med proizvajalci in potrošniki. Zagovorniki te ideje so svojo tezo osnovali na tem, da bodo lahko zaradi nižjih transakcijskih stroškov proizvajalci preskočili posrednike in trgovali neposredno s kupci (Malone et al., 1987, str. 484), kupci pa bi imeli korist v obliki nižjih cen (Benjamin, Wigand, 1995, str. 63). Vse od takrat poteka debata o zmanjševanju vloge posredništva tako med praktiki kot tudi v raziskovalnih publikacijah (Scott, 2000). Sčasoma je postalo jasno, da je internet ustvaril tudi številne priložnosti za nova posredništva, ki jih imenujejo tudi kiberposredniki (angl. *Cybermediaries*) (Sarkar et al., 1995) ali posredniki, ki podaljšujejo kanal (angl. *Channel Extending Intermediaries – CEI*) (Gallaughher, 2002). Ti se postavijo med obstoječe elemente v verigi, združujejo kupce in dobavitelje v nove trge in izkoriščajo nove priložnosti za dodajanje vrednosti, ki se ukvarjajo s slabostmi v tradicionalnih sistemih. Sarkar in ostali (1995) so na podlagi teorije transakcijskih stroškov izdelala model štirih rezultatov, s katerim so pokazali, da je povečana vloga posrednikov enako verjetna kot zmanjšana. Gre zgolj za vprašanje razmerja med višino transakcijskih stroškov med proizvajalcem in kupcem na eni strani ter višino transakcijskih stroškov med proizvajalcem in posrednikom ter posrednikom in kupcem.

V zadnjem obdobju je zaslediti še en pomemben in obsežen trend – trend odpiranja platform, ki ponujajo osnovo za izgradnjo uspešnih poslovnih ekosistemov (Tapscott, Williams, 2007). Po eni strani ta trend skupnostim uporabnikov omogoča, da uporabljajo infrastrukturo in orodja za inoviranje. Te odprte platforme omogočajo, da lahko tudi najmanjši konkurirajo največjim. Vsa podjetja, ne glede na svojo velikost, imajo manj inovativnega potenciala, kot ga je zunaj njihovih meja. Vsi ti partnerji pa pomagajo razvijati bistvene kompetence podjetja, ki je platformo ponudilo. Pogosto zahtevajo ta sodelovanja precejšnjo mero samoorganiziranja skupnosti. Takšno obliko sodelovanja je izjemno težko kontrolirati, vendar ga je potrebno usmerjati. To pa zahteva posebna znanja in izkušnje na tem področju.

Te nove platforme omogočajo tudi sprotno *ad hoc* oblikovanje partnerstev (Tapscott, Williams, 2007). Največji cilj managementa je prav oblikovanje podjetja s sposobnostjo vstavi in poženi (angl. *plug and play*), kjer se lahko iz določenega posla hitro umaknejo in se povežejo v drugega, ne da bi morali pri tem ponovno graditi

administrativne ali poročevalne sisteme (Herman, 2002). Tudi tu je značilno, da potrebujejo podjetja posebne sposobnosti in procese, ki mu omogočajo tovrstno sklepanje partnerstev. Tovrstno odprtost je potrebno načrtovati od samega začetka. Podobno kot pri tehnologiji, se tudi pri poslovanju razlikujeta pristopa, kjer je odprtost vključena v načrtovanje od samega začetka, od tistega, kjer so naknadno vgrajeni vmesniki, ki omogočajo povezljivost (Tapscott, Williams, 2007). Verjetno lahko tudi temu pripisujemo večjo sposobnost internetnih podjetij za sklepanje najrazličnejših *ad hoc* partnerstev.

7.3.3 Vrednostni jez

Pregled literature in študija primera sta me vodila tudi do oblikovanja kategorije vrednostni jez (angl. *value dam*). Gre za elemente, ki dopolnjujejo prvi dve kategoriji, ponujeno vrednost in vrednostno omrežje, z elementi, ki vzdržujejo konkurenčno prednost in pospešujejo rast. Soroden koncept Hamel (2000) imenuje potencial bogastva (angl. *wealth potential*) in vanj vključi učinkovitost, enoličnost, ujemanje in pospeševalce donosnosti. Ti elementi morajo biti inovativno vključeni v vse dele poslovnega modela (Hamel, 2000, str. 94).

Ena izmed primarnih nalog vodstev podjetij je doseganje rasti. Inovacije podjetju sicer omogočajo vzpostavitev začasne konkurenčne prednosti v obliki neprimerljivih izdelkov, storitev ali novih trgov (Linder, Cantrell, 2000), vendar na neki točki ta enolična vrednost in inovatorjeve rente izginejo – pride na primer do uvedbe nove tehnologije, do preoblikovanja izdelkov v dobrine. Te zmanjšane stopnje donosa pa omejijo rast vrednosti lastnikov (Kambil et al., 1996). Če podjetje ne uporabi elementov vzdrževanja prednosti in pospeševanja rasti, mora za isti učinek ves čas inovirati, kar je veliko dražje, hkrati pa ne dosega nujno hitrejše rasti od konkurence, ki v inovacije vlaga manj.

Različni avtorji (Mallahi, Johnson, 2000, str. 445) ugotavljajo, da večje vzdržne prednosti v današnjem dinamičnem svetu praktično ne obstajajo. Kljub temu obstajajo mehanizmi, ki jih podjetja lahko uporabijo za vzdrževanje prednosti. Hkrati lahko podjetje uporabi sorodne mehanizme za pospeševanje rasti.

7.3.3.1 Učinki pozitivne povratne zanke

Učinek pozitivne povratne zanke (angl. *Positive feedback effect*) nekateri imenujejo tudi učinek zadnjega vagona (angl. *band-wagon effect*), eksternalije mreže (angl. *network externalities*), učinki mreže (angl. *network effects*) in naraščajoči donosi (angl. *increasing returns*) (Cusumano, Gawer, 2004, str. 676; Hamel, 2000, str. 100; Shapiro, Varian, 1999, str. 13). Učinek pozitivne povratne zanke temelji na tem, da se uporabnikova korist od uporabe določenega izdelka večja s številom drugih

uporabnikov tega izdelka ali storitve (Katz, Shapiro, 1985, str. 424). Velikost omrežja je opredeljena zelo enostavno – s številom uporabnikov, ki imajo enak izdelek kot posameznik (Katz, Shapiro, 1992, str. 59). Suarez (2005, str. 718) je pokazal tudi, da vrednost omrežja ni povezana samo s številom članov tega omrežja, temveč tudi z močjo vezi med njimi. Tako je lahko manjša mreža z močnejšimi vezmi več vredna od velike mreže z majhnimi vezmi.

Nekateri avtorji razdelijo učinke mrež na neposredne in posredne (na primer Klemperer, 2005, str. 2; Katz, Shapiro, 1992, str. 59). Neposredni so tisti, kjer ima član mreže neposredno korist od članstva v tej mreži (na primer nižji stroški telefoniranja znotraj omrežja), posredni pa tisti, kjer ima korist zgolj posredno (zaradi številčnejše uporabe določene strojne opreme so na primer proizvajalci programske opreme bolj zainteresirani za podporo te strojne opreme). Sam učinke pozitivne povratne zanke razvrstim v drugačne kategorije:

- učinki povratne zanke v ožjem pomenu,
- učinki učenja,
- ponovna uporaba in
- informacije skupnosti.

Tipično povezujemo učinek pozitivne povratne zanke (**učinek povratne zanke v ožjem pomenu**) s komunikacijskimi tehnologijami, kot so telefon, e-pošta, internet, faksirne naprave, modemi (Shapiro, Varian, 1999, str. 13), vendar ti učinki veljajo tudi za virtualne mreže, kjer akterji ne sodelujejo neposredno eden z drugim. Tipičen primer takšnega omrežja je tehnološka platforma. Več uporabnikov uporablja določeno platformo, večjo spodbudo imajo komplementarni proizvajalci za izdelavo dodatnih izdelkov in storitev. S tem je platforma bolj zanimiva za uporabnike, s čimer je ustvarjen samoohranjajoč krožni cikel (angl. *virtuous cycle*) (Cusumano, Gawer, 2004, str. 676-677).

Ti učinki pa niso povezani samo s tehnologijami. V to kategorijo lahko uvrščamo tudi **učinke učenja**. Vse več panog intenzivno uporablja znanje. Podjetja, ki začnejo hitreje akumulirati znanje in se hitreje učijo, lahko hitreje inovirajo in dosegajo vedno znova konkurenčno prednost (Hamel, 2000, str. 101).

Samo učenje je povezano tudi z učenjem o individualnih značilnostih in obnašanju posameznikov. Intenzivnejše ko je sodelovanje podjetja z določenim kupcem, večje ko je število interakcij med subjektoma, večjo priložnost ima za podjetje, za intimno poznavanje tega kupca. Dovolj velika količina zbranih informacij o kupcih je med drugim tudi predpogoj za učinkovito individualno trženje (angl. *one-to-one marketing*). Govorimo o tako imenovanem **učecem odnosu** (angl. *learning relationship*) (Pine II et al., 1995).

Z učinki učenja je povezana tudi **ponovna uporaba**. Podjetje lahko obstoječo infrastrukturo uporabi za vstop na drugo področje. Na ta način lahko učinkovito porazdeli fiksne stroške vzdrževanja in razvoja infrastrukture. Po drugi strani pa dobi dodaten vir za znanja za izboljšanje infrastrukture, ki koristi tudi prvemu področju, kjer je infrastruktura uporabljena.

Posebna oblika učinkov pozitivne zanke so tudi skupnosti. Poleg učinkov števila uporabnikov, ki je bil že opisan v začetku tega podpoglavja, so pomembne tudi informacije **skupnosti**, ki jih skupnost ustvarja neposredno ali posredno s samo uporabo storitve ali izdelka. Ločimo dve vrsti informacij iz skupnosti (Schubert, Ginsburg, 2000, str. 46):

- o nestrukturirane oziroma socialne (kot so priporočila, diskusije in poročila) ter
- o strukturirane (transakcijski podatki).

S temi informacijami in pristopi, kot so profili kupcev in skupinsko filtriranje, je mogoče zgraditi trdne odnose tudi s kupcem, o katerem ima podjetje relativno malo informacij. Ponuja tudi številne priložnosti za inoviranje izdelkov in storitev, prilagojenih posameznemu kupcu .

Vpliv elektronskega poslovanja na učinek pozitivne povratne zanke

Kljub temu, da se je učinek pozitivne povratne zanke v literaturi pojavil že sredi osemdesetih let (Farrell, Saloner, 1985; Katz, Shapiro, 1985), je v novi ekonomiji močnejši kot je bil kadarkoli prej (Shapiro, Varian, 1999, str. 177).

Internet izkorišča številne značilnosti interneta kot kreativnega uničevalca, od nižjih transakcijskih stroškov, standardizacije, do dejstva, da internet predstavlja vseprisotno povezovalno tehnologijo. Kot časovni moderator še dodatno poveča možnost vzpostavljanja omrežij. S svojo neskončno virtualno kapaciteto omogoča povečevanje omrežja brez padajočih donosov, ki so značilni za klasično ekonomijo. Neskončna virtualna kapaciteta skupaj z drugimi značilnostmi interneta prinaša nekaterim panogam (na primer založništvu) dodatne koristi v obliki možnosti prodaje izdelkov s konca repa. Lynton, vodja založniške hiše Penguin Putnam je komentiral, da je internet ponudil priložnost, ki se panogi le redko ponudi (Spector, 2000, str. 174).

Sama digitalizacija izdelkov, storitev in procesov, s katerimi jih podjetje ponuja trgu, podjetjem še dodatno omogoča inoviranje izdelkov in storitev, saj lahko večkrat uporabijo obstoječo platformo (Weill, Aral, 2006, str. 44).

Internet tako zmanjšuje omejitve starejših tehnologij v smislu fleksibilnosti, možnosti dinamičnega preoblikovanja in učinkovite ponovne uporabe obstoječe infrastrukture (Kulkarni et al., 2005, str. 28).

7.3.3.2 Zaklepanje

Drug sklop elementov je povezan z zaklepanjem (angl. *lock-in* in *lock-out*). Za zaklepanje kupcev se uporablja tudi pojem strošek zamenjave (angl. *switching costs*). Tako Klemperer (2005, str. 9) pravi, da strošek zamenjave nastopi, kadar kupec ponavljajoče kupuje pri prodajalcu ta izdelek, storitev, dodatne ali dopolnilne izdelke in ocenjuje, da je odločitev za zamenjavo ponudnika predraga. Z zaklepanjem so lahko soočeni tudi dobavitelji in partnerji podjetja (Shapiro, Varian, 1999, str. 130). Zaklepanje torej podjetju omogoči, da konkurenci onemogoči vstop v segment (*lock-out*) ali pa virom ali članom vrednostnega omrežja onemogoči zamenjavo podjetja z odločitvijo za alternativo podjetje. Med člane vrednostnega omrežja lahko vključimo dobavitelje, partnerje, pa tudi zaposlene. Zaposlenih literatura s področja zaklepanja ne obravnava. Sam ocenjujem, da so tudi zaposleni z ekskluzivnimi pogodbami in pogodbami o nerazkritju (angl. *Non-disclosure agreement*) pogosto zaklenjeni v sodelovanje s podjetjem.

Pri zaklepanju kupcev Hamel (2000, str. 106) navaja dolgoročne ponudbe o dobavi, lastništvo nad načrtom izdelka, zaradi katerih se kupci vračajo po dodatke ali nadgradnje, nadzor nad lokalnim monopolom. Afuah in Tucci (2001, str. 53-54) med stroški zamenjave navajata tudi potrebno ponovno učenje, ponudbe komplementarnih izdelkov in učinke mreže. Shapiro in Varian (1999, str. 184) govorita tudi o skupnih stroških zamenjave.

Hamel navaja poleg primerov zaklepanja (*customer lock-in* in *competitor lock-out*) tudi pomen pionirstva in dušilne točke (angl. *choke-points*) (2000, str. 105). Dušilne točke (angl. *choke-points*) opredeli kot točke, ki konkurenci onemogočajo vstop v segment, ki ga pokriva podjetje, na primer tehnični standardi, patenti, preferenčni dostop do državnega kupca, kakovostna lokacija. V ta sklop lahko vključimo tudi veliko in obsežno infrastrukturo, posebne vire in sredstva (vključno z lokacijo) in skupnosti.

Kljub temu, da so patenti tipičen primer zaklepanja, se danes mnoga tehnološka podjetja sprašujejo o smiselnosti njihove uporabe. Uporaba patentov namreč povzroči ekskluzivo, ta pa onemogoča vzpostavitev samodejnega ustvarjanja komplementarnih odprtih omrežij.

Vpliv elektronskega poslovanja na zaklepanje

Kljub temu, da je bil prvi patent v ZDA podeljen že leta 1790 (United States Patent and Trademark Office, 2001), postaja v zadnjem času vse bolj intenzivna debata o potrebi po spremembi ameriškega patentnega sistema (O'Reilly, 2000; Varian et al., 2004, str. 82). Financial Times (1999, str. 16) je celo zapisal, da lahko samo nekaj patentov praktično onemogoči konkuriranje na področju elektronskega trgovanja.

Kritiki so izražali dvome, ali je patentni urad sposoben izvajati kakovostne preglede prijav na področju poslovnih metod in programske opreme. Predvsem je bilo vprašanje povezano z dostopom do informacij o znanem stanju tehnike. Patenti, za katere je bilo naknadno dokazano, da znano stanje tehnike ni bilo ustrezno prikazano, postanejo neveljavni. Kasneje so statistike pokazale, da je v zadnjih letih težje dobiti zaščito za patente, povezane s poslovnimi metodami (Lesavich, 2001, str. 4). Evropa se je tem težavam izognila zaradi razlik v patentni zakonodaji. V Evropi namreč ni mogoča patentna zaščita poslovnih metod.

Vpliv interneta na zaklepanje je v nasprotju z učinkom povratne zanke predvsem negativen. S svojimi značilnostmi, kot so povezovalna tehnologija, vseprisotnost, standardizacija, zmanjšana asimetrija informacij in nižji transakcijski stroški, so povzročili manjšo možnost trdega zaklepanja – zaklepanja, v katerem je kupec ali partner prisiljen v sodelovanje v mreži.

Po drugi strani pa ponuja številne druge možnosti za mehko zaklepanje, v katerem se kupci in partnerji za sodelovanje v mreži odločajo na podlagi koristi, ki jim jih sodelovanje prinaša in ne toliko zaradi stroškov, ki bi jih imeli z zamenjavo mreže.

7.3.4 Finančni vidik

Če želi podjetje uspešno poslovati, ni dovolj, da pripravi privlačno ponujeno korist, ravno tako ne zadostujeta niti učinkovito vrednostno omrežje in učinkovit vrednostni jez. Podjetje mora biti sposobno tudi zajeti ustvarjeno vrednost. Ta segment inoviranja vključuje finančni vidik. Kategorijo finančni vidik poslovanja analiziram z zornega kota podjetja. V to kategorijo vključujem zajem vrednosti in metrike poslovanja.

7.3.4.1 Zajem vrednosti

Za preživetje ni dovolj, da podjetje samo ustvarja vrednost, sposobno mora biti to vrednost tudi zajeti. Prihodkovni model opisuje način, kako podjetje ustvari denar skozi različne prihodkovne tokove (Osterwalder et al., 2005, str. 18). Pove torej, kako podjetje preoblikuje kupcem ponujeno vrednost v finančna sredstva. Vsak prihodkovni model ima lahko več **prihodkovnih tokov**, ki imajo lahko različne **plačilne mehanizme** (angl. *pricing mechanisms*).

Podjetje lahko uporabi različne **tipe tokov** (prirejeno po Osterwalder, 2004, str. 97):

- Prodaja: Aktivnost predaje določenih vidikov lastništva nad dobrino ali storitvijo v zameno za denar.
- Posredovanje: Aktivnost posredovanja pri transakciji v zameno za provizijo od te transakcije.

- Licenciranje: Predaja uradnega dovoljenja, da sme kupec nekaj narediti ali uporabiti. Sem sodijo licence za patente ali avtorske pravice. V primeru, da ne gre za ekskluzivne pogodbe, lahko ta tip tokov predstavlja neomejen prihodkovni vir. Posebna oblika teh tokov so franšize, kjer franšizodajalec licencira tudi ime, blagovno znamko in poslovne metode.
- Posojanje. Podobna oblika kot licenciranje, vendar v nasprotju z licenciranjem objekta, ki je predmet posojanja, ne moreš uporabljati v času, ki je določen z dogovorom – v tem času podjetje ne more ustvarjati novih prihodkov iz tega naslova.
- Oglaševanje: Aktivnost komuniciranja in informiranja, ki je običajno plačana in usmerjena v prepričevanje o izdelku, storitvi ali idejah (Bovée, Arens, 1992).

Plačilni mehanizmi so povezani z metodo zaračunavanja za izdelke in storitve. Pri tem lahko podjetje uporabi različne pristope. Zaračunava lahko fiksno določene cene, prilagaja cene karakteristikam kupca ali dinamično zaračunava cene (Afuah, Tucci, 2001, str. 54; Osterwalder, 2004, str. 98; Pitt et al., 2001).

Pri **fiksno določenih cenah** podjetje cen ne diferencira glede na karakteristike kupcev, prav tako pa se te ne spreminjajo hipno glede na dinamiko na trgu. Metode, ki jih lahko podjetje uporabi pri fiksnem določanju cen:

- plačilo glede na uporabo ali porabo časa in količine,
- naročnina,
- cene, objavljene v ceniku (angl. *menu prices*).

Podjetje se lahko odloči tudi za prilagajanje cen določenim karakteristikam kupcev. Tako se lahko te razlikujejo glede na:

- karakteristike kupca,
- preference kupca oziroma njegovo vrednotenje ponujene vrednosti,
- uporabljeno ali porabljeno količino.

Najzahtevnejša oblika je dinamično določanje cen, kjer se cene prilagajajo tržnim razmeram v realnem času. Pri tem lahko uporabi:

- ceno, določeno z individualnimi pogajanjmi;
- uravnavanje donosnosti (angl. *yield management*) – ekonomsko tehniko, s katero podjetje izračunava najboljšo politiko določanja cen za optimiziranje dobička glede na realnočasno modeliranje in napovedovanje obnašanja povpraševanja (Weigand, 1999, str. 55);
- dražbe;
- obratne dražbe (angl. *reverse auctions*);
- barter.

Internet in vpliv na zajem vrednosti

Zajem vrednosti je ključnega pomena za dolgoročno preživetje podjetij (Osterwalder, 2004, str. 96). In tudi na tem področju je internet prinesel številne izboljšave predvsem v smislu dinamike in odprtosti trgov. S svojo vlogo povezovalne tehnologije, vseprisotnostjo ter nižjimi transakcijskimi stroški je omogočil razvoj trgov, ki pred tem niso bili geografsko, časovno ali stroškovno izvedljivi. Z večjo dostopnostjo do trgov in zmanjšanjem asimetrije informacij je povzročil, da so se številni trgi bolj približali idealu popolne konkurence. Podjetja lahko uporabijo bolj raznolike prihodkovne tokove in uporabljajo bolj natančne plačilne mehanizme (Klein, Loebbecke, 2000, str. 331). Na ta način lahko podjetja tudi povečajo svojo donosnost.

Varian (1996) tako ocenjuje, da se je celo spremenila ekonomska logika določanja cen. To naj bi še posebej veljalo na področju izdelkov, ki imajo naraščajoče donose, visoke fiksne stroške in ekonomije obsega. Z internetno tehnologijo in povečevanjem deleža informacij v vrednosti izdelkov in storitev se delež takšnih izdelkov in storitev povečuje. Podjetja se morajo zato v vse večji meri osredotočati na mejno pripravljeno plačila in uporabiti drugačne pristope k določanju cen. Hkrati pa je vprašanje plačilnih mehanizmov tesno povezano s področjem informacijskih dobrin, saj so ti trgi pod vse večjim pritiskom za ponujanje brezplačnih vsebin (Gallaughier, 2001, str. 481).

Elektronsko poslovanje omogoča kupcem tudi lažjo primerjavo cen, stroški iskanja alternative so bistveno nižji, uporabljajo lahko tudi ponudnike primerjalnega nakupovanja. V določenih primerih se lahko kupci celo spremenijo iz akterjev, ki zgolj sprejemajo dane cene, v akterje, ki cene določajo (Pitt et al., 1999). Po drugi strani pa Marmorstein in ostali (2003, str. 147) ocenjujejo, da je internet prav z uporabo uravnavanja donosnosti pomembno pomagal podjetjem dosegati pozitivno donosnost.

Internet je močno vplival tudi na že znane plačilne mehanizme. Tako je internet kot tehnologija zopet omogočil učinkovito uporabo pogajanj.

7.3.4.2 Metrike poslovanja

Ko so aktivnosti posameznih akterjev v vrednostni verigi jasno definirane, je analiza ekonomike možna na vsakem koraku verige. Analiziramo lahko tako stroške, ki so nastopili, kot tudi vrednost, ki je bila ustvarjena (Applegate in Collura, 2001, str. 3). S povečevanjem raznolikosti možnih vrednostnih omrežij in povečevanjem dinamike njihovega spreminjanja se morajo finančne in računovodske funkcije hitreje prilagajati.

Kulatilaka in Venkatraman (2001, str. 15) zagovarjata stališče, da je dinamično omrežje metafora za postavljanje strategije v novi ekonomiji – strategije morajo biti premišljene na nivoju omrežij in ne zgolj na nivoju podjetij. Tako je smiselno oblikovanje partnerstev, kjer je podjetje nagrajeno tudi z uspešnostjo povezanih podjetij. Tovrstno sodelovanje je bilo najbolj izrazito v času razcveta internetnih podjetij.

Zaradi vse večje količine informacij, ki jih imajo podjetja na voljo, dobiva vse pomembnejšo vlogo analiza teh podatkov. Dobičke lahko podjetja ustvarjajo s pridobivanjem novih kupcev, s povečevanjem donosnosti obstoječih kupcev ali s podaljševanjem odnosov z obstoječimi kupci (Grant, Schlesinger, 1995). Ena izmed ključnih nalog podjetij je identifikacija potencialnih kupcev, analiza obstoječih nakupov in izbira tistih, za katere je smiselno porabiti največ sredstev za njihovo zadržanje in spodbujanje dodatne porabe (Blattberg et al., 2001, str. 25). Davenport (2006, str. 100) tako ocenjuje, da je analitika ključna, ker podjetjem omogoča učinkovitejši zajem vrednosti iz procesov, ki jih opravljajo.

V zadnjih letih vse večjo pozornost dobiva sistem uravnoveženih kazalnikov. Ta ponuja managerjem okvir, s katerim lahko preslikajo vizijo in strategijo podjetja v koherentno in povezano množico mer delovanja (Kaplan, Norton, 1996, str. 78). Ta element ne pokriva področja merjenja v smislu izvajanja aktivnosti in procesov. Ta vsebina je vključena v vrednostno omrežje. Kljub temu, da je lahko sama aktivnost izvajanja analitike zelo zahtevna in sama po sebi predstavlja pomembno konkurenčno prednost, pa je še pomembnejša izbira pravih mer, ki jih bo posamezen manager, deli podjetja ali podjetje kot celota spremljalo. V ta segment so tako vključene metrike na različnih nivojih – od ravni delovanja celotnega podjetja, do nivoja metrik uspešnosti delovanja posameznega zaposlenega.

Internet in vpliv na metrike poslovanja

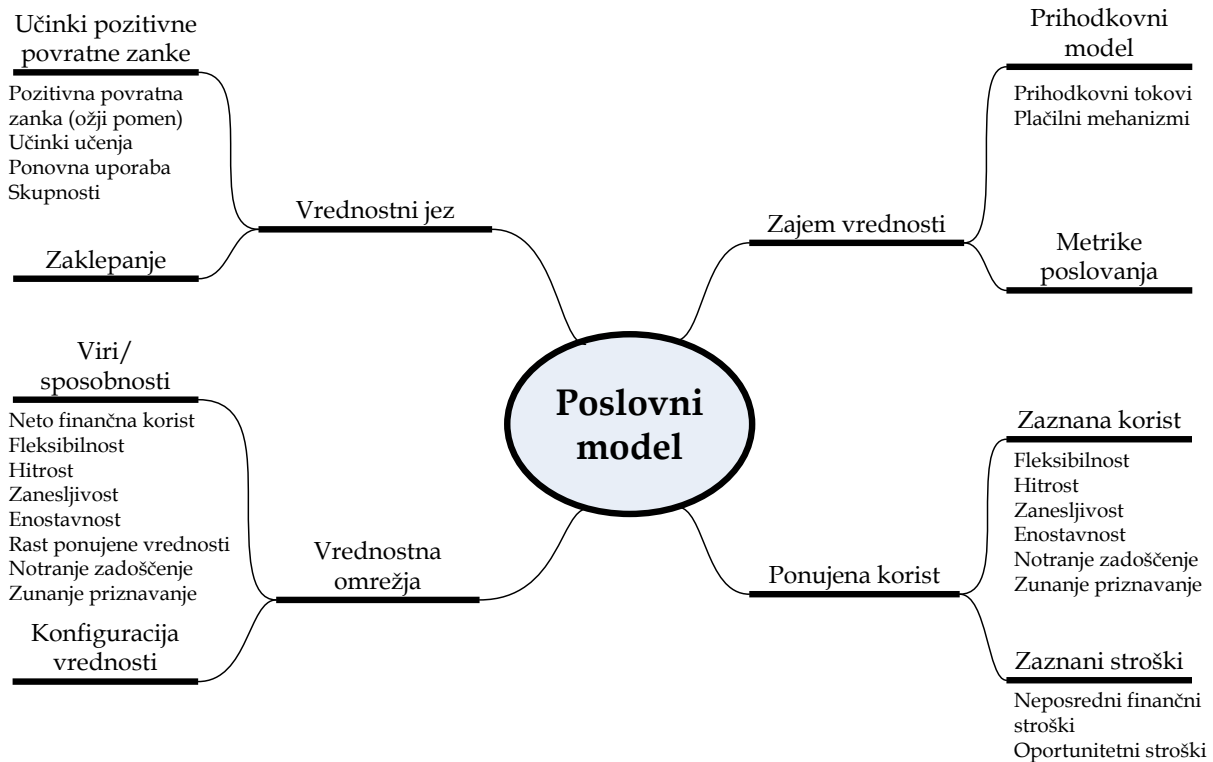
Internet je na ta segment vplival predvsem s standardizacijo in svojo značilnostjo povezovalne tehnologije. Večja prepletenost vrednostnega omrežja povečuje zahtevnost samega sodelovanja, internet pa po eni strani omogoča večjo povezljivost, hkrati pa olajša tudi merjenje vseh interakcij. Na drugi strani ima internet pomembno vlogo tudi na področju ponujene vrednosti. Tudi v tem segmentu se je povečalo število interakcij, ki jih je moč lažje in učinkoviteje spremljati.

7.3.5 Inoviranje celotnega poslovnega modela

Linder in Cantrell (2000, str. 2) sta ugotovili, da se poslovni modeli iztrošijo in da vodilna podjetja ne spreminjajo svojih poslovnih modelov samo postopno, temveč tudi obvladajo modele sprememb. V nekaterih panogah morajo podjetja nenehno

ponovno izumljati poslovni model (Afuah in Tucci, 2001, str. 4). Tudi Timmers (1998, str. 4) na podlagi analize internetnih podjetij in pilotnih projektov ugotavlja, da obstajajo številni modeli, ki si jih je moč zamisliti, pa komercialno še niso bili preizkušeni. Tapscott in ostali (2000, str. 23) celo ocenjujejo, da bo prvih dvajset let novega stoletja zlata doba inovacije poslovnih modelov in bo določila smer za nadaljnja desetletja.

Slika 24: Elementi inoviranja poslovnega modela



Vir: lasten vir

Kljub temu, da številni avtorji ocenjujejo, da je inoviranje poslovnih modelov pomembno, pa sam ocenjujem, da podjetja ne inovirajo celotnega poslovnega modela, temveč iščejo inovacije njegovih elementov. Seveda lahko v primeru hkratnega spreminjanja več elementov poslovnega modela govorimo tudi o inoviranju celotnega poslovnega modela. Ker so bili elementi poslovnega modela v tem poglavju že podrobneje predstavljeni, inovacije celotnega poslovnega modela nadalje ne obravnavam.

8 Managerska orodja za identifikacijo inovacij

V prejšnjem poglavju sem predstavil tipologijo inovacij, ki pomaga managerjem pri iskanju področij, na katerih lahko inovirajo in s tem iščejo konkurenčno prednost. Kot vsaka tipologija pa tudi ta svojo vrednost dobi šele z aplikacijo v praksi. Zato v

tem poglavju predstavljam orodja, ki managementu pomagajo pri uporabi tipologije inovacij v praksi. Orodja pomagajo identificirati priložnost za inoviranje. Z njimi lahko manager preveri situacijo v kateri se podjetje nahaja in identificira prioritete za iskanje inovativnih rešitev. Orodja so dovolj fleksibilna, da omogočajo prilagajanje konkretnemu podjetju in konkretni situaciji, kar managementu omogoča, da lahko orodje uporabi še učinkoviteje.

8.1 Platno ponujene koristi

Osnovni cilj poslovanja podjetja je rast podjetja in ustvarjanje dobička, za kar mora podjetje ustvarjati prihodke. Predpogoj za ustvarjanje prihodkov je v ponujeni koristi. V poglavju 7.3.1 sem podrobno predstavil koncept ponujene koristi. V tem delu prikazujem orodje, ki managerjem omogoča analizo ponujene koristi in identifikacijo priložnosti za inoviranje na tem področju.

Tabela 12: Matrika elementov ponujene koristi

Ponujena korist Faktorji ponudbe (Southwest Airlines)	Zaznana korist						Zaznani stroški	
	Fleksibilnost	Hitrost	Zanesljivost	Enostavnost	Notranje zadoščenje	Zunanje priznavanje	Neposredni finančni stroški	Oportunitetni stroški
Cena							X	
Hrana na letalu				X	X			X
Salon	X					X		X
Izbira razreda in sedeža	X				X	X		
Povezljivost letališč	X	X	X	X				X
Prijazna storitev					X			
Hitrost		X						
Pogostost direktnih letov	X	X		X				

Vir: lasten vir; Kim, Mauborgne (2005, str. 38)

Samo kategorijo ponujene koristi sem razdelil na zaznane koristi in zaznane stroške. V obeh delih so navedeni elementi, ki jih lahko podjetje inovira. Pri uporabi platna ponujene koristi se lahko manager odloči za uporabo teh splošnih elementov, ali pa jih preoblikuje v konkretne elemente – tako imenovane faktorje ponudbe. Za preoblikovanje lahko uporabi matriko elementov ponujene koristi, pri kateri eno dimenzijo predstavljajo splošni elementi ponujene koristi, drugo dimenzijo pa konkretna ponudba podjetja in/ali konkurence (glej tabelo 12). Tako Kim in

Mauborgne (2005) na primeru letalske družbe Southwest Airlines uporabita naslednje elemente: ceno, hrano na letalu, salone, možnost izbire razreda, povezljivost letališč (angl. *hub connectivity*), prijaznost storitve, hitrost in pogostost direktnih letov (angl. *frequent point-to-point departures*). Posamezni faktor ponudbe lahko pokriva več splošnih elementov, saj pogosto popolna preslikava ni možna, prav tako pa tudi ni potrebna. Prav tako se lahko povezave med faktorji in splošnimi elementi razlikujejo za posamezne segmente kupcev. Če se potrebe med segmenti kupcev preveč razlikujejo, je smiselno za vsak segment izdelati ločeno matriko elementov ponujene koristi.

Z matriko elementov ponujene koristi lahko analiziramo še dva vidika. Matrika namreč omogoča identifikacijo konkretnih elementov, ki ne prinašajo nobene zaznane koristi. Te elemente lahko podjetje izključi iz ponujene vrednosti. Po drugi strani pa matrika omogoča tudi identifikacijo elementov, na katere se ne nanaša noben izmed faktorjev ponudbe. Dopuščam sicer možnost, da zaradi raznolikosti na področju ponujene koristi dejansko obstajajo primeri, ko posameznega motivacijskega elementa ni možno vključiti oziroma to ni smiselno, vendar mora biti podjetje prepričano, da je temu tako, saj v nasprotnem primeru pušča okno priložnosti za konkurenco.

Ne glede na to, ali podjetje uporabi abstraktne koncepte, ali te aplicira v konkretnjšo obliko, lahko uporabi naslednje orodje – platno ponujene koristi (angl. *value proposition canvas*). Običajno vzporedno izdelamo dve platni ponujene koristi. S prvim analiziramo ponujeno korist pred samim nakupom, drugi pa prikazuje stanje po samem nakupu.

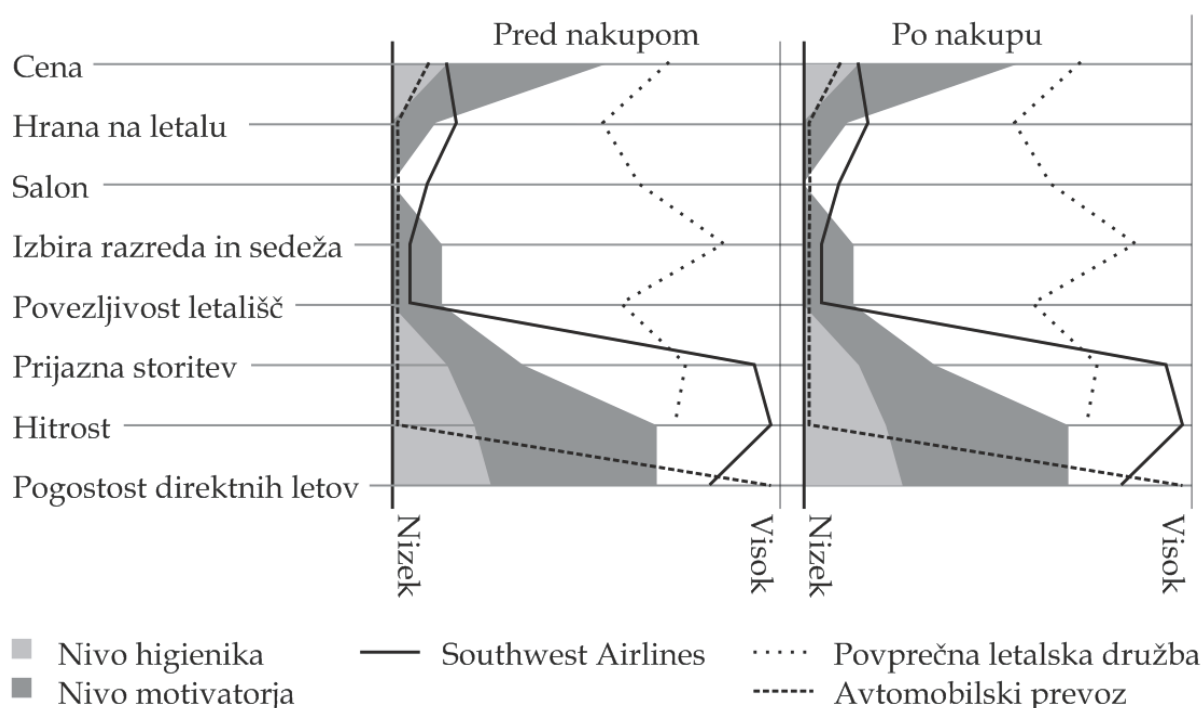
Samo platno je razdeljeno v dve dimenziji. Na eno os nanesemo vsa koncepte, na drugi osi pa so faze v življenjskem ciklu zaznave ponujene koristi. Te faze so nekoliko ožje od faz življenjskega cikla kupca, ki so vključene v tipologijo. Do razlike prihaja zato, ker kupec ne vrednoti ponujene vrednosti v vseh fazah. Tako je v življenjski cikel kupca vključena tudi faza zavedanja, v kateri pa kupec še ne vrednoti ponujene vrednosti. V platno ponujene koristi tudi niso vključeni sam nakup ter odsvojitve in razširitve. Kljub temu, da podjetje lahko inovira na tem področju, pa je iz zornega kota zaznave ponujene koristi to zgolj posledica vrednotenja pred samim nakupom oziroma med samo uporabo.

Samo platno prikazuje tako želeno vrednost kupca kot tudi zaznavo ponujene vrednosti podjetja in njegovih konkurentov. Pri zeleni vrednosti kupca sem uporabil tudi Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Herzberg (1968) je raziskoval vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Identificiral je dve vrsti elementov in sicer motivatorje in higienike. Sam v orodju uporabim podobno

konceptualno osnovo. Tako ne kategoriziram posameznega elementa med higienike ali motivatorje, temveč gre za nivo, ki ga mora ponujena korist doseči. Želena korist tako vključuje dva nivoja:

- o nivo higienika, ki določa minimalno raven, ki jo mora podjetje doseči, da še zadovolji kupca,
- o nivo motivatorja, ki kaže nivo, ki si ga kupec želi.

Slika 25: Platno ponujene vrednosti



Vir: lasten vir²³

Če ponujena korist podjetja v posameznem kriteriju ne dosega nivoja higienikov, pomeni, da se izpostavlja tveganju, da bo to negativno vplivalo na zaznano korist. To še ne pomeni, da se kupec ne bo odločil za sprejem ponudbe, temveč zgolj to, da bo moralo za isto celostno oceno ponujene koristi dosežati višje nivoje zaznane koristi kot sicer. Nivo motivatorja pa podjetju pokaže, kakšen nivo si kupec želi. Tudi ta meja ni striktno določena. Tako se lahko podjetje odloči, da bo v posameznem kriteriju preseglo nivo, ki ga kupec želi. Pogosto kupec ne ve, da si nečesa želi oziroma ne ve, da je želeno tudi izvedljivo.

²³ Podatki na platnu ponujene koristi so deloma črpani iz Kim, Mauborgne (2005, str. 38) in deloma izmišljeni. Vsebinsko niso nujno smiselni in so uporabljeni zgolj kot ilustracija možne uporabe orodja.

8.2 Orodja za inoviranje vrednostnega omrežja

Poleg orodja za inoviranje ponujene vrednosti lahko podjetja uporabijo tudi orodja za inoviranje vrednostnega omrežja. Na področju konfiguracije vrednosti sta tako akademska kot tudi strokovna literatura ponudila številne pristope in možnosti. Podjetja lahko pri inoviranju uporabijo različne pristope, od Porterjeve verige vrednosti (Porter, 1985), njene nadgradnje - vrednostne trgovine in vrednostnega omrežja (Stabell in Fjeldstad, 1998), do tistih, ki bolj odražajo spremembe, ki jih je prineslo elektronsko poslovanje, kot so poslovna omrežja *b-webs* (Tapscott et al., 2000).

Tabela 13: Matrika motivacijskih elementov partnerja

Področje partnerstva: Amazon Associates		Vrsta partnerja: Majhna do srednje velika spletna mesta						
Splošni motivacijski elementi partnerja	Neto finančna korist	Fleksibilnost	Hitrost	Zanesljivost	Enostavnost	Rast ponujene vrednosti	Notranje zadoščenje	Zunanje priznavanje
Ponujeni faktorji								
Provizija	X							
Enostavnost sodelovanja			X		X			
Učinkovitost (stopnja konverzije)	X			X		X		
Prilagodljivost vsebine		X				X		
Prilagodljivost oblike		X						
Image/blagovna znamka								X

Vir: lasten vir

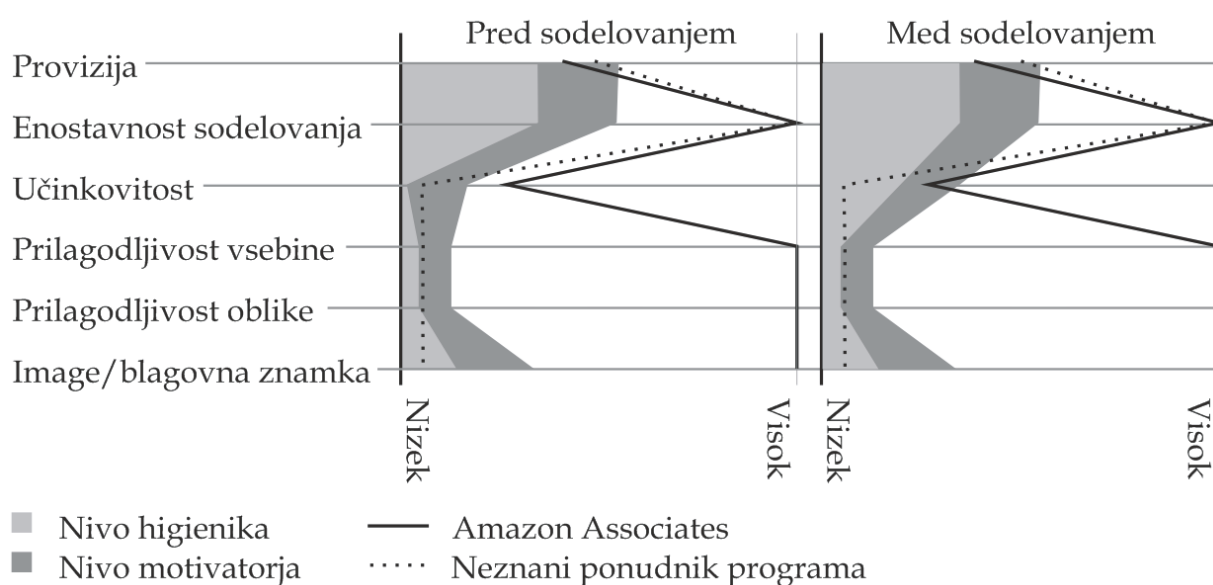
Za uspešno izgradnjo vrednostnega omrežja ni dovolj samo ustrezna konfiguracija. To je zgolj potreben pogoj. Za uspešno delovanje mora biti podjetje sposobno tudi vključiti prave partnerje - od zaposlenih, dobaviteljev, lastnikov kapitala, raziskovalnih in izobraževalnih institucij do države. Po eni strani ima podjetje z elektronskim poslovanjem dostop do partnerjev s celega sveta. Enako možnost za sodelovanje z drugimi podjetji, tudi konkurenti, pa imajo seveda tudi ti potencialni partnerji. Zato je ključni vidik, ki ga morajo podjetja upoštevati pri pridobivanju virov in sposobnosti partnerjev, njihova motiviranost za sodelovanje. Za iskanje inovativnih pristopov k partnerstvu lahko podjetje uporabi pristop, ki je soroden platnu ponujene vrednosti. Podjetja lahko uporabijo platno motivacije partnerja.

Tudi platno motivacije vključuje nivo higienika in nivo motivatorja - nivoja, ki podjetju za posamezen element pokažeta razpon, ki je za partnerja sprejemljiv. Tudi tu se lahko podjetje odloči, da bo za posamezen element doseglo nivo, ki je nižji od

nivoja higienika ali višji od pričakovanega nivoja. Seveda pa morajo biti v tem primeru še posebej pozorna na celotno korist, ki jo partner pričakuje od sodelovanja s podjetjem.

Kljub temu, da je elektronsko poslovanje znižalo stroške pri pridobivanju in sklepanju partnerstev, tudi za partnerje velja, da je pomembno, da podjetje zadrži dobre partnerje. Zato je tudi platno motivacije partnerja potrebno spremljati z dveh zornih kotov. Motivacija partnerja za sklenitev samega partnerstva se lahko pomembno razlikuje od motivacije, ki je potrebna za vzdrževanje in negovanje partnerstva. Vsak partner skuša že pred sklenitvijo sodelovanja oceniti tudi koristi, ki jih bo imel s samim sodelovanjem. Kljub temu v realnem življenju naletimo na številne faktorje, ki spremenijo pričakovanja partnerja. Ti so lahko objektivne narave. Tako se partnerja pogosto odločata za sodelovanja na podlagi predpostavk (na primer o obnašanju kupcev), ki se lahko po sklenitvi sodelovanja izkažejo za napačne.

Slika 26: Platno motivacije partnerja



Vir: lasten vir

9 Ugotovitve in sklepi

Konkurenčna prednost podjetja lahko izhaja iz različnih dejavnikov, kot sta velikost in dostop do virov. Vseeno velja prepričanje, da so za uspešnost podjetja in njegovo dolgoročno preživetje kritičnega pomena inovacije.

V zadnjih desetletjih smo pričali hitrim spremembam v poslovnem okolju. To postaja vse bolj turbulentno in nepredvidljivo. Podjetja se srečujejo s številnimi dejavniki, kot so globalizacija, hiter razvoj tehnologije, ki med drugim konstantno znižuje stroške

pretoka informacij, liberalizacija in deregulacija trgov, demografske spremembe, vse krajši življenjski cikli proizvodov, rastoča pričakovanja kupcev, spremembe v vrednotah (na primer popolnoma drugačne vrednote različnih generacij). Te spremembe zmanjšujejo pomen tradicionalnih virov diferenciacije in uvajajo nove osnove za ustvarjanje vrednosti. Hkrati hitra difuzija inovacij in znanja ter pritiski konkurence vodijo v nenehno nižanje cen, nižanje dobičkov in v standardizacijo ponudbe.

Zaradi dinamike okolja inovacije vse bolj pridobivajo pomen. To se odraža tudi na področju proučevanja inovacij. Praktično ni discipline ali področja, ki ne bi na tak ali drugačen način obravnavala tudi inovacij. Tako nekateri avtorji uporabljajo kot sinonim za inovacijo tudi izraze kreativnost, raziskovanje, podjetništvo, novost, organizacijska sprememba, izboljšava, napredovanje, modernizacija, originalnost, inventivnost in druge. Da so inovacije res eno izmed najširših in najbolj pogosto obravnavanih področij, pokaže tudi hitra analiza števila objavljenih knjig in spletnih strani, ki se ukvarjajo z inovacijami. Tako je v Amazonovem katalogu knjig 187.163 knjižnih enot, ki se ukvarjajo s področjem inovacij, od tega jih kar 12.662 že v samem naslovu vsebuje besedo inovacija. Iskalnik Google pa na iskalni pogoj "*innovation*" vrne kar 122 milijonov zadetkov. Gre torej za področje, ki je po eni strani zelo široko, po drugi strani pa ključnega pomena za poslovanje podjetij.

Uspešno inoviranje je lahko vir začasne tržne moči, ki spodkopava dobičke in pozicijo starih podjetij, in podjetjem omogoča kreativno destrukcijo. Zaradi hitrejšega tempa pa ta začasna tržna moč obstaja v vedno krajših časovnih okvirih. Podjetja morajo zato inovirati pogosteje, z večjim deležem uspešnih inovacij. To hkrati od njih zahteva, da morajo priložnosti za inoviranje iskati na različnih področjih. Tradicionalno so bile inovacije povezane s tehnologijo, vendar niso samo tehnološke inovacije tiste, ki podjetjem prinašajo konkurenčno prednost. Že iz samih opredelitev inovacij lahko vidimo, da ločimo različne tipe inoviranja. Tako akademska kot tudi poslovna literatura je ponudila številne tipologije, ki naj bi bolj sistematično obdelale področje inovacij. Tako literatura ponuja tipologije na podlagi predmeta inoviranja, na podlagi virov inoviranja, glede na vpliv inovacij, ponuja pa tudi večdimenzionalne tipologije inovacij.

V tej raziskavi zato obravnavam področje inovacij v smislu identifikacije področij, kjer lahko podjetja uspešno inovirajo. Pri tem ni bil cilj izbira najboljšega tipa inovacij. Po eni strani sem skušal odpraviti pomanjkljivosti obstoječih tipologij. V splošnem lahko tako ocenjujemo, da se akademska sfera preveč osredotoča na teoretične koncepte, ki imajo malo uporabne vrednosti, po drugi strani pa poslovna literatura ponuja številna orodja, a hkrati področje obravnava ozko ali pristransko.

Po drugi strani sem želel ponuditi orodje, ki bi managerjem na pregleden način pomagalo iskati inovacije.

Pri tem sem upošteval izhodišča, da so novi načini kategoriziranja inovacij smiselni zgolj, če vodijo v nova spoznanja, v novo razumevanje distribucije pričakovanih donosov od naložb. Z usmerjanjem naporov posameznikov in institucij lahko povečujemo donose iz naslova inoviranja. Različni tipi inovacij zahtevajo tudi različne managerske pristope.

Drugo področje, ki sem ga povezal z inovacijami, je področje elektronskega poslovanja. Različni avtorji različno dojemajo internet in različno ocenjujejo vplive elektronskega poslovanja na poslovanje podjetij. Internet je tako v tehnološkem kot predvsem v konceptualnem smislu prinesel številne spremembe, ki niso omejene zgolj na visokotehnološke panoge, temveč zadevajo poslovanje vseh podjetij in tudi ekonomije kot celote.

Enako kot za internet velja tudi za novo ekonomijo, da jo avtorji razlagajo na različne načine. Prva skupina poudarja razvoj v informacijsko-komunikacijskih tehnologijah. Temelji na pozitivnih eksternalijah in monopolističnih težnjah, ki izvirajo iz nizkih proizvodnih stroškov in hipnem pošiljanju digitalnih izdelkov. Drug pogled pa glavno značilnost nove ekonomije vidi v priložnostih, ki temeljijo na znanju: primarno znanstvenem in tehnološkem, deloma pa tudi znanju o potrebah uporabnikov, tržni dinamiki, organizacijskih procesih. To znanje je ključno za oblikovanje vrednosti in konkurenčne prednosti. Novo ekonomijo avtorji tipično povezujejo z internetnimi podjetji, za katera so bila značilna izjemno visoka pričakovanja takojšnjih rezultatov. Borzni zlom je mnoge napeljal na to, da so zavračali vse, tudi tisto, kar je bilo pri novi ekonomiji dobrega.

Kljub temu, da so mnenja o obstoju nove ekonomije deljena, pa je jasno, da sta tako internet kot elektronsko poslovanje močno vplivala na poslovanje podjetij. Spremembe, ki sta jih prinesla, niso le začasne narave. Večini podjetij internet ponuja priložnosti za povečevanje učinkovitosti, za nekatere predstavlja ogromen prodajni kanal in samo nekaterim ponuja bistveno nove poslovne priložnosti. Nekateri so dokazovali, da so za internet značilne tudi številne transformacijske lastnosti, kot so vseprisotnost, eksternalije mreže, časovni in prostorski moderator, asimetrija informacij, občutek neskončne virtualne kapacitete, odprti standardi, nižji transakcijski stroški in poslovni spleti.

Z elektronskim poslovanjem in novo ekonomijo so pomembno mesto v literaturi dobili tudi poslovni modeli. Internet in sorodne tehnologije so namreč ponudile številne nove možnosti za preoblikovanje poslovnih modelov. Nekateri celo ocenjujejo, da so modeli strategij in struktur, ki so bili zasnovani v industrijski dobi,

zastrašujoče nezadostni za soočanje z izzivi informacijske dobe. Razumevanje in uporaba poslovnih modelov je ključna, ker pomaga identificirati in razumeti različne elemente določene domene in odnosov med njimi ter s tem poveča osredotočenost organizacije. Poleg tega managerjem olajša komuniciranje in deljenje razumevanja poslovanja z drugimi deležniki. Managerjem tudi omogočajo, da si na visoki ravni abstrakcije najprej zamislijo in potem testirajo izvedljivost možnih novih načinov poslovanja. Debata o poslovnih modelih omogoča tudi spremembe in agilno konkuriranje. Formalizirani poslovni modeli omogočajo identificiranje ustreznih mer, ki jih je na primer možno uporabiti v uravnoteženem sistemu kazalnikov. In nenazadnje omogočajo izgradnjo v naprej in s tem uporabo simulacij, s čimer omogočajo eksperimentiranje in zmanjšujejo tveganje. Zato sem kot izhodišče za razvoj tipologije inovacij uporabil prav poslovne modele.

Empirični del sem izvedel z uporabo študije primera. Pri tem sem upošteval ugotovljeno potrebo po longitudinalnosti raziskovanja na področja inoviranja organizacij. Študije primera so celotna strategija raziskovanja, ki zaradi odsotnosti rutinskih formul, postopkov in procedur velja za enega najtežjih tipov raziskav, ki je zahteven tako z vidika razuma, ega kot tudi čustev. Sam proces je močno iterativen in tesno povezan s samimi podatki. Danes postajajo študije več primerov vse pogostejše, vendar so dražje, časovno bolj obremenjujoče in lahko presegajo razpoložljive vire študenta ali raziskovalca. Uporaba študije enega primera mi je omogočala podrobnejšo, natančnejšo analizo ob uporabi enakih virov. Poleg tega podrobno razumevanje obravnavanega primera zahteva študij majhnega števila primerov, ker vsak dodaten proučevan primer pomeni, da ima raziskovalec manj časa za proučevanje podrobnosti primera. Uporaba tega pristopa je smiselna tudi zato, ker me je pri raziskovanju še posebej zanimal kontekst, v katerem podjetje inovira. Hkrati pa izbrani primer predstavlja kritičen test teorije. Pri izbiri primera tako nisem zasledoval cilja izbire tipičnega primera, temveč cilj izbire primera, iz katerega se lahko naučimo največ. Zaradi teh razlogov in tudi zaradi diametralno različnih napovedi o prihodnosti podjetja, ki so se pojavljala v preteklosti, sem študijo primera izvedel na primeru podjetja Amazon.com.

Na podlagi kritičnega pregleda literature in izvedene študije primera sem nato skušal oblikovati novo tipologijo inovacij. V prvi fazi sem izvedel de-konstrukcijo verige vrednosti oziroma identificiral elemente poslovnega modela. Tej fazi je sledila analiza elementov poslovnega modela in prikaz vpliva, ki ga je imelo elektronsko poslovanje na področju tega elementa. Za vsak element sem prikazal tudi možne inovacije. V zadnji fazi sem naredil sintezo posameznih elementov in oblikoval novo tipologijo inovacij.

Sama tipologija inovacij je tako razdeljena na štiri kategorije: ponujeno korist, vrednostno omrežje, vrednostni jez in zajem vrednosti. Ponujena korist omogoča iskanje inovacij na področju vrednosti, ki jo podjetje ponuja svojemu kupcu. Pri iskanju inovacij na tem področju podjetje ponujeno korist analizira z zornega kota kupca. Ključna je kupčeva zaznava koristi in stroškov. Ponujeno korist mora podjetje seveda tudi ustvariti, kar naredi z vrednostnim omrežjem. Za ustvarjanje koristi podjetje potrebuje vire in sposobnosti. Ti so lahko njemu lastni, ali pa jih dobi od svojih partnerjev (zaposlenih, dobaviteljev, investitorjev, raziskovalnih in izobraževalnih institucij in države). Pri tem igra ključno vlogo motivacija partnerjev za sodelovanje v vrednostnem omrežju podjetja. Drug pomemben vidik vrednostnega omrežja je povezan z ustrezno konfiguracijo vrednosti. Pri tem igrajo ključno vlogo interni procesi v podjetju, umestitev podjetja v samo vrednostno omrežje in koordinacijski mehanizmi, ki jih pri tem uporablja.

Ključna sprememba, ki jo je prinesel internet, je povezana s področjem vrednostnega jez. V tej kategoriji so združene inovacije, ki po eni strani pospešujejo rast podjetja, po drugi strani pa mu pomagajo vzdrževati konkurenčno prednost. Področje, na katerem so imeli prvi internetni poslovni modeli največ težav, je povezano z zajemom vrednosti. Poslovni modeli morajo delovati tudi v finančnem smislu, saj je sicer nepomembno tudi to, kako koristni so z vidika družbe. Pri tem mora biti podjetje sposobno ustvariti ustrezen prihodkovni model, na uspešnost in učinkovitost poslovanja pa lahko močno vpliva tudi z iskanjem novih pristopov k merjenju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

Kljub temu, da je šlo za zahtevno delo, ki je zahtevalo obsežen pregled literature z različnih področij, ocenjujem, da pomembno prispeva k znanju na področju upravljalških ved. **Prispevek raziskave** je večplasten:

1. Prvi prispevek raziskave je povezan z **metodološkim pristopom**. Študije primerov so v našem okolju zelo redko uporabljena raziskovalna strategija. Ocenjujem, da disertacija pomembno prispeva k znanju na področju uporabe študij primera v raziskovanju in lahko s tem olajša delo prihodnjim raziskovalcem, ki se bodo odločili za uporabo tega pristopa.
2. Še pomembnejši prispevek je povezan s **povezovanjem literature** z različnih področij. Delo je segalo na področja številnih disciplin, od strateškega upravljanja, informatike, trženja, organizacije podjetij in drugih, saj inovacije pokrivajo zelo raznolika področja. Zato je celovit pregled področja inoviranja zahteval obsežen pregled literature, kar odseva tudi število enot uporabljene literature. Pogosto literatura z različnih področij na iste koncepte gleda na različne načine, zato je bila analiza še toliko zahtevnejša. Dodatno zahtevo je predstavljalo tudi področje elektronskega poslovanja, saj so me inovacije še posebej zanimale v luči

sprememb, ki jih je prineslo elektronsko poslovanje. Področje elektronskega poslovanja je zelo mlado in dinamično področje, ki se v literaturi pojavlja manj kot dve desetletji. Zato so številna področja slabše obdelana, pogosto pa naletimo tudi na nekonsistentnosti in nesoglasja.

3. Disertacija v pomembni meri nadgrajuje in dopolnjuje obstoječo literaturo s področja inovacij. Razvil sem **tipologijo inovacij**, v kateri sem integriral obstoječo literaturo, konceptualiziral vsakega izmed elementov in jih integriral v povezano celoto. Tipologija omogoča jasen, pregleden in celovit pogled na področje inovacij. Tako raziskovalcem kot managerjem omogoča identifikacijo možnih področij inoviranja. Hkrati vsakega izmed elementov podrobno predstavi in ponazori vplive, ki jih ima elektronsko poslovanje na ta element. Na ta način lahko bralci enostavno dobijo vpogled v priložnosti in nevarnosti, ki jih je elektronsko poslovanje prineslo.
4. Pri izdelavi pričujočega dela sem si zastavil tudi dodatno zahtevo in cilj, da mora biti rezultat dela tudi neposredno uporabljiv v poslovnem svetu – pri inoviranju podjetij. Na nek način je ta pogoj pred mene postavila že sama izbira metodološkega pristopa. Uporaba študije primera namreč le težka dopušča ugotovitve, ki niso skladne s poslovno prakso. Po drugi strani sem v zadnjem delu disertacije razvil **orodja za inoviranje**, ki jih lahko managerji neposredno uporabijo za identifikacijo novih inovacij. Pri tem sem nadgradil obstoječa orodja s področja inovacij, ki so managerjem na voljo. V luči razvite tipologije sem orodja dopolnil tudi s takšnimi, ki na področju predstavljajo popolno novost.
5. Nenazadnje je pomemben prispevek narejen tudi na področju **terminologije**. Delo prispeva k razjasnitvi pojmov elektronsko poslovanje, nova ekonomija in poslovni model. Ti pojmi so v zadnjem desetletju postali del vsakdanjega izrazoslovja, ki se uporablja v javnosti. Pogosto so pojmi uporabljeni napačno, prav tako pa so bile z njimi povezane številne kontroverznosti. V raziskavi tako pojasnim pomen elektronskega poslovanja v povezavi s poslovanjem podjetij. Predstavim tudi različne poglede na novo ekonomijo in argumentiram, da je nova ekonomija po eni strani prinesla pomembne spremembe v poslovanju podjetij, po drugi strani pa ne gre za alternativo "stari" ekonomiji, temveč kvečjemu za novosti v poslovanju, ki so pogosto povezane prav z inovativnostjo. Nenazadnje podrobno predstavim tudi sam pojem poslovni model. Ker gre za relativno nov pojem, številni avtorji ponujajo različne opredelitve. Prispevek tega dela je v sintezi teh opredelitev, predvsem pa v razjasnitvi povezave samega poslovnega modela in strategije. Na terminološkem področju je pomemben prispevek dela tudi k slovenski terminologiji. Ker gre za novo področje, se v literaturi pojavljajo številni novi pojmi, ki še nimajo slovenskih prevodov. Tudi sam sem razvil nekaj

novih orodij in konceptov, ki jih je bilo potrebno poimenovati. Pri tem sem skušal poiskati tērmine, ki so smiselni tako v slovenščini kot tudi v angleščini.

Pri tovrstnem delu se neizogibno srečujemo tudi z **omejitvami**. Zaradi večdisciplinarnega pristopa, ki je na določenih mestih zahteval kompromise, je možno, da so posamezni elementi inovacij vključeni na drugačen način, kot ga obravnava literatura s področja posamezne discipline. Druga omejitev je povezana z metodološkim pristopom. Kljub temu, da raziskovalci na področju inovacij pogosto uporabljajo študije primerov, so predvsem zaradi odsotnosti rutinskih postopkov možne napake. S podrobno pripravo protokola in natančno izvedbo sem skušal pomanjkljivosti metodološkega pristopa zmanjšati v čim večji meri. Nenazadnje pa je omejitev povezana tudi z izbiro podjetja, ki je bil predmet študije primera. Čeprav gre za skrbno in natančno izbrano podjetje, obstaja možnost, da je izbira podjetja vsaj deloma vplivala na rezultate.

Zaradi pomembnosti samega področja je smiselno **delo nadaljevati v različnih smereh**. Znano je, da so različne inovacije različno tvegane, prav tako pa imajo različen vpliv na poslovanje podjetij. V nadaljnjih raziskavah bi bilo zato smiselno ugotoviti, kakšen je **vpliv posamezne inovacije na uspešnost podjetij**.

V sami raziskavi sem razvil tudi orodja, ki lahko managerjem pomagajo pri iskanju inovacij. Smiselno bi bilo izvesti širši **preizkus razvitih orodij** v poslovni praksi. Preveriti bi bilo potrebno, koliko inovativnih idej uspejo podjetja ustvariti z uporabo teh orodij in koliko idej skušajo uvesti tudi v prakso. V drugem delu je smiselna tudi dolgoročna analiza učinkov uvedenih inovacij in predvsem vpliva teh inovacij na uspešnost poslovanja podjetij, ki uporabljajo ta orodja.

Razvito tipologijo je smiselno **povezati tudi** z literaturo s področja **virov inoviranja**. Na ta način lahko podjetja dobijo boljši vpogled v to, kdo je zadolžen za kakšno vrsto inovacij, kakšna je sposobnost posameznikov in skupin za ustvarjanje inovativnih idej. Na ta način lahko managerjem ponudimo orodja, ki bodo omogočala vodenje v smeri, ki bo zagotavljala večje število ustvarjenih kakovostnih idej, ki bodo v večji meri vpeljana v poslovanje in bodo imele tudi večjo možnost uspeha.

Smiselno je preveriti tudi **primernost uporabe razvite tipologije v neprofitnih organizacijah in javnem sektorju**. Kljub temu, da sem tipologijo inovacij razvijal za poslovne subjekte, pa se njihovo poslovanje v precejšnji meri ujema z delovanjem neprofitnih organizacij in javnega sektorja. Zato bi bilo smiselno preveriti, ali je možna uporaba tipologije tudi na teh področjih.

10 Literatura in viri

10.1 Literatura

1. Abernathy William J., Clark Kim B.: Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, *Research Policy*, 14 (1985), str. 3-22.
2. Adamy J.: E-tailer price tailoring may be wave of future. *Chicago Tribune*, Section 4, 25.9.2000, str. 4.
3. Afuah Allan N.: *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. Oxford: Oxford University Press, 1998. 403 str.
4. Afuah Allan N.: *Business models: A strategic management approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2004. 415 str.
5. Afuah Allan N., Bahram N.: The hypercube of innovation. *Research Policy*, 24(1995), str. 51-76.
6. Afuah Allan N., Tucci Christopher L.: *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 358 str.
7. Afuah Allan N., Tucci Christopher L.: A Model of the Internet as Creative Destroyer. *IEEE Transactions on engineering management*, 50(2003), 4, str. 395-402.
8. Aguilar-Savén, R. S.: Business Process Modelling: Review and Framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2004), 2, str. 129-149.
9. Ahrens Frank: From Maher to Movie To . . . Groceries? Profit Problems Send Amazon in Strange Directions. *Washington Post*, [URL: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/07/27/AR2006072701808.html>], 28.7.2006.
10. Alavi M., Leidner, D. E.: Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. *MIS Quarterly*, 25(2001), 1, str. 107-136.
11. Allee Verna: Reconfiguring the Value Network. *Journal of Business Strategy*, 21(2000), 4, str. 36-39.
12. Allen Lexi, Battenberg Erik, Elison Leah: Bronze Anvil Awards: Honoring the best in PR tactics. *Public Relations Tactics*, 11(2004), 9, str. 15-33.
13. Alloway Robert M.: *Research and Thesis Writing Using Comparative Cases*. Stockholm: Institute of International Business, 1977.
14. Alsin Arne: Overstock Paddles the Amazon. *RealMoney*, 17.5.2006, [URL: <http://www.thestreet.com/markets/activetraderupdate/10286346.html>]
15. Alt Rainer, Zimmermann Hans-Dieter: Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *EM - Electronic Markets*, 11(2001), 1, [URL: <http://www.electronicmarkets.org/modules/pub/view.php/electronicmarkets-110>], 4.7.2006.

16. Amit Raphael, Zott Christoph: Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(2001), 6/7, str. 493-520.
17. Andersen Chris: The Zen of Jeff Bezos. *Wired*, 13(2005), 1, str.166-167.
18. Anderson Carl R., Zeithaml Carl P.: Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, 27(1984), 1, str. 5-24.
19. Andrews Philip P., Hahn Jerome: Transforming supply chains into value webs. *Strategy & Leadership*, 26(1998), 3, str. 6-11.
20. Angel Robert: Putting an innovation culture into practice. London: Ivey Business Services. *Ivey Business Journal*, januar/februar 2006. 6 str.
21. Antonelli, Cristiano: The Dynamics of Localized Technological Changes. The Interaction between Factor Costs Inducement, Demand Pull and Schumpeterian Rivalry, *Economics of Innovation and New Technology*, 6(1998), 2/3, str. 97-120.
22. Applegate Lynda M.: E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. Dickson Gary W. ed. in DeSanctis Gerardine, ed.: *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*, Prentice-Hall, 2001, str. 49-101.
23. Applegate Lynda M.: Amazon.com: 1994-2000, Harvard Business School No. 9-801-194. Boston: Harvard Business School, 2002. 44 str.
24. Applegate Lynda M., Collura Meredith: Amazon.com: Exploiting the Value of Digital Business Infrastructure. Boston: Harvard Business School Publishing, HBS Case No. 9-800-330, 2000. 40 str.
25. Applegate Lynda M., Collura Meredith: Emerging networked business models: lessons from the field, Harvard Business School No. 9-801-172. Boston: Harvard Business School, 2001. 23 str.
26. Ariely Dan, Ockenfels Axel, Roth Alvin E.: An experimental analysis of ending rules in Internet auctions. *RAND Journal of Economics*. 36(2005), 4, str. 890-907.
27. Armour Stephanie: Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*, [URL: http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm], 6.11.2005.
28. Auer Christoph, Follack Manuela: Using Action Research for Gaining Competitive Advantage out of the Internet's Impact on Existing Business Models. *Proceedings of 15th Bled Electronic Commerce Conference: eReality: Constructing the eEconomy*, Bled, 2002, str. 767-784.
29. Bagchi Sugato, Tulskie Bill: e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver, Kanada, 15-18.10.2000. 13 str.

30. Bailey Joseph P., Rabinovich Elliot: The adoption of inventory postponement and speculation: An empirical assessment of oligopolistic Internet retailers. *Transportation Research Part E*, 42 (2006), 4, str. 258-271.
31. Barney Jay B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1991), 1, str. 99-120.
32. Barney Jay B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley, 2. izd., 2002. 570 str.
33. Barr Jeff, Cabrera Luis Felipe: AI gets a brain: New technology allows software to tap real human intelligence. *ACM QUEUE*, 4(2006), 4, str. 24-29.
34. Bartelt Andreas, Lamersdorf Winfried: A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce. *Proceedings of the IFIP/ACM International Conference on Distributed Systems Platforms (Middleware 2001), WS on Electronic Commerce*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001, str. 193-205.
35. Bate Douglas J., Johnston Robert E. Jr: Strategic frontiers: the starting point for innovative growth. *Strategy & Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, 33(2005), 1, str. 12-18.
36. Bayers Chip: The last laugh. *Business 2.0*, 3(2002), 9, str 86-93,
[URL:
<http://timeinc.net/b2/subscribers/articles/print/0,17925,514955,00.html>].
37. Becker Holly: Amazon.com, Inc. Lehman Brothers Research Report, 5.2.2002. 5 str.
38. Becker Howard Saul: Cases, causes, conjunctures, stories, and imagery. Ragin Charles C., ur., Becker Howard Saul, ur.: *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992, str. 205-216.
39. Becker William H.: The Dot.com Revolution in Historical Perspective. *Entreprises et Histoire*, 43(2006), str. 34-46.
40. Beer Michael, Nohria Nitin: *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review, Boston, 78(2000), 3, str. 133-141.
41. Bellafante Ginia, Corliss Richard: The best Websites of 1996. *Time Canada*, 148(1996), 29, 23.12.1996, str. 50.
42. Benjamin Robert I., Wigand Rolf T.: Electronic markets and virtual value chains on the information highway. *Sloan Management Review*, 36(1995), 2, str. 62-73.
43. Bennis Warren G., Nanus Burt: *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985. 244 str.
44. Bergen Mark E., Kauffman Robert J., Lee Dongwon: Beyond the Hype of Frictionless Markets: Evidence of Heterogeneity in Price Rigidity on the Internet. *Journal of Management Information Systems*, 22(2005), 2, str. 57-89.

45. Bernstein Peter L.: Are networks driving the new economy? *Harvard Business Review*, Boston, 76(1998), 6, str. 159-166.
46. Bernus Peter: Some thoughts on enterprise modelling. *Production Planning & Control* 12(2001), 2, str. 110-118.
47. Bertsch Thomas, Busbin James, Wright Newell: Gaining Competitive Advantage in E-tailing Through Marketing Management and Value-added Uses of Technology. *Competitiveness Review*, 12(2002), 2, str. 49-56.
48. Bianco Anthony: Virtual Bookstores Start to Get Real: The 'sell all, carry few' strategy won't work forever. *BusinessWeek*, 27.10.1997, [URL: <http://www.businessweek.com/1997/43/b3550148.htm>].
49. Bickman Leonard, Rog Debra A.: *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997. 600 str.
50. Blattberg Robert C., Getz Gary, Thomas Jacquelyn S.: *Customer Equity : Building and Managing Relationships As Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 228 str.
51. Bourgeois L. J. III, Eisenhardt Kathleen M, Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(1988), 7, str. 816-835.
52. Bovée Courtland L., Arens William F.: *Contemporary advertising*, 4. izd. Homewood: Irwin, 1992. 718 str.
53. Bradsher Keith: Amazon.com Plans to Offer Cars Online. *The New York Times*, 24.8.2000.
54. Brandenburger A., Nalebuff B.: *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996. 304 str.
55. Brews Peter J., Tucci Christopher L.: Building Internet Generation Companies: Lessons from the Front Lines of the Old Economy. *Academy of Management Executive*, 17(2003), 4, str. 8-22.
56. Brown Shona L., Eisenhardt Kathleen M.: The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1997), 1, str. 1-34.
57. Bryman Alan, Bell Emma: *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press, 2003. 624 str.
58. Brynjolfsson Erik, Smith Michael D.: Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers. *Management Science*, 46(2000), 4, str. 563-585.
59. Brynjolfsson Erik, Hu Yu Jeffrey, Smith Michael D.: Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers. *Management Science*, 49(2003), 11, str. 1580-1596.

60. Buck Tobias: Ebay sees Google, Yahoo, Amazon divergence. *Financial Times*, 8.2.2006, str. 26.
61. Bucklin Christine B., Thomas-Graham Pamela A., Webster Elizabeth A.: Channel conflict: When is it dangerous?" *McKinsey Quarterly*, 1997, št. 3, str. 36-43.
62. Burgelman Robert A., Christensen Clayton M., Wheelwright S. C.: *Strategic Management of Technology and Innovation*, 4 izd. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1224 str.
63. Burgelman Robert A., Meza Philip: Amazon.com: Evolution of the e-tailer. Case study, SM-83. Stanford: Graduate School of Business, Stanford University, 2001. 20 str.
64. Byrne John A.: *Revisiting the New Economy*. Fast Company, Boston, 80(2004), str. 18.
65. Cabral Regis: Refining the Cabral-Dahab Science Park Management Paradigm. *International Journal of Technology Management*, 16(1998), 8, str. 813-818.
66. Calkins John D., Farello Michael J., Smith Shi Christiana: From retailing to e-tailing. *The McKinsey Quarterly*, 2000, št. 1, str. 140-147.
67. Cantwell J.: *Innovation, Profits and Growth: Schumpeter and Penrose* (delovni zvezek št. 427). Reading: University of Reading, XIII (2000).
68. Carney Thomas F.: *Collaborative Inquiry Methodology*. Ontario: University of Windsor, 1990.
69. Carter Jim, Sheehan Norman: From competition to cooperation: E-tailing's integration with retailing. *Business Horizons*, 47(2004), 2, str. 71-78.
70. Caruana A., Money A. H., Berthon, R. R.: Service quality and satisfaction - the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(2002), 11/12, str. 1338-1352.
71. Cassidy John: *Dot.con: the greatest story ever sold*. New York: HarperCollins Publishers, 2002. 395 str.
72. Chad Ken: Talis Insight 2004 conference: views of technology futures. *The Electronic Library*, 23(2005), 5, str. 514-520.
73. Chakrabarti Rajesh, Scholnick Barry: International expansion of e-retailers: where the Amazon flows. *Thunderbird International Business Review*, 44(2002), 1, str. 85-104.
74. Chenail Ronald J.: Presenting Qualitative Data. *The Qualitative Report*, 2(1995), 3, [URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-3/presenting.html>]
75. Cheng Eddie W. L., Heng Li, Love Peter, Irani Zahir: An e-business model to support supply chain activities in construction. *Logistics Information Management* 14(2001), 1/2, str. 68-77.

76. Cherian E.: Electronic business: the business model makes the difference. Proceedings of the Eighth European Conference on Information Technology Evaluation, Oriel College Oxford, 2001, str 171-174.
77. Chesbrough Henry W.: Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 225 str.
78. Chesbrough Henry W., Rosenbloom Richard S.: The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(2002), 3, str. 529-555.
79. Chevalier Judith A., Goolsbee Austan: Measuring Prices and Price Competition Online: Amazon.com and BarnesAndNoble.com. *Quantitative Marketing and Economics*; 1(2003), 2, str. 203-222.
80. Chevalier Judith A., Mayzlin Dina: The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews, working paper. Cambridge: National Bureau of Economic Research, december 2003. 40 str.
81. Christensen Clayton M. et al: Harvard Business Review on Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 222 str.
82. Clark Ken: Gotta Give 'Em Credit. *Chain Store Age*, 77(2001), 12, str. 114.
83. Clark Kim B.: The interaction of design hierarchies and market concepts on technological evolution. *Research Policy*, 14(1985), 5, str. 235-251.
84. Clark Peter, Staunton Neil, Rogers Everett M.: Innovation in technology and organisation. London: Routledge, 1993. 242 str.
85. Clarke Ken: What price on loyalty when a brand switch is just a click away? *Qualitative Market Research*, 4(2001), 3, str. 160-168 .
86. Clay Karen, Krishnan Ramayya, Wolff Eric, Fernandes Danny: Retail Strategies on the Web: Price and Non-Price Competition in the Online Book Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 50(2002), 3, str. 351-367.
87. Coase Ronald H.: The Nature of the Firm. *Economica N.S.*, 1937, 4, str. 386-405.
88. Coase Ronald H.: The Firm, the Market and the Law. Chicago: University of Chicago Press, 1990. 226 str.
89. Cohen Adam: The Perfect Store. Back Bay Books, 2003. 336 str.
90. Collins Shawn: History of Affiliate Marketing. ClickZ Experts, [URL: <http://www.clickz.com/showPage.html?page=832131>], 10.11.2000.
91. Coltman Tim, Devinney Timothy M., Latukefu Alopi, Midgley David F.: E-business: Revolution, Evolution, or Hype? *California Management Review*, 44(2001), 1, str. 57-86.

92. Condos Chris, James Anne, Every Peter, Simpson Terry: Ten usability principles for the development of effective WAP and m-commerce services. *Aslib Proceedings*, 54(2002), 6, str. 345-355.
93. Constantinos Markides, Constantinos C. Markides: *All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 220 str.
94. Cooper Lee G.: Strategic Marketing Planning for Radically New Products. *Journal of Marketing*, 64(2000), 1, str. 124-144.
95. Cooper R. Juett: A Multi Dimensional Approach To the Adoption of Innovation. *Management Decision*, 36(1998), 8, str. 493-502.
96. Cooper Donald R., Schindler Pamela S.: *Business Research Methods*. Boston: McGraw Hill, Irwin, 2003. 857 str.
97. Cottrill Ken: One of Dot-Com's Lasting Legacies. *Harvard Business Review: Supply Chain Strategy*, 2005. 3 str.
98. Cox Beth: Can Amazon Tune Up CDNow? *Internetnews.com*, [URL: <http://www.internetnews.com/ec-news/article.php/1548431>], 26.11.2002.
99. Cox Jennifer Lyn: Can differential prices be fair? *Journal of Product & Brand Management*, 2000(10), 5, str. 264-275.
100. Cronbach Lee J.: Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30(1975), str. 116-126.
101. Cronbach Lee J., Meehl Paul E.: Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, 52(1955), str. 281-302.
102. Cronin Joseph J., Brady Michael K., Hult G. Thomas M.: Assessing the effect of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2000), 2, str. 193-218.
103. Crotty, C.: Apple's New Business Model, *MacWorld*, 1995, str.134, [URL: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_hb197/is_199508/ai_hibm1G117244028], 3.7.2006.
104. Cunha Miguel Pina, and Gomes Jorge F. S.: Order and disorder in Product Innovation Models. *Creativity and innovation management*, 12(2003), 3, str. 174-187.
105. Cusumano Michael A., Gawer Annabelle: The elements of Platform Leadership. Katz Ralph, ur.: *The Human Side of Managing Technological Innovation: A Collection of Readings*, 2. izd. New York: Oxford University Press, 2004, str. 675-684.
106. Cutler Andrew: Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers. *Public Relations Review* 30(2004), 3, str. 365-375.

107. Daft Richard L.: *Organization Theory and Design* – 6 izdaja. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. 701 str.
108. Daignault Michelle, Shepherd Michael, Marche Sunny, Watters Carolyn: *Enabling Trust Online*. North Carolina: International Symposium on Electronic Commerce ISEC, 2002. 10 str.
109. Damanpour Fariborz: Innovation Type, Radicalness, and the Adoption Process. *Communication Research*, 15(1988), 5, str. 545-567.
110. Darke Peta, Shanks Graeme, Broadbent Marianne: Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(1998), 4, str. 273-289.
111. D'Aveni Richard A.: Waking Up to the New Era of Hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1998), 1, str. 183-195.
112. Davenport Thomas H.: Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(2006), 5, str. 99-107.
113. Davenport T. H., Short J. E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, Cambridge, 31(1990), 2, str. 11-27.
114. Davidow William A., Michael S. Malone: *The Virtual Corporation*. New York: HarperBusiness, 1992. 304 str.
115. De Brentani Ulrike: Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(2001), 3, str. 169-187.
116. De Weerd-Nederhof Petra C.: Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management Decision*, 39(2001), št. 7, str. 513-538.
117. Deck Stewart: Amazon hints at data sales. *Computerworld*, 33(1999), 18, 3.5.1999, str. 6.
118. Denvir Philip: Innovations in Mobile Telephony: Nokia Collaborates With Amazon.com To Pursue WAP Based M-Commerce Market. *European Retail Digest*, 2000, št. 26, str. 54-56.
119. Del Vecchio John: Can Wal-Mart Beat Amazon at Its Own Game? *The Motley Fool*, [URL: <http://www.fool.com/research/2000/foolsden000314.htm>], 14.3.2000.
120. Denzin Norman K.: *Strategies of multiple triangulation*. Denzin Norman K., ur: *The research act in sociology: a theoretical introduction to sociological method*. New York: McGraw-Hill, 1970, str. 297-313.
121. Denzin Norman K.: *The research act*. New York: McGraw-Hill, 1978. 306 str.

122. Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S.: Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Denzin Norman K., ur., Lincoln Yvonna S., ur.: Handbook of qualitative research, 2. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, str. 1-28.
123. Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S.: The SAGE handbook of qualitative research, 3. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. 1232 str.
124. Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S.: Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Denzin Norman K., ur., Lincoln Yvonna S., ur.: Handbook of qualitative research, 3. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, str. 1-32.
125. Dess Gregory G., Rasheed Abdul M. A., McLaughlin Kevin J., Priem Richard L.: The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9(1995), 3, str. 7-18.
126. Dey Ian: *Qualitative Data Analysis*. New York: Routledge, 1993. 285 str.
127. Dickson Louie L., Rayport Jeffrey F.: Barnesandnoble.com, case study. Harvard Business School, 2001. 9 str.
128. Donmoyer Robert: Generalizability and the single-case study. Gomm Roger, ur., Hammersley Martyn, ur., Foster Peter, ur.: *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, str. 45-68.
129. Dosi Giovanni: Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, 11(1982), 3, str. 147-162.
130. Dosi Giovanni: Source, Procedure and Microeconomic Effect of Innovation, *Journal of Economic Literature*, 26(1988), 3, str. 1120-1171.
131. Doyle Peter, Bridgewater Susan: *Innovation in Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 225 str.
132. Doz Yves L., Hamel Gary: *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 316 str.
133. Drucker Peter F.: *The practice of management*. New York: Harper & brothers, 1954. 404 str.
134. Drucker Peter F.: *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins Publishers, 1994. 240 str.
135. Drucker Peter F.: *The next Information Revolution*. *Forbes ASAP*, New York, 24.8.1998, str. 47-58.
136. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y.: E-business model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(2002), 1, str. 5-23.

137. Duncan Geoff: Amazon Granted Consumer Review Patents. DigitalTrends, [URL: <http://news.digitaltrends.com/article8795.html>], 11.11.2005.
138. DuFon Dan: Amazon.com: On-line books and music sales. London: International Tax Review, september 1999, str. 17.
139. Dussauge Pierre, Garrette Bernard: Cooperative Strategy - Competing Successfully through Strategic Alliances. Chichester, Wiley, 1999. 254 str.
140. Dussauge Pierre, Mitchell Will, Rivera Miguel: The Amazon.com - Toys 'R' Us Alliance. Case Study. Paris: HEC School of Management, Fuqua School of Business, Babson College. 2005. 13 str.
141. Dyer Gibb W. jr., Wilkins Alan L.: Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. Academy of Management Review, 16(1991), 3, str. 613-619.
142. Earley Christopher P., Mosakowski Elaine: Cultural Intelligence. Boston: Harvard Business Review, 82(2004), 10, str. 139-146.
143. (The) Economist (US): Amazon's amazing ambition. London: The Economist, 354(2000), 8159, 26.2.2000, str. S24.
144. (The) Economist: Leaders: Anniversary lessons from eBay. London: The Economist. 375(2005), 8430, str. 9.
145. Edquist Charles: Systems of Innovation. Fagerberg Jan, Mowery David C., Nelson Richard R., ur.: The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2005, str. 1-26.
146. Eisenhardt Kathleen M.: Building Theories from case Study Research. Academy of Management Review, 14(1989), 4, str. 532-550.
147. Eisenhardt Kathleen M.: Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. Academy of Management Review, 16(1991), 3, str. 620-627.
148. Eisenhardt Kathleen M.: Has strategy changed? MIT Sloan Management Review, Cambridge, 43(2002), 2, str. 88-91.
149. Eisenhardt Kathleen M., Martin Jeffrey A.: Dynamic Capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(2000), 10/11, str. 1105-1121.
150. Eisenmann Thomas R., Eisenman Thomas: Internet Business Models: Text and Cases. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 650 str.
151. Ellis John: Digital matters: Many things matter, and here's what matter most. Fast Company, Boston, 47(2001), str 60-74.
152. Elliot Steve: Electronic commerce: B2C strategies and models. Chichester: John Wiley, 2002. 368 str.
153. Enos Lori: Amazon Loses Round in 1-Click Patent Case. E-commerce Times, 15.2.2001a, [URL: <http://www.ecommercetimes.com/story/7528.html>].

154. Enos Lori: Amazon To Take Over Borders.com. E-commerce Times, 11.4.2001b, [URL: <http://www.ecommercetimes.com/story/8873.html>].
155. Evans Philip, Wurster Thomas S.: Strategy and the New Economics of Information, Boston: Harvard Business Review, 75(1997), 5, str. 71-82.
156. Evans Philip, Wurster Thomas S.: Blown to bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 261 str.
157. Fagerberg Jan: Innovation a guide to the literature. Fagerberg Jan, Mowery David C., Nelson Richard R., ur.: The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2005, str. 1-26.
158. Fahey L., Christensen H. K.: Evaluating the research on strategy content. Journal of Management, 12(1986), 2, str. 167-183.
159. Fahy John, Hooley Graham: Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view. Journal of Strategic Marketing, 10(2002), str. 241-253.
160. Farrell Diana: The Real New Economy. Harvard Business Review, Boston, 81(2003), 11, str. 61-78.
161. Farrell Joseph, Saloner Garth: Standardization, compatibility, and innovation. Rand Journal of Economics, 16(1985), 1, str. 70-83.
162. FAQs of Life in The New Economy. Fast Company, Boston, 50(2001), str. 22.
163. Fast talk: The Old Economy Meets the New Economy, Fast Company, Boston, 51(2001), str. 70-80.
164. Feather Frank: Future-Consumer.com. Oxford: Capstone Publishing Ltd., 2001. 317 str.
165. Filson Darren: The Impact of E-Commerce Strategies on Firm Value: Lessons from Amazon.com and Its Early Competitors. The Journal of Business, 77(2004), 2, str. 135-154.
166. Fjeldstad Oystein D., Haanaes K.: Strategy Tradeoffs in the Knowledge and Network Economy. Business Strategy Review, 12(2001), 1, str. 1-10.
167. Floricel Sergei, Miller Roger: An Exploratory Comparison of the Management of Innovation in the New and Old Economies, R&D Management, Oxford, 33(2003), 5, str. 501-525.
168. Foddy, William: Constructing questions for interviews and questionnaires: theory and practice in social research. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 228 str.
169. Fornell Claes: Q4, 2005: Retail Trade; Finance & Insurance; E-Commerce. Ann Arbor: Stephen M. Ross School of Business University of Michigan, [URL:

- http://www.theacsi.org/scores_commentaries/commentaries/Q4_05_comm.htm], 21.2.2006.
170. Fornell Claes: Fourth Quarter, 2006. Ann Arbor: Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan, [URL: http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=168&Itemid=162], 20.2.2007.
 171. Fortune: Why Barnes & Noble May Crush Amazon, *Fortune*, 136(1997), 6, str. 248-250.
 172. Fox H.: A framework for functional coordination. *Atlanta Economic Review*, 23(1973), 6, str. 8-11.
 173. Frey Christine, Cook John: How Amazon.com survived, thrived and turned a profit. Seattle: Seattle Post-Intelligencer, [URL: http://seattlepi.nwsourc.com/business/158315_amazon28.html], 28.1.2004.
 174. Friedman Batya, Kahn Peter H., Howe Daniel C.: Trust Online. *Communications of the ACM*, 43(2000), 12, str. 34-40.
 175. Fritz Ben: Amazon to challenge Wal-Mart. *Red Business Information, Variety*, [URL: <http://www.variety.com/article/VR1117958752.html>], 6.2.2007.
 176. Gallaughar John M.: E-Commerce and the Undulating Distribution Channel. *Communications of the ACM*, 45(2002), 7, str. 89-95.
 177. Gallaughar John M., Auger Patrice, BarNir Anat: Revenue Streams and Digital Content Providers: An Empirical Investigation. *Information & Management*, 38(2001), 7, str. 473-485.
 178. Garvin David A.: Competing on the Eight Dimensions of Quality. Boston: *Harvard Business Review*, 65(1987), 6, str. 101-109.
 179. Gatignon Hubert, Tushman Michael L., Smith Wendy, Anderson Philip: A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48 (2002), 9, str. 1103-1122.
 180. Gaynor Gerard H.: *Innovation by Design*. New York: AMACOM, 2002. 302 str.
 181. Gersick Connie J. G.: Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1991), 1, str. 10-36.
 182. Ghemawat Pankaj, Pisano Gary P., Collis David J., Rivkin Jan W.: *Strategy and the business landscape: Text and cases*. New York: Addison-Wesley, 1999. 464 str.
 183. Ghose Anindya, Smith Michael D., Telang Rahul: Internet Exchanges for Used Books: An Empirical Analysis of Product Cannibalization and Welfare Impact. *Information Systems Research*, 17(2006), 1, str. 3-19.

184. Gluck, Frederick W.: Big bang innovation. *Journal of Business Strategy* 6(1985), 1, str. 59-64.
185. Goldstein Daniel G., Goldstein Dominique C.: Profiting from the Long Tail. *Harvard Business Review*, 84(2006), 6, str. 24-28.
186. Gordijn Jaap, Akkermans Hans: Designing and Evaluating E-Business Models. *IEEE Intelligent Systems*, 16(2001), 4, str. 11-17.
187. Gordijn Jaap: Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas, doktorska disertacija. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2002. 292 str.
188. Govindarajan Vijay, Trimble Chris: Not All Innovations Are Equal. Working Knowledge, Boston, [URL: http://hbswk.hbs.edu/tools/print_item.jhtml?id=5123&t=operations], 5.12.2005.
189. Graney Brian: NextCard Links Up With Amazon. *Motley Fool*, [URL: <http://www.fool.com/news/1999/nxcd991110.htm>], 10.11.1999.
190. Grant A., Schlesinger L.: Realize Your Customers' Full Profit Potential. Boston: *Harvard Business Review*, 73(1995), 5, str. 59-72.
191. Grant Robert M.: The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations. *California Management Review*, 33(1991), 3, 119-135.
192. Grant Robert M.: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1996), 10, str. 109-122.
193. Grant Robert M.: Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(1996), 4, str. 375-387.
194. Grant Robert M.: *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4. izd. Oxford: Blackwell, 2002. 551 str.
195. Gray David B.: *Doing Research in the Real World*. London: Sage Publications, 2004. 440 str.
196. Gray Jim: A Conversation with Werner Vogels, Amazon CTO. *ACM QUEUE*, 4(2006), 4, str. 14-22.
197. Gregory G. Dess, Abdul M.A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, Richard L. Priem: The New Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, 9(1995), 3, str. 7-18.
198. Gross N., Giacquinta J. B., Bernstein M.. *Implementing Organizational Innovations*. New York: Basic Books Inc, 1971. 309 str.
199. Grosso Christopher, McPherson John, Shi Christiana: Retailing: What's working online. *The McKinsey Quarterly*, 2005, 3, str. 18-20.

200. Grupp Hariolf, Maital Shlomo: *Managing New Product Development and Innovation*. Glensada House: Edward Elgar Publishing Limited, 2001. 351 str.
201. Guba Egon G., Lincoln Yvonne S.: *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981. 423 str.
202. Gulati Ranjay, Garino Jason: *Get the Right Mix of Bricks & Clicks*. *Harvard Business Review*, Boston, 78(2000), 3, str. 107-114.
203. Gulati Ranjay, Singh Harbir: *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*. *Administrative Science Quarterly*, 43(1998), 4, str. 781-814.
204. Gummesson Evert: *Qualitative Methods in Management Research*, 2. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999. 264 str.
205. Gupta Sunil, Lehmann Donald R., Ames Stuart Jennifer: *Valuing Customers*. *Journal of Marketing Research*. 41(2004), 7, str. 7-18
206. Haeberle Matthew: *What's Next for Amazon.com? Rumors suggest e-retailer will pair with Gap, Nordstrom*. *Chain Store Age*, 78(2002), 8, str. 93.
207. Hagel John III, Brown John Seely: *What India And China Can Teach Us About Innovation*. *Optimize Magazine*, November 2005, 22, [URL: <http://www.optimize.com/disciplines/global-issues/showArticle.jhtml?articleID=172300239>].
208. Hagel John III, Singer Marc: *Unbundling the Corporation*. *McKinsey Quarterly*, 3(2000), str. 148-161.
209. Hägg Ingemund, Hedlund Gunnar: *Case Studies in Accounting Research*. Pergamon Press: *Accounting, Organizations and Society*, 4(1979), št. 1/2, str. 135-143.
210. Hamel Gary: *The concept of Core Competence*. Hamel Gary, ur., Heene Aime, ur.: *Competence based Competition*. Chichester: Wiley, 1994, str. 11-33.
211. Hamel Gary: *Bringing Silicon Valley inside*. *Harvard Business Review*, 77(1999), 5, str. 70-84.
212. Hamel Gary: *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 333 str.
213. Hamel Gary: *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 352 str.
214. Hamel Gary, Prahalad C. K.: *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School, 1994. 327 str.
215. Hamel Jacques, Dufour Stephane, Fortin Dominic: *Case Study Methods*. Newbury Park: Sage Publication, 1993. 108 str.
216. Hamilton Denise: *Amazon.Com. Searcher*, 12(2004), 6, str. 42-45.

217. Hammer Michael: Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate. Boston: Harvard Business Review, 68(1990), 4, str. 104-112.
218. Hammond Janice: Amazon.com's European Distribution Strategy. Case study, 9-605-002. Boston: Harvard Business School, 2005. 28 str.
219. Hannan M. T., Freeman J.H.: Structural Inertia and Organizational Change. American Sociological Review, 49(1984), 2, str. 149-164.
220. Hansell Saul: News analysis: Amazon looks for an encore. New York Times, 26.1.2002, str. C2.
221. Hansell Saul: EBay, Already Working With Yahoo, Strikes an Ad Deal With Google. New York Times, 28.8.2006, 155, št. 53685, str. A10.
222. Hartman Armir, Sifonis John, Kador John: Net Ready: Strategies for Success in the E-economy. New York: McGraw-Hill, 2000. 314 str.
223. Hazleton Lesley: Profile: Jeff Bezos. Success, 45(1998), 7, str. 58-61.
224. Hax Arnaldo, Wilde Dean II: The Delta Model - discovering new sources of profitability in a networked economy. European Management Journal, 19(2001), 4, str. 379-391.
225. Hedman Jonas, Kalling Thomas: The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. European Journal of Information Systems, 12(2003), str. 49-59.
226. Heilemann John: The Networker. New York: The New Yorker, 11.8.1997, str. 34.
227. Helft Miguel: Amazon.com: More Than a Merchant. The Industry Standard, 18.1.2000, [URL: <http://www.networkworld.com/news/2000/0118amazonprof.html>].
228. Heller Laura: Deal Deal with Circuit City taps store/site synergies. DSN Retailing Today, 40(2001), 17, str. 20-21.
229. Henderson Rebecca M., Clark Kim B.: Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, 35(1990), str. 9-30.
230. Herman James: Global Value Webs. Supply Chain Management Review 6(2002), 4, str. 30-37.
231. Herzberg Frederick Irving: One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review 46(1968), 1, str. 53-62.
232. Hicks Matthew: Amazon.com's Search Launch Triggers Second Thoughts. eWeek.com. [URL: <http://www.eweek.com/article2/0,1895,1646765,00.asp>], 16.9.2004.
233. Hill C. W. L., Jones R. G.: Strategic management theory: An integrated approach. Boston: Houghton Mifflin Company, 4. izd, 1998. 436 str.

234. Hilliard U., Horovitz J., Kumar N.: Amazon: Success, Survival or Suicide?, International Institute for Management Development, IMD097, Lausanne, 2000.
235. Hines Matt: Wal-Mart, Amazon fine-tune online music plans. CNetNews, [URL: http://news.com.com/Wal-Mart%2C+Amazon+fine-tune+online+music+plans/2100-1027_3-5128810.html], 18.12.2003.
236. Hitt Michael A., Hoskisson Robert E., Johnson Richard A., Moesel Douglas D.: The market for corporate control and firm innovation. *Academy of management journal*, 39(1996), 5, str. 1084-1119.
237. Hof Robert D., Neuborne Ellen, Green Heather: Amazon.com: the wild world of e-commerce. *Business Week*, 1998, str. 106-114.
238. Hof Robert D.: Jeff Bezos: There's No "Shift in the Model". In a Q&A, Amazon's CEO and Jeff Wilke, operations chief, talk about how the e-tailer will attain profitability. *BusinessWeek*, 21.2.2000, [URL: http://www.businessweek.com:/2000/00_08/b3669094.htm].
239. Hof Robert D.: Commentary: Amazon + Wal-Mart = Win/Win. *Red Oak: Business Week*, 19.3.2001, št. 3724, str. 42.
240. Hof Robert D.: Jeff Bezos' Risky Bet. *Red Oak: Business Week*, 13.11.2006, str. 52-58.
241. Hof Robert D., Green Heather: How Amazon Cleared the Profitability Hurdle. *Business Week*, 4.2.2002, str. 60.
242. Hof Robert D., Hemelstein Linda: eBay vs. Amazon.Com. *Business Week*, 1999, 3631, str. 128-135.
243. Hofer C. W.: Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(1975), 4, str. 784-810.
244. Hoque Faisal: The alignment effect. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. 244 str.
245. Horovitz Jacques, Kumar Nirmalya, Hilliard Ursula: Amazon: Success, Survival or Suicide?. Lausanne: International Institute for Management Development, IMD097, 2000. 27 str.
246. House Robert J., Javidan Mansour.: Overview of GLOBE. House Robert J., ur., Hanges Paul J., ur., Javidan Mansour, ur., Dorfman P. W., ur., Gupta V., ur.: Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks: Sage Publications, 2004, str. 9-28.
247. Howe Jeff: The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14.6.2006, [URL: http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html].
248. Howells John: The Management of Innovation. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. 304 str.

249. Hutchins H.R.: Annual reports - ...who reads them?, *Communication World*, 11(1994), 9, str 18-21.
250. Hussey Jill in Hussey Roger: *Businesss Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Basingstoke: Macmillan Press. 1997. 368 str.
251. Imhoff Claudia, Loftis Lisa, Geiger Jonathan G.: *Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*, 1. izd. Wiley, 2001. 512 str.
252. Ives Blake, Learmonth Gerard P.: The information system as a competitive weapon. *Communications of the ACM* 27(1984), 12, str. 1193-1201.
253. Jagersma P. K.: Innovate or die. *Journal of Business Strategy*, 24(2003), 1, str. 25-28.
254. Janesick Valerie J.: *The Choreography of Qualitative Research Design: Minutes, Improvisations, and Crystallization*. Denzin Norman K., ur., Lincoln Yvonna S., ur.: *The handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, str. 379-400.
255. Javalgi Rajshekhar, Cutler Bob, Todd Patricia: An application of an ecological Model to Explain the Growth of Strategies of Internet Firms. *European Management Journal*, 22(2004), 4, str. 464-470.
256. Jick Todd D.: *Mixing qualitative and quantitative research methods: triangulation in action*. Van Maanen John, ur.: *Qualitative methodology*. Beverley Hills: Sage, 1983, str. 135-148.
257. Jick Todd D.: *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action*. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, 24(1979), str. 602-611.
258. Johnston Robert E.: *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: AMACOM, 2003. 286 str.
259. Jones Andrew J. I.: On the concept of trust. *Decision Support Systems*, 33(2002), 3, str. 225-232.
260. Jones Martyn, Saad Mohammed: *Managing Innovation in Construction*. London: Thomas Telford, 2003. 316 str.
261. Kalakota Ravi, Robinson Marcia: *e-Business 2.0, Roadmap for Success*, 2. izdaja. Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2001. 520 str.
262. Kambil Ajit, Ginsberg Ari, Bloch Michael: *Re-inventing Value Propositions*. New York: Stern School of Business, New York University, Working Paper, 1996, [URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~akambil/publications/valu1/val.htm>], 28.1.2007.

263. Kane Margaret: eBay picks up PayPal for \$1.5 billion. CNet News, 18.8.2002, [URL: http://news.com.com/eBay+picks+up+PayPal+for+1.5+billion/2100-1017_3-941964.html].
264. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard – measures that drive performance. Boston: Harvard Business Review. 70(1992), 1, str. 71-79.
265. Kaplan Robert S., Norton David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Review. 74(1996), 1, str. 75-85.
266. Kaplan Robert S., Norton David P.: Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Boston: Harvard Business Review. 78(2000), 5, str. 167-176.
267. Kaplan Robert S., Norton David P.: Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Boston: Harvard Business Review. 82(2004), 2, str. 52-63.
268. Kaplan Steven, Sawhney Mohanbir: B2B E-Commerce Hubs: Towards a Taxonomy of Business Models. Boston: Harvard Business Review. 78(2000), 3, str 97-103.
269. Kasanen Eero, Lukka Kari, Siitonen Arto: The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Sarasota, 5(1993), str. 243-264.
270. Katz Michael L., Shapiro Carl: Network externalities, competition, and compatibility. American Economic Review, 75(1985), 3, str. 424-440.
271. Katz Michael L., Shapiro Carl: Product introduction with network externalities. Journal of Industrial Economics, 40(1992), 1, str. 55–84.
272. Kavner, R. (1994), Winter Consumer Electronics Show 1994 Keynote Speech, HOTT, [URL: http://www.totse.com/en/technology/science_technology/kavner.html], 3.7.2006.
273. Mark Ken, Mitchell Jordan, Zietsma Charlene: Audible.com. Ivey Management Services, 2004. 20 str.
274. Kelly Kevin: New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World. London: Penguin Books, 1999. 179 str.
275. Kidder Louise H.: Qualitative Research and Quasi-experimental Frameworks. Brewer Marilyn B., ur., Collins Barry E., ur.: Knowing and Validating: A Tribute to Donald T. Campbell. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
276. Kidder Louise H., Judd Charles: Research methods in social relations, 5. izdaja. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986. 563 str.
277. Kim Chan W., Mauborgne Renee: Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 240. str.

278. Klein Stefan, Loebbecke Claudia: The transformation of pricing models on the web: examples from the airline industry. Bled: 13th Bled Electronic Commerce Conference, 2000, str. 331-349.
279. Klemperer Paul: Network Effects and Switching Costs. Oxford, 2005. 17 str.
280. Kline Stephen J., Rosenberg Nathan: An Overview of Innovation. Landau Ralph ur. in Rosenberg Nathan, ur.: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. Washington: National Academy Press, 1986, str. 275-305.
281. Klueber R.: Business Model Design and Implementation for Services. Chung Michael H., ur., Proceedings of Americas Conference on Information Systems. Long Beach, 2000.
282. Khatri Shruti, Mukerjee Kaushik: Barnes & Noble vs. Amazon.com, Case Study. Pune: ICFAI Business School, 2006. 13 str.
283. Knafl Kathleen A. and Breitmayer Bonnie J.: Triangulation in qualitative research: issues of conceptual clarity and purpose. Morse Janice M., ur.: Qualitative nursing research: as contemporary dialogue. Rockville: Aspen, 1989, str. 226-239.
284. Knecht Bruce G.: How Wall Street Whiz Found a Niche Selling Books on the Internet.. The Wall Street Journal, 227(1996), 97, 16.5.1996, str. A1.
285. Knight Kenneth E.: A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. Journal of Business, 40(1967), 4, str. 478-496.
286. Knowledge@Wharton: The Wal-Mart Empire: A Simple Formula and Unstoppable Growth. Philadelphia: Wharton School of the University of Pennsylvania, 9.4.2003. 4 str.
287. Kogut B., Zander, U.: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science 3(1992), 3, str. 383-397.
288. Kotha Suresh: Competing on the Internet. European Management Journal, 16(1998), 2, str. 212-222.
289. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing – Second European Edition. New York: Prentice Hall Europe, 1999, 1031 str.
290. Kovačič Andrej: Business renovation projects in Slovenia. Business Process Management Journal, 7(2001), 5, str. 409-419.
291. Kovačič Andrej: Business renovation: business rules (still) the missing link. Business Process Management Journal, 10(2004), 2, str. 158-170.
292. Krishnamurthy Sandeep: E-Commerce Management: Text and Cases. South-Western College Pub, 2002. 480 str.
293. Krüger Cornelia C., Swatman Paula M.C., van der Beek Kornelia: Business Model formation within the online news market: the core + complement

- business model framework. Proceedings of 16th Bled eCommerce Conference – eTransformation, Bled, 2003.
294. Kulatilaka Nalin, Venkatraman N.: Strategic Options in the Digital Era. *Business Strategy Review*, 12(2001), 4, str. 7-15
 295. Kulkarni Naveen, Kumar Senthil, Mani Kumarasamy, Padmanabhuni Srinivas: Web Services: E-Commerce Partner Integration. *IEEE Computer Society: IT Pro*, 7(2005), 2, str. 23-28.
 296. Kuo David J.: *dot.bomb: My Days and Nights at an Internet Goliath*. Back Bay Books, 2002. 320 str.
 297. Kuttner Robert: The Net: A Market Too Perfect for Profits. *Business Week*, 11.5.1998, št. 3577, str. 20.
 298. Lado Augustine, Boyd Nancy, Wright Peter: A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1992), 1, str. 77-91.
 299. Lam Alice: Organizational Innovation. Fagerberg Jan, Mowery David C., Nelson Richard R., ur.: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2005, str. 115-147.
 300. Lesavich Stephen: Are all business method patents "one-click" away from vulnerability? *Intellectual Property & Technology Law Journal*, 13(2001), 6, str. 1-5.
 301. Laseter Timothy M., Houston Patrick W., Wright Joshua L., Park Juliana Y.: Amazon Your Industry: Extracting Value from the Value Chain. *Strategy+business*, 18(1), 2000, [URL: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/10479?tid=230&pg=all>].
 302. Latour Bruno: *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge: Harvard University Press, 1988. 274 str.
 303. Laudon Kenneth C. in Traver Carol Guercio: *E-commerce: Business, Technology, Society*. Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2001. 992 str.
 304. Lazonick William: The Innovative Firm. Fagerberg Jan, Mowery David C., Nelson Richard R., ur.: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2005, str. 29-55.
 305. Lesavich Stephen: Are all business method patents "one-click" away from vulnerability? *Intellectual Property & Technology Law Journal*, 13(2001), 6, str. 1-5.
 306. Leschly Stig, Roberts Michael J., Sahlman William A.: *Amazon.com – 2002. Case Study 9-803-098*. Boston: Harvard Business School, 2003. 31 str.
 307. Levitt Theodore: Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43(1965), 6, str. 81-94.

308. Lewin Arie Y., Volberda Henk W.: Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organization Forms. *Organization Science*, 10(5), 1999, str. 519-534.
309. Lewins Ann, Silver Christina: Choosing a CAQDAS Package, working paper, 5 izd. Guildford: CAQDAS Networking Project, 2006. 47 str.
310. Lilly Martha S., Reed Ronald O.: Accounting for Intellectual Capital. *The Journal of Applied Business Research*, 15(1999), 4, str. 47-54.
311. Lincoln Yvonna S.: Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research. Thousand Oaks: Sage Publications: *Qualitative Inquiry*, 1(1995), št. 3, str. 275-289.
312. Lincoln Yvonne S., Guba Egon G.: *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1985. 416 str.
313. Lincoln Yvonne S., Guba Egon G.: *Controversies, Contradictions, Confluences*. Denzin Norman K., ur., Lincoln Yvonna S., ur.: *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, str. 191-217.
314. Linden Greg, Smith Brent, York Jeremy: Amazon.com Recommendations: Item-to-item Collaborative Filtering. *IEEE Internet Computing*, 7(2003), 1, 76-80.
315. Linder Jane C., Cantrell Susan: *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Working paper. Accenture, 2000. 15 str.
316. Linder Jane C., Cantrell Susan: *Cast in Concrete or Carved in Water: Five Business Model Myths That Hold Companies Back*, Working paper. New York: Accenture, 2001. 7 str.
317. Liu Hui, Magid Tahani, Gillete Paul: *Multimedia Case: Walmart.com*. School of Information Studies, Syracuse University, 2004. 4 str.
318. Lohr Steve: *I.B.M. Sues Amazon.com Over Patents*. The New York Times Company,
[URL: <http://www.nytimes.com/2006/10/24/technology/24amazon.html?ex=1319342400&en=bb674efe45d37180&ei=5088&partner=rssnyt&emc=rss#>],
24.10.2006.
319. Lowe Jonathan W.: Google Sparks Search Wars. *Geospatial Solutions*, 15(2005), 10, str. 34-38.
320. Lu Ding: Shared Network Investment. *Journal of Economics*, 73(2001), 3, str. 299-312.
321. Luecke Richard: *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School, 2003. 192 str.

322. Lumpkin G. T., Dess Gregory G.: E-business strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value, *Organizational Dynamics*, 33(2004), 2, str. 161-173.
323. Machlis Sharon: Amazon.Com, Wal-Mart pushes Web branding. *ComputerWorld*, 32(1998), 32, str.13.
324. Magretta Joan: Why business models matter, Boston: *Harvard business review*, 80(2002), 5, str. 86-92.
325. Mahadevan B.: Business models for Internet-based E-commerce: An anatomy. *California Management Review*, Berkeley, 42(2000), 4, str. 55-69.
326. Mahajan Vijay, Srinivasan Raji, Wind Jerry: The dot.com retail failures of 2000: Were there any winners? *Academy of Marketing Science*, 30(2002), 4, str. 474-486.
327. Maitland C., van de Kar E.A.M.: Overview of Mobile Information and Entertainment Services. Wehn de Montalvo U., ur.: *Business Models for Innovative Mobile Services*, Symposium Business Models for Innovative Mobile Services. Delft, 2002, str. 1-58.
328. Maldar Nusrath Jahan, Bhatia Jatinder, Manda Srinath: eBay Celebrating Tenth Anniversary. *ICFAI Business School*, 2005. 18 str.
329. Mallahi Kamel, Johnson Michael: Does it pay to be a first mover in e.commerce? The case of Amazon.com. *Management Decision*, 38(2000), 7, str. 445-452.
330. Malone Thomas W., Laubacher Robert J.: The Dawn of the e-Lance Economy. Boston: *Harvard Business Review*, 76(1998), 5, str. 145-152.
331. Malone Thomas W, Yates JoAnne, Benjamin Robert I.: Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM* 30(1987), 6, str. 484-497.
332. Mansfield G.M., Fourie L.C.H.: Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(2004), 1, str. 35-44.
333. Marmorstein Howard, Rossomme Jeanne, Sarel Dan: Unleashing the power of yield management in the Internet era: Opportunities and challenges. *California Management Review*, 45(2003), 3, str 147-167.
334. Marquis, Donald G., Myers Sumner: *Successful industrial innovations*. Washington: National Science Foundation, 1969. 117 str.
335. Marshall Catherine, Rossman Gretchen B.: *Designing Qualitative Research*, 3. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999. 224 str.
336. Marshall Catherine, Rossman Gretchen B.: *Designing Qualitative Research*, 4. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. 280 str.
337. Martin Michael H.: *The Next Big Thing: A Bookstore?* New York: Fortune, 134(1996), 11, 9.12.1996, str. 168-170.

338. Massey Alexander: Methodological Triangulation: Or How To Get Lost Without Being Found Out. Massey Alexander, ur., Walford, G., ur.: Explorations in methodology, *Studies in Educational Ethnography*, Vol. 2. Stamford: JAI Press, 1999, str. 183-197.
339. McCann Joseph E.: Design Principles for an Innovating Company. *Academy of Management Executive*, 5(1991), str. 76-93.
340. McKinnon Jill: Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, 1(1988), 1, str. 34-54.
341. McMann Ezring Bernadette, Pollock Stuart, Roberto Sondra: Preliminary injunction granted for patent infringement in suit between e-commerce competitors Amazon.com and Barnes & Noble. *Journal of Proprietary Rights*, 11(1999), 12, str. 10-11.
342. Merriam Sharan B.: Assessing and Evaluating Qualitative Research. Merriam Sharan B., ur.: *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002, str. 18-33.
343. Metcalfe Bob: Metcalfe's Law: A network becomes more valuable as it reaches more users, *Infoworld*, 17(1995), 40, str. 53.
344. Miles Raymond E., Coleman Henry J. Jr., Creed Douglas W. E.: Keys to Success in Corporate Redesign. *California Management Review*, 37 (1995), 3, str. 128-45.
345. Miles Matthew B., Huberman Michael: *Qualitative data analysis: A source book for new methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984. 263 str.
346. Miles Matthew B., Huberman Michael: *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 338 str.
347. Miller Delbert Charles, Salkind Nell J.: *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 808 str.
348. Mills Elinor: What are Amazon's search intentions? CNET News.com. [URL: http://news.com.com/What+are+Amazons+search+intentions/2100-1025_3-6037108.html], 9.2.2006.
349. Mills Elinor: Google Checkout checks in. CNET News.com. [URL: http://news.zdnet.com/2100-9588_22-6089351.html], 29.7.2006.
350. Mintzberg Henry: An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(1979), 4, str. 582-589.
351. Merriam Sharan B.: Assessing and Evaluating Qualitative Research. Merriam Sharan B., ur.: *Qualitative Research in Practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002, str. 18-33.
352. Mohr Jakki J.: *Marketing of high-technology products and innovations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001. 414 str.

353. Moore Geoffrey A.: *Crossing the Chasm*. New York: HarperCollins Publishers, 2002. 256 str.
354. Moss D.: *Confronting the Third Industrial Revolution*. Boston: Harvard Business School. Case No. 9-796-161, 1996. 23 str.
355. Mowery D.C. and Rosenberg N.: The Influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies. *Research Policy*, 8(1979), 2, p 102-153.
356. Mullaney Timothy J.: *Walmart.com vs. Amazon: This Race Isn't Even Close*. *Business Week*, 18.12.2000, št. 3712, str. 208-210.
357. Munarriz Rick Aristotle: *The Daily Double: N2K Inc.*. *The Motley Fool*, [URL: <http://www.fool.com/DDouble/1998/DDouble980120.htm>], 20.1.1998.
358. Munk Nina C.: *Title Fight*. *Fortune*, 193(1999), 12, str. 84-94.
359. Murphy Patrick E., Enis Ben M.: *Classifying Products Strategically*, *Journal of Marketing*, 50(1986), 3, str. 24-42.
360. Muther Andreas: *Customer Relationship Management - Electronic Customer Care in the New Economy*. Heidelberg: Springer, 2002. 151 str.
361. Nalebuff B., Brandenburger A. : *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*. *Strategy & Leadership*, (25)1997, 6, str. 28-33.
362. Nelson Emily: *Logistics Whiz Rises at Wal-Mart*. *The Wall Street Journal*, Eastern edition, 233(1999), 48, 11.3.1999, str. B.1.
363. Nelson Richard R., Winter Sidney G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 str.
364. Niekerk David, director of strategic growth for operations: *Communication in internet time*. *Strategic Communication Management*, 4(2000), 4, str. 4.
365. Nilsson Anders G., Tolis Christofer and Nellborn Christer: *Perspectives on Business Modelling - Understanding and Changing Organisations*. Berlin, Springer, 1999. 360 str.
366. Nohria Nitin, Gulati Ranjay: *Is slack good or bad for innovation*, *Academy of management journal*, 39(1998), 5, str. 1245-1284.
367. Normann Richard: *A Personal Quest for Methodology*. Stockholm: Scandinavian Institutes for Administrative Research, 1970.
368. Normann Richard: *Organizational Innovativeness - Product Variation and Reorientation*. *Administrative Science Quarterly*, 16(1971), 2, str. 203-215.
369. Normann Richard, Ramírez Rafael: *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. *Harvard Business Review*, 71(1993), 4, str. 39-51

370. Northouse Peter Guy: *Leadership: Theory and practice*, 4. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. 416 str.
371. Odlyzko Andrew, Tilly Benjamin: A refutation of Metcalfe's Law and a better estimate for the value of networks and network interconnections. Digital Technology Center, University of Minnesota, Minneapolis. Preliminarna verzija, marec, 2005.
372. Oeler Kurt: CDnow, N2K to merge. CNet News, [URL: http://news.com.com/2102-1017_3-217046.html?tag=st.util.print], 23.10.1998.
373. Oliva Rogelio, Sterman John D., Giese Martin: Limits to growth in the new economy: exploring the 'get big fast' strategy in e-commerce. *System Dynamics Review*, 19(2003), 2, str. 83-117.
374. Olsen Stefanie: Amazon Gets into Shopping Search, CNET News.com, [URL: http://news.com.com/Amazon+gets+into+shopping+search/2100-1024_3-5082594.html], 25.9.2003.
375. O'Reilly Tim: The Internet Patent Land Grab. O'Reilly Media, [URL: <http://tim.oreilly.com/articles/cacm3.html>], junij 2000.
376. Orlikowski Wanda J., Baroudi Jack J.: Studying information technology in organisations. Research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1991), 1, str. 1-28.
377. Orum Anthony M., Feagin Joe R., Sjoberg Gideon: Introduction: The Nature of Case Study. Feagin Joe R., ur., Orum Anthony M., ur., Sjoberg Gideon, ur.: *A Case for the Case Study*, 1991, Chapel Hill, UNC Press, str. 1-26.
378. Osterwalder Alexander, Ben Lagha Sarra, Pigneur Yves: An ontology for developing e-business models. Proceedings of IFIP DsiAge'2002, Cork City, 2002.
379. Osterwalder Alexander, Pigneur Yves: An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Članek predstavljen na 15th Bled Electronic Commerce Conference, 2002. 12 str.
380. Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, Tucci Christopher L.: Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(2005). 39 str.
381. Owen Sian: Failures in B2C Companies; Two Examples and Lessons for New Players. Working Paper. Sydney: School of Finance and Economics, University of Technology, 2001. 20 str.
382. Owen Thomas: Lord of the things. *Business 2.0*, 3(2002), 3, str. 20-23.
383. Owen Thomas: Amazon Hunter: Patrick Byrne of Overstock.com plans to have a very good year. *Business 2.0* (March, 2002b), [URL: <http://www.business2.com/b2/subscribers/articles/0,17863,514493,00.html>].

384. Pack Thomas: All about books online: Chapter two. *EContent*, 22 (1999), 5, str. 26-32.
385. Pateli Adamantia G., Giaglis George M.: A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(2004), 4, str. 302-314.
386. Patton Eric, Appelbaum Steven H.: The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 26(2003), št. 26, str. 60-71.
387. Patton Michael Quinn: *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1987. 176 str.
388. Patton Michael Quinn: *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 688 str.
389. Pavlou Paul A., Gefen David: Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust. *Information Systems Research*, 15(2004), 1, str. 37-59.
390. Payne Geoff, Payne Judy: *Key Concepts in Social Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. 248 str.
391. Penrose Edith Tilton: *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley, 1959. 272 str.
392. Perry Chad: Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(1998), št. 9/10, str. 785-802.
393. Peters Tom: *Re-imagine*. Dorling Kindersley Limited, London, 2003. 352 str.
394. Petrovic Otto, Kittl Christian, Teksten Ryan D.: Developing Business Models for eBusiness. Članek predstavljen na International Conference on Electronic Commerce Dunaj, 2001. 6 str.
395. Pettigrew Andrew Marshall, Fenton Evelyn M.: *The innovating organization*. London: Sage, 2000. 335 str.
396. Piacentini Diego: Case Study: Amazon.com: Helping E-Commerce Sites Achieve International Success. *Economic Perspectives*, 5(2000), 2, str. 27-29.
397. Piller Frank: Customer Interaction and Digitizability: A Structural Approach. Rautenstrauch Claus, ur., Seelmann-Eggebert Ralph, ur., Turowski Klaus, ur.: *Moving towards Mass Customization*. Berlin/New York: Springer, str. 119-138.
398. Pine II Joseph B., Peppers Don, Rogers Martha: Do You Want to Keep Your Customers Forever? *Harvard Business Review*, 73(1995), 2, str. 103-114.
399. Pitt Leyland, Berthon Pierre, Berthon Jean-Paul: Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy. *Business Horizons*, 42(1999), 2, str. 19-28.
400. Pitta Dennis A.: Internet currency. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(2001), 4/5, str. 382-383.
401. Pontin Jason: *Artificial Intelligence, With Help From the Humans*. New York: The New York Times, [URL:

- <http://www.nytimes.com/2007/03/25/business/yourmoney/25Stream.html>], 25.3.2007.
402. Porter Michael E.: *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
 403. Porter Michael E.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. 164 str.
 404. Porter Michael E.: *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, Boston, 65(1987), 3, str. 43-59.
 405. Porter Michael E.: *Toward a Dynamic Theory of Strategy*. Fundamental Issues in Strategy, Rumelt Richard P., ed., Schendel Dan E., ed., Teece David J., ed., Boston: Harvard Business School Press, 1995, str. 423-462.
 406. Porter Michael E.: *What is strategy*. Harvard Business Review, Boston, 74(1996), 6, str. 61-78.
 407. Porter Michael E.: *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, Boston, 79(2001), 3, str. 63-78.
 408. Postrel Virginia I.: *The big uneasy: nothing upsets stasis-loving social critics more than new institutions for buying and selling*. Forbes, 158(1996), 5, 26.8.1996, str. 32.
 409. Poucke van Anna: *Towards radical innovation in knowledge-intensive service firms*. Doktorska disertacija. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, 2005. 286 str.
 410. Prahalad C.K., Ramaswamy Venkatram: *Co-opting Customer Competence*. Harvard Business Review, Boston, 78(2000), 1, str 79-87.
 411. Prasad B.: *Hybrid re-engineering strategies for process improvement*. Business Process Management Journal, 5(1999), 2, str. 178-197.
 412. Pretnar Bojan: *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 47 str.
 413. Prior Lindsay: *Doing things with documents*. Silverman David, ur.: *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications Ltd, 2004, str. 76-94.
 414. Prior Molly: *Amazon.com's new Outlet store confirms 'deal' mentality on Web*. DSN Retailing Today, 40(2001), 2, str. 6-7.
 415. Prior Molly: *Amazon Amazon breaks through to world of traditional retailing - Amazon.com Inc. partners with Circuit City Stores Inc*. DSN Retailing Today, 40(2001), 17, str. 20-21.
 416. Puccio Gerard J., Murdock Mary C., Mance Marie: *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. 328 str.

417. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 399 str.
418. Quint Barbara: Search Inside the Book: Full-Text on Amazon. Information Today, [URL: <http://newsbreaks.infotoday.com/nbreader.asp?ArticleID=16587>], 3.11.2003.
419. Ragin Charles C.: Constructing Social Research. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1994. 208 str.
420. Ramo Joshua Cooper: The fast-moving Internet economy has a jungle of competitors...and here's the king. Time Canada, 154(1999), 26, 27.12.1999, str. 54-60.
421. Rangan Kasturi V., Bartus Kevin: New Product Commercialization: Common Mistakes. Harvard Business School note #9-594-127, Boston, Harvard Business School, 1995. 13 str.
422. Rappa Michael: Business Models on the Web. [URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>], 29.1.2006.
423. Rayport J. F., Jaworski B. J.: Cases in e-Commerce, Boston: McGraw Hill, 2002. 656 str.
424. Reed David P.: Weapon of Math Destruction. Context. DiamondCluster International, Chicago, 2(1999),1,[URL: www.contextmag.com/archives/199903/DigitalStrategy.asp].
425. Reed David P.: The Law of the Pack. Harvard Business Review, Boston, 79(2001), 2, str. 23-24.
426. Regan Keith: Overstock.com Challenges Amazon on Book Prices. E-Commerce Times, [URL: <http://www.ecommercetimes.com/story/14860.html>], 19.11.2001.
427. Regan Keith: Amazon To Take Reins at CDNow. E-Commerce Times, [URL: <http://www.ecommercetimes.com/story/20107.html>], 27.11.2002.
428. Regan Keith: Amazon Q4 Profits Dive Despite Swelling Revenue. E-Commerce Times, [URL: <http://www.ecommercetimes.com/story/55532.html>], 2.2.2007.
429. Reid Robert H.: Architects of the Web: 1000 Days that Build the Future of Business. New York: John Wiley and Sons inc., 1997. 416 str.
430. Rein Martin, Schön Donald: Problem Setting in Policy Research. Weiss Carol H., ur.: Using Social Research in Public Policy Making. Lexington: Lexington Books, 1977, str. 235-251.
431. Reingold Jennifer: What we learned in the new economy. Fast Company, Boston, 80(2004), str. 56-66.
432. Remenyi, Dan, Williams Brian, Money Arthur, Swartz Ethne: Doing Research in Business and Management, Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. 320 str.

433. Resnick P., Varian H. R.: Recommender systems. *Comm. ACM* 1997(40), 3, str. 56-58.
434. Richardson Laurel Walum: *Fields of Play: Constructing an Academic Life*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1997. 272 str.
435. Richardson Laurel Walum, St. Pierre Elisabeth: *Writing: A Method of Inquiry*. Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S.: *The SAGE handbook of qualitative research*, 3. izd., Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, str. 959-978.
436. Richtel Matt: Chairman of Amazon Urges Reduction of Patent Terms. *The New York Times*, 11.3.2000, str C4.
437. Rifkin Glenn, Kurtzman Joel: Is Your E-Business Plan Radical Enough? *MIT Sloan Management Review*, 43(2002), 3, str. 91-95.
438. Rivlin Gary: A Retail Revolution Turns 10. *New York: The New York Times*, 10.7.2005, Section 3, Page 1.
439. Robinson Stephen P.: *Organizational Behaviour: Concepts, controversies and applications*. New York: Prentice-Hall, 1989. 517 str.
440. Robinson David: *The Death of the Annual Report*, [URL: <http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/NYTAR.htm>], dostopano 7.1.2007.
441. Rogers Everett M.: *Diffusion of Innovations*, 4. izd. New York: Free Press, 1995. 518 str.
442. Romanelli Elaine, Tushman Michael L.: *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*. *Academy of Management Journal*, 37(1994), 5, str. 1141-1166.
443. Rosegger Gerhard: *The Economics of Production and Innovation: An Industrial Perspective*, 3. izd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996. 313 str.
444. Rosenberg Nathan: *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982. 304 str.
445. Rosenshein Michele: *Dynamic Merchandising*. *Jupiter Research*, Vol. 5, 24.10.2000.
446. Rossman Gretchen B., Rallis Sharon F.: *Learning in the Field*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. 392 str.
447. Rothwell R. *Successful Industrial Innovation: Critical Success Factors for the 1990s*. *R&D Management*, 22(1992), 3, str. 221-239.
448. Rutterford Janette: *Valuation and the Use of Real Options*. Miles David ur., Bowers David, ur.: *Merrill Lynch: Valuation and the New Economy*, 2000, str. 13-15.
449. Sahlman William A.: *The New Economy is Stronger than You Think*. *Harvard Business Review*, Boston, 77(1999), 6, str. 99- 106.

450. Saloner Garth, Shepard Andrea, Podolny Joel: Strategic Management. New York: John Wiley & Sons, 2001. 442 str.
451. Sampler Jeffrey L.: Redefining industry structure for the information age. Strategic Management Journal, 19(1998), 4, str. 343-355.
452. Samuelson Paul A., Nordhaus William D.: Economics, international ed. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995. 789 str.
453. Sandburg Brenda: Speed Over Substance? Intell. Prop. Magazine, The Recorder, Mar. 1999, str. 5-6.
454. Sandoval Greg: Amazon loses a PC-store partner. CNet News, 10.9.2001, [URL: http://news.com.com/Amazon+loses+a+PC-store+partner/2100-1017_3-272829.html].
455. Sandoval Greg: How lean can Amazon get? CNet News, 19.4.2002, [URL: http://news.com.com/How+lean+can+Amazon+get/2100-1017_3-886784.html].
456. Sarkar Mitra Barun, Butler Brian, Steinfield Charles: Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. Journal of Computer-Mediated Communication (JCMC), 1(1995), 3, [URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/sarkar.html>], 22.4.2007.
457. Sarwar Badrul, Karypis George, Konstan Joseph, Riedl John: ItemBased Collaborative Filtering Recommendation Algorithms. 10. International World Wide Web Conference, ACM Press, 2001, str. 285-295.
458. Scapens Robert W.: Researching Management Accounting Practice: the Role of Case Study Methods. British Accounting Review, London, 32(1990), str. 259-281.
459. Schafer Ben J., Konstan Joseph A., Riedl John: E-Commerce Recommendation Applications. Journal of Data Mining and Knowledge Discovery, 5(2000), 1/2, str. 115-152.
460. Schiesel Seth: Payoff Still Elusive in Internet. The New York Times, 2.1.1997, str. C17.
461. Schlegelmilch Bodo B., Diamantopoulos Adamantios, Kreuz Peter: Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. Journal of Strategic Marketing, 11(2003), 2, str. 117-132.
462. Schmid B. F., Zimmermann R. in Buchet B.: What is new about the Digital Economy? EM – Electronic Markets, 11(2001), 1, str. 44-51.
463. Schmid, BF, Alt, (2001). What is New About the Digital Economy. Electronic markets, 44-51
464. Schmookler Jacob: Economic Sources of Inventive Activity. Journal of Economic History, 22(1962), 1, str. 1-10.
465. Schmookler Jacob: Invention and Economic Growth. Cambridge: Harvard University Press, 1966. 348 str.

466. Schubert Petra, Ginsburg Mark: Virtual Communities of Transaction: The Role of Personalization in Electronic Commerce. *Electronic Markets*, 10(2000), 1, str. 45-55.
467. Schumpeter Joseph A.: *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interests and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1951. 255 str.
468. Schumpeter Joseph A.: *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, Volume I*. New York: McGraw-Hill, 1939, 448 str.
469. Schwartz Peter: Future Shock If you thought the past 50 years were a time of radical change, you ain't seen nothin'. *Fortune*, 5.4.2004.
470. Schweizer Tanja Sophie: *An Individual Psychology of Novelty-Seeking, Creativity and Innovation*. Doktorska disertacija. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004. 282 str.
471. Scott Judy: Emerging Patterns from the Dynamic Capabilities of Internet Intermediaries. *Journal of Computer-Mediated Communication (JCMC)*, 5(2000), 3, [URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol5/issue3/scott.html>], 22.4.2007
472. Seddon Peter B., Lewis Geoffrey P.: Strategy and Business Models: What's the Difference. *Proceedings of the 7th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Adelaide, 2003, str. 236-248.
473. Selz D.: *Value Webs: Emerging forms of fluid and flexible organizations. Thinking, organizing, communicating and delivering value on the Internet*, disertacija. Bamberg: University of St.Gallen, 1999. 210 str.
474. Senge Peter M., Carstedt Goran: *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, 42(2001), 2, str. 24-38.
475. Seymour Jim: How to Value the Web? Heck, there's Gotta Be a Way. New York: theStreet.com, [URL: <http://www.thestreet.com/comment/techsavvy/796295.html>], 18.10.1999
476. Shafer Scott M., Smith Jeff H., Linder Jane C.: The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(2005), 3, str. 199-207.
477. Shanklin William L. and Ryans John K Jr.: *Organizing for High-Tech Marketing*. *Harvard Business Review*, Boston, 62(1984), 6, str. 164-171.
478. Shapiro Carl, Varian Hal R.: *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School, 1999. 352 str.
479. Shaw Michael J.: *Electronic Commerce: Review of Critical Research Issues*. *Information Systems Frontiers*, Boston, 1999, str. 95-106.
480. Shervani Tasadduq and Zerrillo Philip C.: The albatross of product innovation, *Business Horizons*, Jan-Feb 1997, str. 57-62.

481. Simons Robert: Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy – Text and Cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc, 2000. 780 str.
482. Silverman David: Qualitative methodology and sociology: describing the social world. Aldershot: Gower Publications, 1985. 206 str.
483. Silverman David: Doing Qualitative Research, 2. izd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. 416 str.
484. Slater S. F., Narver J. C.: Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2000), 1, str. 120-128.
485. Slywotzky Adrian J.: Value migration: how to think several moves ahead of the competition. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 326 str.
486. Smith William C.: Patent This! Intellectual Property Law, Marec 2001, str. 48-57.
487. Smith Michael, Brynjolfsson Erik: Consumer Decision-making at an Internet Shopbot: Brand Still Matters. *Journal of Industrial Economics*, 49(2001), 4, str. 541-558.
488. Spector Robert: Amazon.com – Get Big Fast. London: Random House Business Books, 2000. 261 str.
489. St. John Warren: Barnes & Noble's Epiphany. *Wired*, 7(1999), 6, str. 132-139.
490. Stabell Charles B., Fjeldstad Oystein D.: Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(1998), str. 413-437.
491. Stähler P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen, disertacija. St. Gallen: University of St.Gallen HSG, 2001.
492. Stake Robert E.: The Art of case Study Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 192 str.
493. Stake Robert E.: The Case Study Method in Social Inquiry. Gomm Roger, ur., Hammersley Martyn, ur., Foster Peter, ur.: Case Study Method: Key Issues, Key Texts, Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, str. 19-26.
494. Stake Robert E.: Qualitative case studies. Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S., ed.: Handbook of qualitative research, 2005, str. 443-463.
495. Standage Tom: The Turk: The Life and Times of the Famous Eighteenth-Century Chess-Playing Machine. Walker and Company, 2002. 224 str.
496. Stankiewicz Amy: Online Directory Gets Up-Close and Personal. *Geospatial Solutions*, 15(2005), 3, str. 18.
497. Steiner Ina: eBay Bans Sellers from Using Google Checkout. *Auctionbytes*, št. 1317, 6.7.2006, [URL: <http://auctionbytes.com/cab/abn/y06/m07/i06/s02>].

498. Steinfield Charles, Bouwman Harry, Adelaar Thomas: The dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(2002), 1, str. 93-119.
499. Stepanek Marcia: Are You Web Smart? *Business Week E-Biz*, [URL: http://www.businessweek.com/2000/00_38/b3699029.htm], 18.9.2000.
500. Stone Brad: Stirring Up the Cubicles at eBay. *New York: The New York Times*, 21.2.2007, [URL: http://www.nytimes.com/2007/02/21/technology/21ebay.html?_r=1&pagewanted=print].
501. Streisand Betsy: Make New Sales, But Keep the Old. *USNews*, 16.2.2004, [URL: <http://www.usnews.com/usnews/biztech/articles/040216/16ebay.htm>].
502. Suarez Fernando F.: Network effects revisited: The Role of Strong Ties in Technology Selection. *Academy of Management Journal*, 48(2005), 4, str. 710-720.
503. Sull Donald N., Houlder Dominic: How Companies Can Avoid a Midlife Crisis, *MIT Sloan Management Review*, 48(2006), 1, str. 26-34.
504. Sullivan J. R., Walstrom K. A: Consumer perspectives on service quality of electronic commerce Web sites. *The Journal of Computer Information Systems*, 41(2001), 3, str. 8-14.
505. Swartz Nikki (2004a): Amazon.com's Text Search Revolution. *Information Management Journal*, 38(2004), 1, str. 18.
506. Swartz Nikki (2004b): Amazon's New Offering Manages Searches. *Information Management Journal*, 38(2004), 6, str. 16.
507. Tapscott Don: Rethinking Strategy in a Networked World. *Strategy + Business*, third quarter, 2001, str. 1-8.
508. Tapscott Don, Ticoll David, Lowy Alex: *Digital capital: harnessing the power of business webs*. Boston: Harvard Business School Press, 2000, 272 str.
509. Tapscott Don, Williams Anthony D.: Opening Up to Collaboration. *The BusinessWeek*, The BusinessWeek Wikinomics Series, [URL: http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2007/id20070309_322223.htm], 9.3.2007.
510. Taylor William C.: Who's Writing the Book on Web Business? *Fast Company*, okt-nov 1996, str. 132-133.
511. Teece David J.: *Managing Intellectual Capital*. New York: Oxford University Press, 2000. 300 str.
512. Teece David J., Pisano Gary, Shuen Amy: Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(1997), 7, str. 509-533.

513. Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith: *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997. 377 str.
514. Timmers Paul: *Business Models for Electronic Markets*, EM Electronic Markets, 8(1998), 2, str. 3-8.
515. Timmers Paul: *Electronic commerce: strategies and models for business-to-business trading*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. 268 str.
516. Thompson J. D.: *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967. 215 str.
517. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J.: *Strategic management: concepts and cases*, 12. izdaja. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2001, 615 str.
518. Thurston Henry Robert: *History of the Growth of the Steam-engine*. D. Appleton and company, 1897. 530 str.
519. Tulgan Bruce: *Generational Shift: What We Saw at the Workplace Revolution*. New Haven: RainmakerThinking, 2003. 10 str.
520. Turban Efraim et al.: *Electronic Commerce 2004: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2004. 537 str.
521. Turner Ralph: *The Quest for Universals in Sociological Research*. American Sociological Review, 18(1953), 6, str. 604-611.
522. Tushman Michael L., Anderson Philip: *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative science quarterly, 31(1986), str. 439-465.
523. Tushman Michael L., Murmann Peter J.: *Dominant Designs, Technology Cycles and Organizational Outcomes*. Garud Raghu, Kumaraswamy Arun, Langlois Richard, ur.: *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks and Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers, 2002, str. 316-347.
524. Tushman Michael L., Nelson Richard R.: *Introduction: Technology, Organizations and Innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1990), 1, str. 1-8.
525. Tushman Michael L., O'Reilly C.A. III: *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review, 38(1996), 4, str. 8-30.
526. Ulaga W., Chacour S.: *Measuring customer-perceived value in business markets*. Industrial Marketing Management, 30(2001), 6, str. 525-540.
527. Underwood Ryan: *Fast talk: What I learned in the new economy*. Fast Company, Boston, 80(2004), str. 49-55.
528. Utterback James M.: *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 253 str.

529. Van Der Vorst J. G. A. J., Van Dongen S., Nouguier S., Hilhorst R.: E-business initiatives in food supply chains; Definition, and typology of electronic business models. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(2002), 2, str. 119-138.
530. Van Velsor Ellen, McCauley Cynthia D: Introduction: Our View of Leadership Development. McCauley Cynthia D., ur., Van Velsor Ellen, ur.: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Jossey-Bass, 2003. 560 str.
531. Vandermerwe Sandra, Taishoff Marika: *Amazon Services, Inc.* London: Imperial College, 2004. 12 str.
532. Vara Vauhini, Mangalindan Mylene: Web Pioneers eBay and Amazon Face a Threat From Older Retailers. Dow Jones & Company: *The Wall Street Journal*, 16.11.2006, 248(2006), 117, str. A1, A12.
533. Varian Hal R.: Differential Pricing and Efficiency. *First Monday*, 1(1996), 2, [URL: <http://www.firstmonday.org/issues/issue2/different/>], dostopano 30.4.2007.
534. Varian Hal R., Farrell Joseph, Shapiro Carl: *The Economics of Information Technology: An Introduction (Raffaele Mattioli Lectures)*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. 112 str.
535. Varon Elana: Amazon.com, Software Vendor. *CIO Magazine*, [URL: http://www.cio.com/archive/101503/tl_ec.html], 15.10.2003.
536. Vascellaro Jessica E.: Online Stores Adopt Click-to-Call Customer Service. *The Wall Street Journal*, 15.3.2006, str. D4.
537. Venkatraman N., Henderson John C.: Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, 40(1998), str. 33-48.
538. Vickers M.: Models from Mars. *Red Oak: Business Week*, 4.9.2000, str. 58-59.
539. Viehland Dennis: New Business Models for Electronic Commerce, 17th Annual International Conference of the Association of Management / International Association of Management, [URL: <http://www.massey.ac.nz/%7Edviehlan/businessmodels.html>], 1999.
540. Viscio Albert J., Pasternack Bruce. A.: *Toward a New Business Model*. New York: strategy + business, 20(1996), 20. 6 str.
541. Vise David A.: Publishers Sue Google To Stop Scanning. *Washington: Washington Post*, 20.10.2005, str. D01.
542. Von Hippel, Eric: *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1988. 218 str.

543. Von Tunzelmann Nick, Acha Virginia: Innovation in "Low-Tech" Industries. Fagerberg Jan, Mowery David C., Nelson Richard R., ur.: The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2005, str. 407-432.
544. Yin J. Z.: Managing process innovation through incremental improvements: empirical evidence in the petroleum refining industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 47(1994), str. 265-276.
545. Yin Robert K.: Case study research: design and methods - 3 izdaja. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. 179 str.
546. Yong S. Kim: Maximizing sellers' welfare in online auction by simulating bidders' proxy bidding agents. *Expert systems with applications*, 32(2007), str. 289-298.
547. Zeithaml Valarie A.: Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(1988), 3, str. 2-22.
548. Zeng Ming, Reinartz Werner: Beyond Online Search: The Road to Profitability. *California Management Review*, 45(2003), 2, str. 107-130.
549. Zhouying Jin: Globalization, technological competitiveness and the 'catch-up' challenge for developing countries: some lessons of experience. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 4(2005), 1, str. 35-46.
550. Zigmund William G.: Business Research Methods. Mason: Thomson South-Western, 2003. 748 str.
551. Zucker Lynne G.: Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology* 13(1987), str. 443-464.
552. Wagner Mitch: Amazon.com Admits Concocting Some Recommendations. TechWeb, The Business Technology Network, [URL: <http://www.techweb.com/wire/26800516>], 4.12.2002.
553. Wallin Johan: Operationalizing Competences. Sanchez Ron, ur., Heene Aime, ur.: Competence Perspectives in Managing Internal Processes, *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 7, JAI Press, 2005, str. 151-182.
554. Warner B.: Jeff Bezos: volume discounter. *Brandweek* 39(1998), 38, str. 18-22.
555. Waterman Robert H. Jr.: The Renewal Factor. New York City: Bantam Books, 1987. 338 str.
556. Waters Richard: Google and eBay Forge Alliance. San Francisco: Financial Times FT.com, 28.8.2006, [URL: <http://search.ft.com/ftArticle?queryText=google+and+ebay+forge+alliance&aje=true&id=060828005036>]

557. Watson Richard T., Zinkhan George M., Pitt Leyland F.: Object-Orientation: A tool for enterprise design. *California Management Review*, 46(2004), 4, str. 89-110.
558. Webb Eugene J., Campbell Donald T., Schwartz Richard D., Sechrest Lee, Grove Janet Belew: *Nonreactive measures in the social sciences*. Chicago: Rand McNally, 1966. 225 str.
559. Webber Alan M.: What's so new about the new economy? *Harvard Business Review*, Boston, 71(1993), 1, str. 24-42.
560. Weber Tim: Now on YouTube: Google's gamble. *BBC News*, [URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6036023.stm>], 10.10.2006.
561. Weick Karl E.: The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(1993), 4, str. 628-652.
562. Weill Peter, Aral Sinan: *Generating Premium Returns on Your IT Investments*. *MIT Sloan Management Review*, 47(2006), 2, str. 39-48.
563. Weill Peter in Vitale Michael: *Place to Space: Migrating to E-Business Models*. Boston: Harvard Business Press, 2001. 372 str.
564. Weill Peter, Malone Thomas W., D'Urso Victoria T., Herman George, Woerner Stephanie: *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*, Working Paper No. 226. Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, MIT Center for Coordination Science, 2005. 39 str.
565. Weischedel Birgit, Matear Sheelagh, Deans Kenneth R.: A qualitative approach to investigating online strategic decision making. *Strategic decision making*, 8(2005), št. 1, str. 61-76.
566. Weigand Robert E.: *Yield Management: Filling Buckets, Papering the House*. *Business Horizons*, 42(1999), 5, str. 55-64.
567. Weiss Leigh M., Capozzi Marla M., Prusak Laurence: *Learning From the Internet Giants*. *MIT Sloan Management Review*, 45(2004), 4, str. 79-84.
568. Weiss Noah: *Amazon CEO speaks on campus*. Palo Alto: *The Stanford Daily*, [URL: <http://daily.stanford.edu/article/2005/2/14/amazonCeoSpeaksOnCampus>], 14.2.2005.
569. Welborn R., Kasten V.: *The Jericho principle: How companies use strategic collaboration to find new sources of value*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, 304 str.
570. Welch Jack: *Winning*. New York: HarperCollins Publishers, Inc, 2005. 372 str.
571. Wernerfelt Birger: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1984), 2, str. 171-181.

572. West Michael: Amazon.com Pursues Customer Satisfaction. *Retail Technology Quarterly*, julij, 2005, str. 44A.
573. Whinston Andrew B., Stahl Dale O., Choi Soon-Yong: *The Economics of Electronic Commerce*. Indianapolis: MacMillan Publishing Company, 1997. 656 str.
574. White Gerald I., Sondhi Ashwipaul C., Fried Dov: *The Analysis and Use of Financial Statements*, 2. izdaja. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 1224 str.
575. Wiggins Richard: Of Jeff Bezos and Leo Durocher. *First Monday*, 6(2001), 5, [URL: http://firstmonday.org/issues/issue6_5/wiggins/index.html].
576. Williamson O. E.: *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, 1975. 286 str.
577. Wilson Gretchen, Blain Mike: Organizing in the new economy: The Amazon.com campaign. *Armonk: Working USA*, 5(2001), 2, str. 32.
578. Wingfield Nick: Survival Strategy: Amazon Takes Page from Wal-Mart to Prosper on Web. *The Wall Street Journal*, 22.11.2002, str. A1.
579. Winter Robert: Conceptual Modeling of Business Networks and Business Strategies. *Proceedings of 16th Bled Electronic Commerce Conference: eTransformation, Bled, 2003*, str. 551-568.
580. Wolcot Harry F.: *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994. 440 str.
581. Woodruff R. B.: Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1997), 2, str. 139-53.
582. Woodside Arch G., Wilson Elizabeth J.: Case Study Research Methods for Theory Building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2003), 6/7, str. 493-508.
583. Wortmann Hans, Hegge Herman, Goossenaerts Jan: Understanding enterprise modelling from product modelling. *Production Planning & Control*, 12(2001), 3, str. 234-244.
584. Wyner Gordon: Researching Channels. *Marketing Research*, 7(1995), 3, str. 42-44.
585. The White House: *A New Generation of American Innovation*, Washington D.C. [URL=http://www.whitehouse.gov/infocus/technology/economic_policy200404/innovation.pdf], April 2004, 17 str.

10.2 Viri

1. (The) American Customer Satisfaction Index: Q4 2006 and Historical ACSI Scores. Ann Arbor: Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan,

- [URL:
http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=165], 20.2.2007.
2. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 1997. 40 str.
 3. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 1998. 47 str.
 4. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 1999. 60 str.
 5. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 2000. 67 str.
 6. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 2001. 82 str.
 7. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 2002. 88 str.
 8. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 2003. 83 str.
 9. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 2004. 92 str.
 10. Amazon.com Inc. Annual Report. Seattle: Amazon.com Inc, 2005. 88 str.
 11. Amazon.com Inc. SEC Form 424B1, 15.5.1997, [URL:
<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/0000891020-97-000868.txt>] (1997c)
 12. Amazon.com News Releases, [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-news>].
 13. Amazon Services: Why Amazon Services?, [URL:
<http://www.amazonservices.com/whyamazon/>], 7.1.2007.
 14. Amazon: Purchase Circles, [URL: <http://www.amazon.com/gp/purchase-circles/>], 26.3.2007.
 15. Amazon: Associates Compensation Overview, [URL: http://affiliate-program.amazon.com/gp/associates/join/compensation.html/ref=amb_link_1035462_2/102-4970615-0579364], 27.3.2007.
 16. Amazon: CrossLinks, [URL:
<http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/102-4970615-0579364?ie=UTF8&nodeId=1161366>], 27.3.2007.
 17. Amazon: A-to-z Guarantee Protection, [URL:
<http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/102-4970615-0579364?ie=UTF8&nodeId=537868>], 29.3.2007.
 18. Amazon: Amazon.com Statistically Improbable Phrases, [URL:
<http://www.amazon.com/gp/search-inside/sipshelp.html>], 10.4.2007.
 19. Amazon: Amazon.com Careers: Why Join Amazon.com?, [URL:
<http://www.amazon.com/Why-Join-Products-Careers/b?ie=UTF8&node=14237871&me=A2UFG9NDFLOV22>], 10.4.2007.
 20. American Psychological Association: Technical recommendations for psychological tests and diagnostic techniques. Washington: American Psychological Association, 1954. 40 str.

21. American Psychological Association: Technical recommendations for psychological tests and diagnostic techniques. Washington: American Psychological Association, American Educational Research Association, National Council on Measurement in Education, 1974.
22. Barnako Frank: Amazon.com: better than Wal-Mart. blogs.MarketWatch from DowJones,
[URL:
http://blogs.marketwatch.com/barnako/2007/01/amazoncom_8_tim.html],
24.1.2007.
23. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 1997. 5 str.
24. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 1998. 5 str.
25. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 1999. 3 str.
26. Bezos Jeffrey P.: Keynote Speech at Harvard Business School Cyberposium,
26.2.2000
27. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 2000. 2 str.
28. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 2001. 3 str.
29. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 2002. 2 str.
30. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 2003. 2 str.
31. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 2004. 3 str.
32. Bezos Jeffrey P.: Letter to Shareholders. Seattle: Amazon.com Inc, 2005. 2 str.
33. Bezos Jeffrey P.: Keynote Speach. San Francisco: Web 2.0 Expo, [URL:
<http://news.com.com/1606-2-6176622.html>], 16.4.2007.
34. Booksense.com: Bookstore Locator. Tarrytown: Book Sense,
[URL: <http://storesearch.booksense.com/booksense/storeSearch.do>], 9.3.2007.
35. BusinessWeek: The 100 Top Brands in 2006. [URL:
<http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/>], 24.3.2007.
36. Byrne Patrick M.: Letter to Owners. Salt Lake City: Overstock.com, 2007. 2 str.
37. CNN Money: Fortune 500 2006.
[URL: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>], 29.9.2006.
38. CNN Money: B&N.com buys Fatbrain, [URL:
http://money.cnn.com/2000/09/13/deals/barnes_fatbrain/], 13.9.2000.
39. Commision of the European Communities: Cohesion Policy in Support of Growth and Jobs: Community Strategic Guidelines, 2007-2013. Brussels: Commision of the European Communities, [URL: http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0299en01.pdf], 2005, 39 str.
40. DoubleClick: Search Before the Purchase - Understanding Buyer Search Activity as it Builds to Online Purchase. New York: DoubleClick Inc., 2005, 6 str.

41. Financial Times: Internet Firefight is Patently Damaging. Financial Times, maj 1999, str 16.
42. Fleming Michael: Amazon ambitions: E-tailer becomes a Hollywood player. Reed Business Information, [URL: <http://www.variety.com/article/VR1117947477.html?categoryid=1009&cs=1>], 26.6.2006
43. Forbes: The World's 2000 Largest Public Companies. [URL: <http://www.forbes.com/forbes2000/>], 29.9.2006.
44. Forbes: Fortune 500 Companies – Archived List of Best Companies from 1995. [URL: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/], 25.2.2007.
45. Forrester: Commerce Platforms. Cambridge: Forrester Research, november 2006, 5 str.
46. General Electric Company: Annual Report 2000, Easton Turnpike, 2001. 77 str.
47. Hof Robert D.: Come One, Come All. Business Week Online. [URL: http://images.businessweek.com/ss/06/11/1102_amazon/source/4.htm], 13.11.2006.
48. Hof Robert D.: Computing for rents. Business Week Online. [URL: http://images.businessweek.com/ss/06/11/1102_amazon/source/8.htm], 13.11.2006.
49. Hof Robert D.: Searching for an Answer to Googles. Business Week Online. [URL: http://images.businessweek.com/ss/06/11/1102_amazon/source/6.htm], 13.11.2006.
50. Janša Janez: Magnetogram nagovora predsednika Vlade Republike Slovenije Janeza Janše na festivalu inovativnosti, Ljubljana, 16.2.2006.
51. Kohavi Ronny, Round Matt: Front Line Internet Analytics at Amazon.com. Santa Barbara: Emetrics, 2004, [URL: <http://ai.stanford.edu/users/ronnyk/emetricsAmazon.pdf>], 2.-4. junij. 2004.
52. Laboratorij za telekomunikacije: Slovar ITkt, Laboratorij za telekomunikacije, Fakulteta za elektrotehniko, Univerza v Ljubljani, [URL: <http://www.ltfe.org/slovar.asp>], dostopano 31.1.2007
53. MacAskill Don: Scalability: Set Amazon's Servers on Fire, Not Yours. San Diego: ETech – Emerging Technology Conference, 28.3.2007, [URL: <http://blogs.smugmug.com/don/files/ETech-SmugMug-Amazon-2007.pdf>].

54. Mayer Marissa. Stanford University: MS&E 472 Course: Entrepreneurial Thought Leaders Seminar Series. 17.5.2006, [URL: <http://stanford-online.stanford.edu/courses/msande472/060517-msande472-300.aspx>].
55. Miniwatts Marketing Group: Internet Usage Statistics, [URL: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>], 19.3.2007.
56. Motorola: What is Six Sigma? [URL: <http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=3088>], dostopano 26.2.2007.
57. N2K Inc. Annual Report 1997. New York: N2K Inc., 1998. 54 str.
58. OECD: Dynamising National Innovation Systems. Paris: OECD, 2002. 96 str.
59. OECD, Eurostat: Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 2 izd. Paris: OECD Publishing, 1997. 92 str.
60. OECD, Eurostat: Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 3. izd. Paris: OECD Publishing, 2005. 163 str.
61. Omidyar Pierre M., Whitman Meg: Letter to Stockholders, Partners, Employees and Communities of Users. San Jose: eBay Inc., 2006. 2 str.
62. Open Mobile Alliance: About Open Mobile Alliance, [URL: http://www.openmobilealliance.org/about_OMA/index.html], dostopano 31.1.2007.
63. O'Reilly Tim: A Conversation with Jeff Bezos. San Francisco: web 2.0 summit: disruption & opportunity. [URL: <http://www.oreillynet.com/pub/a/network/2006/12/20/web-20-bezos.html>]. 20.12.2006.
64. PR-18.7.1996. Web Sites Big and Small Participating -- From Film Critics to Chefs to Puppies. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=643390&highlight=>], 18.7.1996.
65. PR-10.2.1997. Net Perceptions Transforms World's Largest Bookstore into a Unique Personalized Shopping Experience; GroupLens Toolkit Gives Businesses Like Amazon.com the Power to Know Individual Customer's Needs and Increase Customer Satisfaction. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=643029&highlight=>], 10.2.1997.
66. PR-29.6.1997. John Updike and Amazon.com Seek 44 Coauthors for 'The Greatest Tale Ever Told'. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231875&highlight=>], 29.6.1997.

67. PR-26.8.1997. Amazon.com Appoints Former Wal-Mart Executive As Chief Information Officer. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231877&highlight=>], 26.8.1997.
68. PR-8.9.1997. Earth's Biggest Bookstore Offers Premium Associate Incentive to Top 500 PC Meter Sites. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231879&highlight=>], 8.9.1997.
69. PR-23.9.1997. Amazon.com Catapults Electronic Commerce to Next Level with Powerful New Features. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231880&highlight=>], 23.9.1997.
70. PR-18.11.1997a. Amazon.com Rings in the Holidays with the Ultimate Online Shopping Solution. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231898&highlight=>], 18.11.1997.
71. PR-18.11.1997b. Amazon.com Celebrates Opening of Second Distribution Center. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231901&highlight=>], 18.11.1997.
72. PR-18.2.1998. Amazon.com Associates Program Surpasses 30,000 Members. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233865&highlight=>], 18.2.1998.
73. PR-23.4.1998. Amazon.com Invites Music Lovers To Help Build The Ultimate Music Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233859&highlight=>], 23.4.1998.
74. PR-8.6.1998. Amazon.com Associates Program Surpasses 60,000 Members. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233845&highlight=>], 8.6.1998.
75. PR-11.6.1998. Amazon.com Opens Music Store, Provides A Whole New Way To Discover Music. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233837&highlight=>], 11.6.1998.
76. PR-16.6.1998. Amazon.com Appoints Former Wal-Mart Logistics Executive As Vice President and Chief Logistics Officer. Amazon.com. [URL:

- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233836&highlight=>], 16.6.1998.
77. PR-22.7.1998. Amazon.com Announces Financial Results For Second Quarter 1998. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233833&highlight=>], 22.7.1998.
 78. PR-4.8.1998. Amazon.com Acquires Two Leading Internet Companies. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233831&highlight=>], 4.8.1998.
 79. PR-17.11.1998. Amazon.com Opens Video and Holiday Gift Stores to Enhance Online Shopping. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=233820&highlight=>], 17.11.1998.
 80. PR-28.1.1999. Amazon.com Announces \$500 Million Offering of Subordinated Convertible Debentures. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232883&highlight=>], 28.1.1999.
 81. PR-9.2.1999. Amazon.com Sets New Disclosure Standards and New Returns Policy. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232879&highlight=>], 9.2.1999.
 82. PR-18.2.1999. Amazon.com and Francis Ford Coppola Team Up to Celebrate Short-Story Writers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232878&highlight=>], 18.2.1999.
 83. PR-30.3.1999. Amazon.com Launches Online Auction Site. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232870&highlight=>], 30.3.1999.
 84. PR-5.4.1999. Wal-Mart, Amazon.com, and Drugstore.com Reach Settlement Agreement. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232869&highlight=>], 5.4.1999.
 85. PR-12.4.1999. Amazon.com Agrees to Purchase LiveBid.com, the Internet's Only Provider of Live Auctions. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232868&highlight=>], 12.4.1999.

86. PR-26.4.1999. Amazon.com Acquires Exchange.com, Adding More than 12 Million Book and Music Items for Sale and Auction. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232864&highlight=>], 26.4.1999.
87. PR-11.5.1999. Amazon.com Adds New Items and Incentives for Final Days of American Red Cross Kosovo Charity Auction. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232855&highlight=>], 11.5.1999.
88. PR-4.6.1999. Amazon.com Hosting Celebrity Charity Auction To Benefit Fight Against Breast Cancer. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232838&highlight=>], 4.6.1999.
89. PR-8.6.1999. Amazon.com Launches New Music Area Offering Fans Free Digital Downloads of Entire Songs. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232834&highlight=>], 8.6.1999.
90. PR-21.6.1999. Profiles In History and Amazon.com's Livebid Go To Tinseltown For A Walk Down Hollywood's Memory Lane. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232636&highlight=>], 21.6.1999.
91. PR-8.7.1999. Launch of Amazon.com Advantage For Video Revolutionizes Independent and Special-Interest Video Market. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232632&highlight=>], 8.7.1999.
92. PR-9.8.1999. Bidding Begins For Discovery Channel Online Fossils at Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232622&highlight=>], 9.8.1999.
93. PR-18.8.1999. Amazon.com Auctions Helps Online Sellers Become Effective Marketers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232618&highlight=>], 18.8.1999.
94. PR-20.8.1999. Amazon.com Introduces 'Purchase Circles(TM),' Featuring Thousands of Bestseller Lists for Hometowns, Workplaces, Universities, and More. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232617&highlight=>], 20.8.1999.

95. PR-1.9.1999. Amazon.com Auctions and Certified Collectibles Group Announce Alliance for Grading Services. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232223&highlight=>], 1.9.1999.
96. PR-16.9.1999. Amazon.com Launches New Music Spotlight with Free MP3 Song Downloads From Independent Artists. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232189&highlight=>], 16.9.1999.
97. PR-30.9.1999. Amazon.com Launches Three Innovations to Advance E-Commerce for Shoppers, Sellers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232169&highlight=>], 30.9.1999.
98. PR-4.10.1999. Amazon.com launches 'Amazon.com Anywhere,' providing shopping from wireless devices, such as the Palm VII organizer. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232161&highlight=>], 4.10.1999.
99. PR-8.10.1999. Amazon.com Delivers On No. 1 Request of Holiday Shoppers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=232154&highlight=>], 8.10.1999.
100. PR-18.10.1999. Amazon.com Electronic Greeting Cards and Free Voice Messages with onebox.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231863&highlight=>], 18.10.1999.
101. PR-21.10.1999. Amazon.com Sues barnesandnoble.com for Patent Infringement. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231862&highlight=>], 21.10.1999.
102. PR-27.10.1999. Amazon.com Announces Financial Results for Third Quarter 1999. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231861&highlight=>], 27.10.1999.
103. PR-8.12.1999. Amazon.com and Sprint First to Offer Internet Shopping on Wireless Phones. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231843&highlight=>], 8.12.1999.
104. PR-24.1.2000. Amazon.com Enters Important, New Strategic Partnership With drugstore.com, Allowing Customers to Buy drugstore.com Products Through

- Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=70305&highlight=>], 24.1.2000.
105. PR-31.1.2000. Amazon.com to Buy 5% of Audible Inc. and Enters Strategic Alliance Allowing Customers to Access Spoken Audio From Audible.com Through Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=71791&highlight=>], 31.1.2000.
106. PR-1.2.2000. Amazon.com Enters Strategic Alliance With Living.com to Create a "Home Living" Store At Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=72164&highlight=>], 1.2.2000.
107. PR-28.2.2000. Motorola and Amazon.com Team To Promote Mobile E-Commerce. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=76441&highlight=>], 28.2.2000.
108. PR-15.3.2000. AirTouch Cellular and Amazon.com Give Customers the Freedom of Wireless E-Commerce; AirTouch Mobile Web Customers Can Shop Online -- Anytime, Anywhere. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=80904&highlight=>], 15.3.2000.
109. PR-20.3.2000. Amazon.com Announces Investment in and Strategic Alliance With Kozmo.com; Leading Online Retailer to Offer. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=81108&highlight=>], 20.3.2000.
110. PR-26.4.2000. Amazon.com Surpasses 20 Million Cumulative Customer Accounts and Announces Financial Results for First Quarter 2000. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=89296&highlight=>], 26.4.2000.
111. PR-8.5.2000. Amazon Auctions Offers Placements On Home Page Starting At Five Cents. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=91489&highlight=>], 8.5.2000.
112. PR-19.5.2000. New Home Living Store From living.com Opens Its Virtual Doors Today At Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=93997&highlight=>], 19.5.2000.

113. PR-20.6.2000. Amazon.com and FedEx Team Up to Deliver Harry Potter Book IV On First Day of Release; Largest Anticipated E-Commerce Distribution Event. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=99677&highlight=>], 20.6.2000.
114. PR-18.7.2000. Bidpath Corporation and LiveBid Amazon.com Auctions Form Alliance to Bring Innovative Internet Efficiencies to Auctioneers Around the World. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=105098&highlight=>], 18.7.2000.
115. PR-26.7.2000. Amazon.com Announces Financial Results for Second Quarter 2000. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=107527&highlight=>], 26.7.2000.
116. PR-31.7.2000. Amazon.com Launches Election 2000 Store; Bush Leads Gore 79% to 21% in Book Sales; Complete Selection of Important and Fun Political Merchandise. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=108346&highlight=>], 31.7.2000.
117. PR-3.8.2000. Amazon.com Associates Program Celebrates 500,000 Member Milestone With New-Customer Referral Bonuses. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=109421&highlight=>], 3.8.2000.
118. PR-10.8.2000. Amazon.com and Toysrus.com Announce Strategic Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229637&highlight=>], 10.8.2000.
119. PR-23.8.2000. Amazon.com Launches New-Car Buying Service Provided by Greenlight.com; Easy, Hagggle-Free Shopping Supported by Network of Premier Local Dealers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229635&highlight=>], 23.8.2000.
120. PR-29.8.2000a. Amazon.com Selects Daksh.com as Its Preferred Customer Care Service Provider in India. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229634&highlight=>], 29.8.2000.
121. PR-29.8.2000b. Amazon.com and America Online Announce Extended Advertising and Promotional Alliance. Amazon.com. [URL:

- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229630&highlight=>], 29.8.2000.
122. PR-31.8.2000. Amazon.com Announces New Privacy Policy; Proactively Notifies Customers By E-Mail. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229629&highlight=>], 31.8.2000.
 123. PR-1.9.2000. Amazon Anywhere Provides Complete Mobile Auction Capability With Wireless Phones; Never Miss a Bid With Mobile Alerts. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229628&highlight=>], 1.9.2000.
 124. PR-27.9.2000. Amazon.com Issues Statement Regarding Random Price Testing. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229620&highlight=>], 27.9.2000.
 125. PR-3.10.2000. Amazon.com Celebrates Publication of Highly Anticipated Beatles Book With Dedicated Beatles Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229619&highlight=>], 3.10.2000.
 126. PR-24.10.2000. Amazon.com Third-quarter Sales Up 79% Year-Over-Year; Electronics Store Becomes Second-Largest Business At Amazon.com, Surpassing Music. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=126409&highlight=>], 24.10.2000.
 127. PR-2.11.2000. Amazon.com Partners With Acclaimed Filmmaker Ken Burns to Launch Dedicated Jazz Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=129213&highlight=>], 2.11.2000.
 128. PR-9.11.2000. Amazon.com Celebrates Holiday Season; Invites Customers to Shop Early, Ship Free; Leading Online Retailer Offers Free Shipping On Orders Over \$100 Through November 22. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=131008&highlight=>], 9.11.2000.
 129. PR-16.11.2000. Amazon.com Launches New Holiday Feature on Its Site; "Delight-o-meter" to Track Number of Items Ordered Worldwide. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=133445&highlight=>], 16.11.2000.

130. PR-28.11.2000. Amazon.com Launches Wireless Phones Store; Teams Up with AT&T Wireless, Sprint PCS and VoiceStream Wireless to Offer Easy Way to Find, Discover and Buy Wireless Products and Services. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=135197&highlight=>], 28.11.2000.
131. PR-6.12.2000. Amazon.com Announces New Deadlines for Overnight Holiday Delivery. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=137040&highlight=>], 6.12.2000.
132. PR-27.12.2000. Amazon.com Wraps Up Holiday Season With More Than 99% of Shipments in Time for the Holidays and More Than 31 Million Units Ordered. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=140768&highlight=>], 27.12.2000.
133. PR-30.1.2001. Amazon.com Expects Pro Forma Operating Profitability in Fourth Quarter 2001. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=148687&highlight=>], 30.1.2001.
134. PR-6.2.2001. Amazon.com Launches Honor System That Lets Visitors Contribute to Favorite Web Sites. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=150290&highlight=>], 6.2.2001.
135. PR-12.2.2001. Amazon.com Launches Software Downloads Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=151641&highlight=>], 12.2.2001.
136. PR-20.2.2001. Amazon.com and MGM Home Entertainment Partner to Raise the Curtain On MGM's Legendary Film Vault. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=153561&highlight=>], 20.2.2001.
137. PR-28.2.2001. Exclusive Beastie Boys, Pearl Jam and Coldplay Tracks Headline Amazon.com's New Free Music Downloads Area. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=155543&highlight=>], 28.2.2001.
138. PR-8.3.2001. Amazon.com Introduces Worldwide Digital Group. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=157427&highlight=>], 8.3.2001.
139. PR-19.3.2001. Amazon Marketplace a Winner for Customers, Sellers and Industry. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=157427&highlight=>], 19.3.2001.

- ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=159444&highlight=], 19.3.2001.
140. PR-20.3.2001. Amazon Honor System Announces "Tax Facts". Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=159974&highlight=>], 20.3.2001.
 141. PR-21.3.2001. Amazon.com Announces Online Wireless Retail Trends at Cellular Telecommunications Industry Association Show. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=160590&highlight=>], 21.3.2001.
 142. PR-11.4.2001. Amazon.com and Borders Group Announce Strategic Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=165430&highlight=>], 11.4.2001.
 143. PR-18.4.2001. Amazon Honor System Commemorates Earth Day. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=167399&highlight=>], 18.4.2001.
 144. PR-18.5.2001. Amazon.com Launches "In Theaters" Tab; Amazon.com to Partner With Leading Studios to Promote Theatrical Releases. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=176791&highlight=>], 18.5.2001.
 145. PR-23.5.2001. BabiesRUS.Com and Amazon.com Launch Co-branded Baby Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=176818&highlight=>], 23.5.2001.
 146. PR-25.6.2001. Amazon.com Launches Software Licensing Center. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=185683&highlight=>], 25.6.2001.
 147. PR-19.7.2001. Amazon.com Introduces e-Documents Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=192523&highlight=>], 19.7.2001.
 148. PR-23.7.2001. Amazon.com Releases 2001 Second Quarter Results. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=193660&highlight=>], 23.7.2001.
 149. PR-25.7.2001. Amazon's E-Commerce Platform to Power Web Site of Leading British Bookseller. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=194480&highlight=>], 25.7.2001.

150. PR-30.7.2001. Toysrus.com and Amazon.com Launch Imaginarium.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229587&highlight=>], 30.7.2001.
151. PR-2.8.2001. Co-Branded Borders.com Site, Powered By Amazon.com, Live Today. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=196920&highlight=>], 2.8.2001.
152. PR-7.8.2001. Major League Baseball Advanced Media and Amazon.com Team Up to Sell Seattle Mariners Goods to Customers in Japan. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=198592&highlight=>], 7.8.2001.
153. PR-20.8.2001. Amazon.com to Further Expand Electronics Selection and Provide In-store Pickup at Circuit City Stores. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=201929&highlight=>], 20.8.2001.
154. PR-22.8.2001. Amazon.com Introduces Corporate Accounts Program. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=202023&highlight=>], 22.8.2001.
155. PR-11.9.2001. Target and Amazon.com Team to Advance E-commerce Initiatives. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=229577&highlight=>], 11.9.2001.
156. PR-26.9.2001. Amazon.com Opens Travel Store Featuring Premier Partner Expedia, Leading Online Travel Agent. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=209588&highlight=>], 26.9.2001.
157. PR-27.9.2001. Amazon.com Launches Millions of Tabs, Featuring a Store for Every Customer. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=209994&highlight=>], 27.9.2001.
158. PR-10.10.2001. Amazon.com Works with Publishers to Make Millions of Book Pages Available for Customers to Flip Through, with Millions More to Follow. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=213928&highlight=>], 10.10.2001.

159. PR-30.10.2001. Amazon.com Launches Magazines Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=221892&highlight=>], 30.10.2001.
160. PR-2.11.2001. Amazon.com Introduces the Amazon Credit Account. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=223625&highlight=>], 2.11.2001.
161. PR-29.11.2001. Amazon.com, in Cooperation with the U.S. Department of Defense, Helps People Thank a Member of the Armed Forces. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=231404&highlight=>], 29.11.2001.
162. PR-22.1.2002. Amazon.com Announces 4th Quarter Profit; Exceeds Sales and Profit Objectives; Lower Prices for Customers Drove Sales and Profits. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=248525&highlight=>], 22.1.2002.
163. PR-23.1.2002. Amazon.com Offers Customers a Sneak Peek At John Grisham's Anticipated New Legal Thriller, the Summons. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=249969&highlight=>], 23.1.2002.
164. PR-14.2.2002. Amazon.com Celebrates Valentine's Day With Wedding Registry Launch. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=259116&highlight=>], 14.2.2002.
165. PR-20.3.2002. Amazon Europe Launches Marketplace. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=271484&highlight=>], 20.3.2002.
166. PR-23.4.2002. Borders Group and Amazon.com Extend Alliance With In-Store Pick Up at Borders Stores Nationwide for Amazon.com Customers and New Waldenbooks Teamed With Amazon.com Site. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=282573&highlight=>], 23.4.2002.
167. PR-1.6.2002FR. Amazon.fr fête le premier anniversaire de sa boutique Gays et lesbiennes. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=405092&highlight=>], 1.6.2002.
168. PR-18.6.2002. Amazon.com Announces Long-term Test of Free Super Saver Shipping On Orders Over \$49 -- Hurdle Lowered From \$99 to \$49.

- Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=306804&highlight=>], 18.6.2002.
169. PR-24.6.2002. Virgin Entertainment Group and Amazon.com Announce Strategic Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=308544&highlight=>], 24.6.2002.
170. PR-16.7.2002. Amazon.com Launches Web Services. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=315495&highlight=>], 16.7.2002.
171. PR-26.8.2002. Amazon.com Again Lowers Threshold On Free Super Saver Shipping to \$25 in New Long-Term Test. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=328381&highlight=>], 26.8.2002.
172. PR-5.9.2002CA. Amazon.ca Supports Canadian Film Festivals and Literacy Programs with the Launch of Dedicated Online Boutiques and Event Sponsorships. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=334646&highlight=>], 5.9.2002.
173. PR-6.9.2002. Office Depot and Amazon.com Announce Strategic E-Commerce Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=331714&highlight=>], 6.9.2002.
174. PR-23.9.2002. Amazon.com and Bank One Launch Amazon.com Platinum Visa Card. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=335955&highlight=>], 23.9.2002.
175. PR-5.11.2002. Amazon.com Expands Selection With More Than 50,000 Magazine, Newspaper and Newsletter Subscriptions. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=353088&highlight=>], 5.11.2002.
176. PR-7.11.2002. Amazon.com Launches Apparel & Accessories Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=354145&highlight=>], 7.11.2002.
177. PR-4.12.2002. CDnow and Amazon.Com Announce Relaunch of CDnow.com Site. Amazon.com. [URL: [http://phx.corporate-](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=354145&highlight=)

- ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=361275&highlight=], 4.12.2002.
178. PR-15.4.2003FR. Amazon.fr s'ouvre à l'Autre Monde !. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=412746&highlight=>], 15.4.2003.
179. PR-29.4.2003CA. Amazon.ca and HMV Announce Relaunch of the HMV.com Web Site, Now Powered By Amazon.ca. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=406710&highlight=>], 29.4.2003.
180. PR-19.5.2003. Amazon.com Web Services Announces Trio of Milestones - New Tool Kit, Enhanced Web Site and 25,000 Developers in the Program. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=414311&highlight=>], 19.5.2003.
181. PR-10.6.2003. Amazon.Com Inc. Launches Amazon Services Subsidiary to Connect Retailers to the Web's Leading E-Commerce Technology, Service and Customer Experience. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=420713&highlight=>], 10.6.2003.
182. PR-23.6.2003. Amazon.com Makes E-Commerce History with Release-Day Delivery of Highly-Anticipated "Harry Potter and the Order of the Phoenix". Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=424654&highlight=>], 23.6.2003.
183. PR-22.8.2003. Jeff Bezos and Anna Kournikova Hold Court in Grand Central Terminal. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=442826&highlight=>], 22.8.2003.
184. PR-23.10.2003. Amazon.Com Launches "Search Inside the Book" Enabling Customers to Discover Books by Searching and Previewing the Text Inside. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=462057&highlight=>], 23.10.2003.
185. PR-30.10.2003. Amazon.com Announces Sales Impact from New Search Inside the Book Feature. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=465155&highlight=>], 30.10.2003.

186. PR-3.11.2003. 60 Top Celebrities to Debut Never-Before-Seen Material on Amazon.com This Holiday Season. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=465782&highlight=>], 3.11.2003.
187. PR-5.11.2003. Amazon.ca Launches Amazon Marketplace, Significantly Expanding Selection For Customers By Enabling Third Parties To Sell Through Amazon.ca. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=466890&highlight=>], 5.11.2003.
188. PR-6.11.2003. Amazon.com Serves Up New Gourmet Food Store With Thousands of Regional Specialties and Hard-to-Find Treats. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=467383&highlight=>], 6.11.2003.
189. PR-13.11.2003. Amazon.com Extends E-Commerce Agreement with Borders Group. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=469816&highlight=>], 13.11.2003.
190. PR-20.11.2003. Counting Crows to Perform an Online In-Store Concert for Millions of Amazon.com Customers on November 25. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=472007&highlight=>], 20.11.2003.
191. PR-17.12.2003. Pearl Jam Joins Amazon.com's Advantage Program to Sell Music Directly to Fans. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=478580&highlight=>], 17.12.2003.
192. PR-16.3.2004. Amazon.co.jp Launches New Computer Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=506010&highlight=>], 16.3.2004.
193. PR-22.4.2004. Amazon.com Launches Jewelry Store -- Commits to Industry-Leading Prices for High-Quality Merchandise. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=517942&highlight=>], 22.4.2004.
194. PR-26.5.2004. Amazon Services and the Bombay Company Announce E-Commerce Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=576178&highlight=>], 26.5.2004.
195. PR-2.6.2004. Beastie Boys Talk Exclusively to Amazon.com about Their New Album and Debut Rare Concert Performances. Amazon.com. [URL:

- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=577544&highlight=>], 2.6.2004.
196. PR-16.6.2004. Amazon.com Offers Exclusive, Advance Look at Full-Length Scene from Upcoming Theatrical Release "The Notebook". Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=582057&highlight=>], 16.6.2004.
 197. PR-24.6.2004CA. Top Canadian Celebrities Team With Amazon.ca for Special Canada Day Tribute; Debut Never-Before-Release Material. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=585106&highlight=>], 24.6.2004.
 198. PR-21.7.2004. Amazon.com to Launch Software Development Centre in Scotland. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=595178&highlight=>], 21.7.2004.
 199. PR-31.8.2004. Election 2004 Boutique Launches on Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=608254&highlight=>], 31.8.2004.
 200. PR-15.9.2004. A9.com Launches New Web Site to Make Internet Search More Effective; A9.com: A Search engine with a memory. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=614523&highlight=>], 15.9.2004.
 201. PR-4.10.2004. New Amazon Web Services Offerings Give Developers Unprecedented Access to Amazon Product Data and Technology, and First-Ever Access to Data Compiled by Alexa Internet. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=622545&highlight=>], 4.10.2004.
 202. PR-12.10.2004. Amazon.co.jp Launches Toys & Hobby Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=629901&highlight=>], 12.10.2004.
 203. PR-27.10.2004. Amazon.co.uk and Borders (UK) Limited Announce E-Commerce Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=639903&highlight=>], 27.10.2004.
 204. PR-29.10.2004. Amazon.co.uk and HBOS Launch Co-Branded MasterCard. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=639902&highlight=>], 29.10.2004.

205. PR-4.11.2004. Amazon.com Teams with "Share Our Strength" for Holiday Program to Combat Hunger; Celebrity Bakers to Help Spread the Word. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=640288&highlight=>], 4.11.2004.
206. PR-9.11.2004. Amazon.com Launches Amazon Theater -- a Free Holiday Gift for Customers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=642081&highlight=>], 9.11.2004.
207. PR-22.11.2004. Amazon.co.jp enhances its existing mobile phone service. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=656797&highlight=>], 22.11.2004.
208. PR-30.11.2004. Amazon.com Electronics Sales Surpass Books Sales for the First Time. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=648647&highlight=>], 30.11.2004.
209. PR-9.12.2004. Amazon.co.uk Launches New DVD Rental Service. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=653351&highlight=>], 9.12.2004.
210. PR-27.12.2004. Amazon.com's Tenth Holiday Season is Best Ever. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=657562&highlight=>], 27.12.2004.
211. PR-21.1.2005. Amazon Web Services Gives Software Developers First-Ever Access to Data and Technology from Amazon.ca and Amazon.fr. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=665196&highlight=>], 21.1.2005.
212. PR-27.1.2005. A9.com Transforms Traditional Yellow Pages with More Than 20 Million Images of Businesses and Their Surroundings. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=667275&highlight=>], 27.1.2005.
213. PR-2.2.2005. Amazon.com Announces Record Free Cash Flow Fueled by Lower Prices and Free Shipping. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=669785&highlight=>], 2.2.2005.
214. PR-15.2.2005. Amazon.com Announces New Award for Innovative Nonprofit Organizations. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=671111&highlight=>], 15.2.2005.

- ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=675072&highlight=], 15.2.2005.
215. PR-4.4.2005. Amazon.com Acquires BookSurge LLC. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=691258&highlight=>], 4.4.2005.
216. PR-18.4.2005. Amazon.com and the Tribeca Film Festival Debut Tribeca Screening Room for Short-Film Competition -- More Than 1,000 Films Submitted. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=697011&highlight=>], 18.4.2005.
217. PR-19.4.2005. Amazon Services Europe and Leading United Kingdom Retailer Marks & Spencer Form E-Commerce Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=697425&highlight=>], 19.4.2005.
218. PR-26.4.2005. Amazon.com Announces First Quarter Financial Results. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=701392&highlight=>], 26.4.2005.
219. PR-27.4.2005. Sears Canada and Amazon Services Announce E-Commerce Alliance. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=701898&highlight=>], 27.4.2005.
220. PR-6.5.2005. Amazon Introduces Amazon Wedding, a One-Stop Destination for Registry and Wedding Planning. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=706564&highlight=>], 6.5.2005.
221. PR-10.5.2005. Preliminary Results Are in: "I'm out!" a Clear Leader in Amazon.com's Favorite "Seinfeld" Moments Poll. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=707946&highlight=>], 10.5.2005.
222. PR-15.6.2005. Harry Potter Meter Returns to Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=720793&highlight=>], 15.6.2005.
223. PR-16.6.2005. Amazon.com to Thank Customers with 10th Anniversary Event Featuring Bob Dylan, Norah Jones, and Bill Maher. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=721199&highlight=>], 16.6.2005.

224. PR-23.6.2005. Amazon.de Launches DVD Rental Service For Customers in Germany. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=723378&highlight=>], 23.6.2005.
225. PR-29.6.2005. Amazon.com, the Tribeca Film Festival and American Express Announce a Second Short-Film Competition. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=724877&highlight=>], 29.6.2005.
226. PR-6.7.2005. Amazon.com to Thank Customers with Surprise Special Deliveries by Their Favorite Stars and UPS. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=726816&highlight=>], 6.7.2005.
227. PR-7.7.2005. Amazon.com Inducts Authors, Musicians and Movies into First-Ever "Hall of Fame" to Kick off 10th Anniversary Celebration. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=727384&highlight=>], 7.7.2005.
228. PR-12.7.2005. Harry Potter and the Half-Blood Prince' Sets New Record at Amazon with More Than 1.4 Million Advance Orders Worldwide. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=729409&highlight=>], 12.7.2005.
229. PR-18.6.2005. Amazon.com Receives More than 1.5 Million Advance Orders Worldwide for "Harry Potter and the Half-Blood Prince". Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=730963&highlight=>], 18.6.2005.
230. PR-20.7.2005. Amazon.de Launches "Search Inside!" Enabling Customers to Discover More than 100,000 Books by Searching and Previewing the Text Inside Books. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=732843&highlight=>], 20.7.2005.
231. PR-9.8.2005CA. Amazon.ca Launches "Search Inside!" Enabling Customers to Discover Books by Searching and Previewing the Text Inside. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=742155&highlight=>], 9.8.2005.
232. PR-16.8.2005. A9.com Launches Maps with Street-Level Images. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=748443&highlight=>], 16.8.2005.

233. PR-19.8.2005. Amazon.com Innovation Aims to Revive Short-Form Literature -- Offers Exclusive Digital "Shorts" from Renowned Authors. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=748063&highlight=>], 19.8.2005.
234. PR-13.9.2005. Cash Goes in, Gift Certificate Comes Out -- Coinstar Now Offering Gift Certificates Redeemable At Amazon.com With No Transaction Fee. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=755963&highlight=>], 13.9.2005.
235. PR-3.10.2005. Amazon.com, Tribeca Film Festival and American Express Announce Five Finalists in Second Short-Film Competition. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=763952&highlight=>], 3.10.2005.
236. PR-12.10.2005. Amazon.com Names Nonprofit Innovation Award Winner. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=766742&highlight=>], 12.10.2005.
237. PR-17.10.2005. Amazon.com Premieres Never-Before-Seen Footage of Epic Springsteen Performance -- First-Ever Video of Bruce Springsteen and the E Street Band's 1975 Hammersmith Odeon, London, Concert Unveiled Today at Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=768336&highlight=>], 17.10.2005.
238. PR-2.11.2005. Joyo.com Lowers Price of Harry Potter and the Half-Blood Prince. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=791030&highlight=>], 2.11.2005.
239. PR-3.11.2005. Amazon.com Announces Plans for Innovative Digital Book Programs That Will Enable Customers to Purchase Online Access to Any Page, Section, or Chapter of a Book, as Well as the Book in Its Entirety. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=778248&highlight=>], 3.11.2005.
240. PR-7.11.2005a. Amazon.com Launches New Gifting Experience for Customers to Discover and Manage Year-Round Gift-Giving. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=779363&highlight=>], 7.11.2005.

241. PR-7.11.2005b. Amazon To Open Software Development Centers In Iasi and Bucharest, Romania. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=780451&highlight=>], 7.11.2005.
242. PR-29.11.2005. Amazon.com Partners with Celebrities to Raise Money for Hurricane Victims During Holiday Shopping Season. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=790775&highlight=>], 29.11.2005.
243. PR-13.1.2006. "Alexa Top Sites" Web Service Now Available for Developers Through Amazon Web Services. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=803865&highlight=>], 13.1.2006.
244. PR-19.1.2006. Amazon.com to Launch Weekly Original Series -- "Amazon Fishbowl with Bill Maher". Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=806079&highlight=>], 19.1.2006.
245. PR-1.2.2006. Amazon.com Launches "Amazon Connect" Enabling Customers to Receive Messages Directly from Authors. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=811279&highlight=>], 1.2.2006.
246. PR-14.3.2006. Amazon Web Services Launches "Amazon S3," a Simple Storage Service for Software Developers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=830815&highlight=>], 14.3.2006.
247. PR-24.4.2006a. Major Networks Select CustomFlix for DVD Distribution on Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=846297&highlight=>], 24.4.2006.
248. PR-24.4.2006b. Amazon.com and CustomFlix Launch the Media Gateway Program. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=846299&highlight=>], 24.4.2006.
249. PR-19.5.2006. Amazon.com Introduces Print-On-Demand Program for Book Publishers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=858883&highlight=>], 19.5.2006.
250. PR-30.5.2006. The Dixie Chicks, Dean Koontz, and Chris "Ludacris" Bridges Headline World Premiere of "Amazon Fishbowl with Bill Maher" This

- Thursday, June 1, on Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=861678&highlight=>], 30.5.2006.
251. PR-12.7.2006. Gooooaaalll! Gooooaaalll! -- From Surviving World Cup Traffic to Storing Huge Image Libraries, Businesses of all Sizes are Scoring With Cheap and Reliable Web-Scale Storage From Amazon S3. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=881131&highlight=>], 12.7.2006.
252. PR-13.7.2006. CustomFlix and Amazon.com to Distribute CBS News' "60 Minutes" Broadcasts as Customized DVDs. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=881712&highlight=>], 13.7.2006.
253. PR-17.7.2006. Amazon.com Announces the Launch of Its Grocery Store. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=882502&highlight=>], 17.7.2006.
254. PR-26.7.2006. Amazon.com and "A Treasure's Trove" Author Michael Stadther Launch International Online Treasure Hunt. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=887495&highlight=>], 26.7.2006.
255. PR-27.7.2006. "Alexa Site Thumbnail" Web Service from Alexa Internet Now Available for Developers. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=888177&highlight=>], 27.7.2006.
256. PR-31.7.2006. Amazon.com Announces Library Processing for Public and Academic Libraries Across the United States. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=889583&highlight=>], 31.7.2006.
257. PR-10.8.2006. New "Search Suggestions" Feature Enables Amazon.com Community to Help Customers Find What They're Looking For. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=894683&highlight=>], 10.8.2006.
258. PR-7.9.2006. Amazon.com Launches Amazon Unbox, a Digital Video Download Service with DVD-Quality Picture. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=903243&highlight=>], 7.9.2006.
259. PR-19.9.2006. CustomFlix and Amazon.com Launch CD on Demand Service. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=903243&highlight=>], 19.9.2006.

- ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=906814&highlight=], 19.9.2006.
260. PR-23.10.2006a. Amazon.com Launches New Automotive Parts and Accessories Store with over 1 Million Automotive Products Available. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=919672&highlight=>], 23.10.2006.
261. PR-23.10.2006b. Major League Baseball Productions and A&E Home Video Team Up with CustomFlix to Offer 2006 World Series Games to Amazon.com and MLB.com Customers Via DVD on Demand. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=919545&highlight=>], 23.10.2006.
262. PR-24.10.2006. Amazon.com Announces Third Quarter Financial Results -- Net Sales up 24% Year over Year -- Expects Record Holiday Season. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=920528&highlight=>], 24.10.2006.
263. PR-3.11.2006. Joyo.com Announces Opening of New Facility in Suzhou to Support Its Business in Eastern China. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=926162&highlight=>], 3.11.2006.
264. PR-8.11.2006. U2 Performs "With or Without You" and "Origin of the Species" Exclusively on Amazon.com. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=928477&highlight=>], 8.11.2006.
265. PR-9.11.2006. Amazon.com Consumer Electronics Store Announces New Interest-Free Financing, Click-to-Call and Premium Delivery on Select Electronics Just In Time for the Holidays. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=929132&highlight=>], 9.11.2006.
266. PR-14.11.2006. Amazon Associates Launches Three New Innovations to Help Website Owners Enhance and Monetize Their Content. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=930919&highlight=>], 14.11.2006.
267. PR-22.11.2006. "Amazon Customers Vote" Week One Results Are In-- Xbox 360 Available for Just \$100 Thanksgiving Day. Amazon.com. [URL: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=934729&highlight=>], 22.11.2006.
268. PR-27.11.2006. Amazon's Delaware Fulfillment Center Offers Holiday Gift Wrapping Program for Local Nonprofits. Amazon.com. [URL:

- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=935839&highlight=>], 27.11.2006.
269. Random House Webster's Unabridged Dictionary, 1999, Random House inc.
270. Slovensko društvo Informatika: iSlovar, II. izdaja. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika, [URL: <http://www.islovar.org>], dostopano: 31.1.2007.
271. Target Corporation: Target Corporation and Amazon Enterprise Solutions Extend E-Commerce Agreement to 2010. 18.7.2006, [URL: <http://news.target.com/phoenix.zhtml?c=196187&p=irol-newsArticle&ID=883195&highlight=>].
272. United States Patent and Trademark Office: First U.S. Patent Issued Today in 1790. Washington: United States Patent and Trademark Office, [URL: <http://www.uspto.gov/web/offices/com/speeches/01-33.htm>], 31.7.2001.
273. United States Patent and Trademark Office: Patent Full-Text and Full-Page Image Databases [URL: <http://www.uspto.gov/patft/index.html>], uporabljeno 6.-20.12.2006.

Avtor slike na naslovnici: <http://nyphotographic.com/>. Uporabljeno z licenco: Creative Commons 3 - CC BY-SA 3.0. Datum prve izdaje december 2015

Slovar izrazov

- Affinity diagram = afinitetni diagram
Band-wagon effect = učinek zadnjega vagona
Business web (b-web) = poslovno omrežje
Co-branded = partnersko povezane blagovne znamke
Capability = sposobnost
Change model = model spreminjanja
Collaborative filtering = Skupinsko filtriranje
Complementor = dopolnjevalec
Coopetition = koodelovanje
Core business = osrednje poslovanje
Core logic = bistvena logika
Core concept = bistven koncept
Core competencies = bistvene kompetence
Dominant design proprietary standards = pravna zaščita prevladujočega načrta
Drop ship = neposredno pošiljanje kupcu
Free cash flow = prosti denarni tok
First mover = pionir
Generalization = posplošitev
Geospatial viewing tools = orodja za prikazovanje prostorskih podatkov
Incumbents = staroselci
Incremental = postopen
Innovation adoption = usvojitev inovacije
Instant messaging = takojšnje sporočanje
Interoperable services = medobratovalne storitve
Joint venture = skupna naložba
Long-tail effect = učinek dolgega repa
Loss leader = vabilni izdelek
Market pull = tržni poteg
Multiple case study = študija več primerov
Network externalities = eksternalije mrež
Networked economy = mrežna ekonomija
Outsourcing = zunanje izvajanje
Operating cash flow = denarni tok iz poslovanja
Positioning = umeščanje
Positive feedback effect = učinek pozitivne povratne zanke

Postal injection = poštni vbrizg
Privacy policy = politika zasebnosti
Proprietary standards = lastniški standardi
Resource based view = na virih osnovan pogled
Scalability = nadgradljivost
Screen rights = filmske pravice
Sensemaking = osmisljenje
Spin-off = odcepljeno (podjetje)
Stakeholder = deležnik
Strategic intent = strateški načrt
Supply chain = oskrbovalna veriga
Sustainable competitive advantage = vzdržna konkurenčna prednost
Switching costs = stroški zamenjave
Tacit = skrit
Technology push = tehnično-tehnološki potisk
Value network = vrednostno omrežje
Value web = vrednostna mreža
Value proposition = ponujena korist
Value system configuration = struktura vrednostnega sistema
Video stream = pretočni video
Virtuous cycle = samoohranjajoč krožni cikel
Voice over IP (VoIP) = govor v IP omrežju
Word-of-mouth marketing = ustno reklamiranje