

Poslijediplomski studij
"Informatički management"

Kolegij:
"Elektroničko poslovanje"

ANALIZA SLUČAJA
(Case Study)

Upute za izradu

Zadatak

Izabrati neku značajniju tvrtku ili asocijaciju, te prikazati njene dosadašnje aktivnosti u elektroničkom poslovanju, tj. "ispričati njenu internetsku priču".

Mogu se izabrati uspješni (tzv. Success Story) ili neuspješni primjeri (tzv. Failure Story). Važna je objektivnost prikaza, te kompetencija i kritičnost pri ocjenjivanju djelovanja tvrtke u internetskom poslovnom okruženju.

Scenarij studije slučaja

- Profil tvrtke (opis djelatnosti)
- Povijest (ključne razvojne točke)
- Opis i analiza implementiranog i prakticiranog poslovnog modela
- Specifičnosti (detaljna analiza)
- Ocjena uspješnosti
- Zaključak i komentar

Primjer: Amazon.com Profil tvrtke

Osnovana je kao “internetski izlog knjiga”, da bi s vremenom prerasla u “najveću knjižaru na svijetu”, pa potom u “najveću prodavaonicu svega i svačega”. Na glavnom web mjestu nude se milijuni naslova knjiga, CD-a, DVD-a i video zapisa, a na specijaliziranim web mjestima igračke, alati, potrošačka elektronika, softver, računalne igre, mobilni uređaji, kozmetički i medicinski preparati, lijekovi koji se izdaju na recept, suveniri i sitni pokloni, te razne usluge, poput razvijanja filmova, savjetovanja, itd.

Primjer: Amazon.com Kratka povijest tvrtke

Osnivač tvrtke i današnji glavni izvršni direktor **Jeff Bezos** odlučio je postaviti vlastiti “internetski izlog” prvenstveno zato što je u Seattleu (SAD) vladala velika konkurencija među knjižarima, a svaki je od njih nudio razmjerno malo naslova. Web mjesto pokrenuto je u srpnju 1995. godine i nudilo je oko 1,1 milijun naslova, otprilike deset puta više od najvećih tradicionalnih knjižara. Danas se na prodaju nudi oko 20 milijuna različitih artikala.

Primjer: Amazon.com

Poslovni model (1/5)

- Prvi uspješan poslovni model e-trgovanja.
- Trgovanje knjigama Amazon.com je uspio transformirati iz *modela trgovanja knjigama kao robom*, u kojemu vodeću ulogu ima *ponudač*, u *model trgovanja uslugama* u kojemu vodeću ulogu igra *potrošač*.
- Razvio je kompleksnu mrežu odnosa s izdavačima i autorima iz svih dijelova svijeta, nudeći im izravan pristup svjetskom tržištu knjiga.

Primjer: Amazon.com

Poslovni model (2/5)

- Ovaj poslovni model znači puno više od puke prodaje knjiga, nudi jedinstvene, pojedinačnom klijentu prilagođene (personalizirane) usluge - informacije o knjigama važne za konkretnog potencijalnog kupca.
- Takve informacije uključuju sinopsise, sažetke, izvatke iz teksta, recenzije i preporuke stručnjaka, ali i samih čitatelja, te, otprilike oko dva mjeseca, mogućnost "prelistavanja" knjiga, baš kao u pravoj knjižari (doduše, za sada "samo" oko 2.6 milijuna digitaliziranih naslova).

Primjer: Amazon.com

Poslovni model (3/5)

- Takvom je ponudom Amazon.com uspio izgraditi veliku *virtualnu zajednicu lojalnih klijenata*.
- Akumulirao je izuzetno vrijednu bazu podataka o preferencijama klijenata, te njihovim potrošačkim navikama i običajima, povezanih s njihovim fizičkim adresama i adresama elektroničke pošte, koja mu služi za stvaranje dodatne *poslovne inteligencije*.
- Tako stvorena i brižno održavana zajednica lojalnih klijenata rezultirala je time da se čak 70% Amazonovih kupaca nakon prve kupnje "vraća" barem još jednom da bi opet nešto kupili.

Primjer: Amazon.com

Poslovni model (4/5)

Ovaj je poslovni model revolucionirao ponudački segment lanca vrijednosti (engl. Value Chain), i to na dva načina:

- Promovirao je princip *suradničke prodaje* na Webu, pri kojoj web mjesta jedna drugome upućuju kupce i za to naplaćuju određenu proviziju.
- “Razbio” je princip *kritične mase* potrebne za opstanak na tržištu, jer i mali izdavači, pa i pojedinačni autori mogu putem online knjižare plasirati svoje uratke na globalnom tržištu.

Primjer: Amazon.com

Poslovni model (5/5)

Primjenom sličnog modela na ostale proizvode, poput CD-a, videa, igračaka, mobilnih komunikacijskih uređaja, igračaka, lijekova, modnih detalja, odjeće, itd., Amazon.com je postao najveća B2C kompanija u internetskom gospodarskom prostoru. Neke od njegovih djelatnosti različitih od *jezgre* (prodaja knjiga), poput prodaje nosača zvuka i videa, te modnih detalja, mogu se okarakterizirati kao *izuzetno* uspješne, a neke druge (suveniri, online aukcije, e-čestitke) kao *prilično* uspješne.

Primjer: Amazon.com

Poslovni model (5/5)

- Primjenom sličnog modela na ostale proizvode, poput CD-a, videa, igračaka, mobilnih komunikacijskih uređaja, igračaka, lijekova, modnih detalja, odjeće, itd., Amazon.com je postao najveća B2C kompanija u internetskom gospodarskom prostoru.
- Neke od njegovih djelatnosti različitih od *jezgre* (prodaja knjiga), poput prodaje nosača zvuka i videa, te modnih detalja, mogu se okarakterizirati kao *izuzetno* uspješne, a neke druge (suveniri, online aukcije, e-čestitke) kao *prilično* uspješne.

Primjer: Amazon.com

Detaljnija analiza (1/9)

Amazon.com je uspio stvoriti jaku **tržišnu marku** (engl. Brand), na kojoj zasniva svoju **konkurentsku prednost**, pa i vodeću **tržišnu poziciju**, što se može objasniti dvjema činjenicama:

- Ponudom velikog izbora artikala, potpomognutom dodatnim informacijama namijenjenima potencijalnim kupcima.
- Politikom cijena kojom se favoriziraju lojalni kupci i poslovni partneri.

Primjer: Amazon.com

Detaljnija analiza (2/9)

Amazon.com, odnosno njegov *spiritus movens* Jeff Bezos, ističu se kreativnošću i inovativnošću u strategiji, taktici i operativi B2C e-trgovanja:

- strategija poslovanja s minimalnim zalihama ili čak bez njih
- tehnologija kupovanja jednim 'klikom' (engl. One-Click Shopping)
- uvođenje tzv. afilijacijskog marketinga (engl. Affiliate Marketing)
- vlastiti navigacijski i pretraživački sustav te sustav sigurnosti pri plaćanju kreditnim karticama

Primjer: Amazon.com

Detaljnija analiza (3/9)

Strategija prepoznatljivosti marke razrađena je do najsitnijih detalja, što je vidljivo i iz tako "banalne" stvari kao što je promjena logotipa koji nastoji slijediti repozicioniranje marke tijekom vremena:



1995.



1997.



1998.



2001.

Primjer: **Amazon.com** Detaljnija analiza (4/9)

Globalizacija - Amazon.com ulaže mnogo truda u njegovanje globalne pozicije koju je osvojio, pa investira u otvaranje podružnica na posebno atraktivnim tržištima, tako da sada djeluju sljedeća njegova lokalna, odnosno regionalna Web mjesta:

- **www.Amazon.fr**
- **www.Amazon.co.uk**
- **www.Amazon.de**
- **www.Amazon.co.jp**

Primjer: **Amazon.com** Detaljnija analiza (5/9)

Poslovna ekspanzija i partnerstva - Amazon.com intenzivno primjenjuje razvojnu strategiju poslovanja. Razvojne ciljeve ostvaruje prvenstveno:

- pokretanjem novih djelatnosti
- preuzimanjem (akvizicijom) drugih tvrtki
- franšizama
- poslovnim partnerstvima

Primjer: **Amazon.com** Detaljnija analiza (6/9)

- **Pokretanje novih djelatnosti:**
 - online aukcije: Amazon Auctions, zShops
 - raritetne knjige: BiblioFind
 - internetska baza filmova: www.imdb.com
- **Akvizicije:** Pets.com, Drugstore.com, HomeGrocer.com, LiveBid.com, Gear.com
- **Franšize:** preko 40 franšizera, npr. Fitness, Bargain, Cult, European Cinema, itd.
- **Partnerstva:** Toys'R'Us, Audible, NextCard, Sotheby's, Ofoto.com, CarsDirect.com, itd.

Primjer: Amazon.com Detaljnija analiza (7/9)

- Amazon.com je jedno od prvih velikih maloprodajnih Web mjesta koja su prihvatila i operacionalizirala tehnologiju **Web usluga**.
- Da bi pojedinac ili druga tvrtka mogli koristiti funkcije Amazonova Web mjesta, mora se registrirati kao pridruženi partner, odnosno suradnik.
- Amazon partnerima pridjeljuje jedinstvenu identifikaciju (engl. Single Sign-in) koju će kasnije koristiti za verifikaciju i praćenje suradničkih zahtjeva, odnosno upita.

Primjer: Amazon.com Detaljnija analiza (8/9)

Sredinom 2003. godine Amazon nadograđuje svoju tehnologiju Web usluga omogućujući i partnerskim tvrtkama, kojih u sklopu **afilijacijskog programa** danas ima oko 30.000, ugradnju Amazonova originalnog sustava **potrošačke košarice** (Shopping Cart) u vlastite Web aplikacije. Taj alat omogućuje partnerskim tvrtkama izravan pristup Amazonovu online prodajnom katalogu i kreiranje novih putova za zahvaćanje i prezentaciju podataka iz kataloga.

Primjer: Amazon.com Detaljnija analiza (9/9)

Financijska politika - Amazon.com od samog početka prakticira financijsku politiku koju su mnogi bili skloni proglasiti "riskantnom", pa čak i "samoubilačkom". Naime, konstantno je poslovaio s gubitkom, tj. bio dužan dobavljačima, ali je plaćao uvijek u dogovorenom roku. Sredstva su ulagana u vlastiti razvoj i razvoj poslovnih partnera. Po prvi puta iz "crvenog" je izišao u četvrtom tromjesečju 2001. godine.

Primjer: Amazon.com

Ocjena uspješnosti:
Četvrto tromjesečje 2001. godine

Amazon Cuts Fees After Posting First Profit

“Bilo je to rekordno tromjesečje, pa smo odlučili prebaciti u petu brzinu”, kaže **Warren Jenson**, *Amazonov* glavni financijski direktor. “Vrijednost ostvarene prodaje u tom kvartalu iznosila je 1.12 milijardi dolara, u usporedbi s 972 milijuna dolara u istom razdoblju prethodne godine, što predstavlja povećanje za oko 15%. Netto profit iznosio je 5 milijuna dolara ili jedan cent po dionici, dok smo u zadnjem tromjesečju 2000. zabilježili netto gubitak od 545 milijuna dolara, ili 1.53 centa po dionici”, zadovoljno dodaje Jenson.

Scarlett Pruitt,
<http://www.pcworld.com/resource/>, 22. 01. 2002.

Primjer: Amazon.com

Ocjena uspješnosti:
Četvrto tromjesečje 2002. godine

Amazon 4Q Sales Up 28 Percent

“Čini se da je ponuda besplatne isporuke kupljene robe ključni element rekordne uspješnosti kompanije *Amazon.com*, koja je objavila 28%-tni porast prodaje u četvrtom tromjesečju 2002. godine te najavila da će njen program besplatne isporuke artikala čija cijena nadmašuje 26 dolara – program *Super Saver* – biti nastavljen tijekom cijele ove godine.

Vrijednost *Amazonove* prodaje u ovom kvartalu iznosila je 1.43 milijarde dolara, u usporedbi s 1.12 milijardi dolara u istom razdoblju 2001. godine”.

Beth Cox,
<http://ecommerce.internet.com/news/news/>, 23. 01. 2003.

Primjer: Amazon.com

Ocjena uspješnosti:
Kraj 2002. godine

Najbolja sezona za Amazon.com

“Ovogodišnja sezona blagdansskog *shoppinga* bila je najuspješnija za *Amazon.com*, najveću svjetsku online trgovinu, u svih osam godina postojanja. Od 1. studenog do 23. prosinca 2002. godine *Amazon.com* je prodao 56 milijuna artikala. Najveća gužva bila je 9. prosinca, kada je primio 1.7 milijuna narudžbi. Najveći porast prodaje zabilježen je na odjelu za modne detalje, a među naslovima najtraženiji je bio *Gospodar prstenova*, bilo da je riječ o knjizi, filmu ili video-igri”.

Jutarnji list, 29. 12. 2002.

Primjer: Amazon.com

Ocjena uspješnosti:

Poslovni rezultati u 2004. godini (1/2)

Amazon.com Announces Record Free Cash Flow

“Amazon.com je danas objavio financijske rezultate za četvrto tromjesečje i kompletnu 2004. godinu...”

Neto vrijednost prodaje ostvarene u 2004. iznosi 6.92 mlrd USD, što u usporedbi s 2003. godinom, kada je ta vrijednost bila 5.62 mlrd USD, znači **povećanje od 31%**. Kada se uzmu u obzir pozitivne tečajne razlike od 276 milijuna USD, **realno povećanje vrijednosti prodaje iznosi 26%**...

Ostvarena dobit u 2004. g. iznosi 588 milijuna USD, što u usporedbi s dobiti od 35 mil. USD u 2003. g. rezultira **povećanjem od čitavih 1.680%**”.

Business Wire, 05. 02. 2005.

Primjer: Amazon.com

Ocjena uspješnosti:

Poslovni rezultati u 2004. godini (2/2)

Amazon.com Announces Record Free Cash Flow (ctd.)

“Na prodaju putem Amazonovih Web mjesta izvan SAD-a otpada 44% ukupne vrijednosti prodaje, dok je ostatak ostvaren na domicilnim Web mjestima...”

S druge strane, na isporuke po narudžbama pristiglima iz 225 zemalja svijeta, osim SAD-a, otpada 49% svih isporuka, neovisno putem kojeg Web mjesta su narudžbe bile plasirane...

Do 31. 01. 2005. godine zaprimljeno je oko 630.000 narudžba knjige *Harry Potter and the Half Blood Prince*, čiji je izlazak iz tiska predviđen za 16. 07. 2005. godine”.

Business Wire, 05. 02. 2005.

Primjer: Amazon.com

Ocjena uspješnosti:

Poslovni rezultati - kraj 2007. godine

Unbeatable Results Achieved

“U posljednjih šest tjedana 2007. godine Amazon je uspio prodati ni manje ni više no 147 milijuna artikala, pri čemu je najunosniji, teško ponovljivi dan D bio 12. prosinca kada su primljene narudžbe kupaca na čak 4.8 milijuna artikala.

Uz pretpostavku da je prosječna vrijednost naručenog artikla bila između 45 i 50 USD, Amazon je, dakle samo u predblagdanskoj sezoni 2007. uprihodovao između 6.6 i 7.3 milijarda USD”.

<http://news.com.com>, 12. 01. 2008.

Primjer: Amazon.com Zaključak i komentar (1/3)

Radi se o jednoj od općenito najuspješnijih tvrtki u dosadašnjoj povijesti elektroničkog poslovanja, bez premca u području B2C e-poslovanja. Osnovnim čimbenicima njene uspješnosti mogu se smatrati:

- inventivnost i kreativnost utemeljitelja
- dobro osmišljen poslovni model
- klijentocentričnost
- kvalitetna implementacija modela i upravljanje poslovanjem
- orijentacija na razvoj, a ne na uspjeh "preko noći"

Primjer: Amazon.com Zaključak i komentar (2/3)

University of Michigan i tvrtka *ForeSee Results* razvili su 1998. godine metodologiju mjerenja zadovoljstva klijenata u e-maloprodaji, tzv. **indeks zadovoljstva klijenata**. Neki rezultati za zadnje četiri godine su sljedeći:

Kompanija	2004.	2004.	2006.	2007.
Amazon.com, Inc.	90	91	91	92
Barnes & Noble.com, Inc.	86	86	87	87
1-800-Flowers.com, Inc.	83	84	85	84
Svi ostali	84	84	84	86
Prosjek za e-maloprodaju	84	85	85	85

Primjer: Amazon.com Zaključak i komentar (3/3)

Uočljiva je uravnotežena briga managementa o:

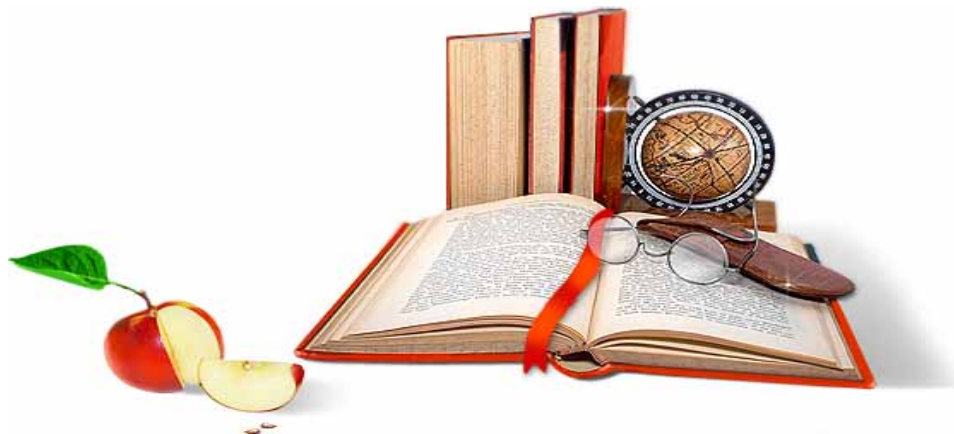
- **Strategiji** (stvaranje lanca i mreže vrijednosti, prepoznatljive marke, poslovnog partnerstva s mnogim tvrtkama)
- **Taktici** (prilagođavanje uvjetima na tržištu, repozicioniranje marke, akvizicije, franšize)
- **Operativi** (vlastita rješenja za navigaciju i pretraživanje, online kupovanje, e-plaćanje, itd.)

Slučajevi koje bi bilo
poželjno obraditi

- COVISINT
- PaperExchange
- Napster
- KaZaA
- Expedia
- Adriatica.net
- YouTube
- eBay
- Women.com
- PriceLine
- MojPosao.net
- Grokker.com
- E-LOAN
- ClickTheButton
- WebVan
- Petco
- 1-800-Florist.com
- Invest-O-Rama
- Quicken.com
- Dell Systems
- PayPal
- Medicallogic/Medscape

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**