

**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

Hewlett-Packard Kućni proizvodi

Divizija u Evropi (1996-2000)

Do Novembra 2000, Hewlett-Packard-ova (HP) Divizija kućnih proizvoda u Evropi (HPD-E) je prodavala HP-ovu Pavilion liniju personalnih kompjutera u Evropi skoro 5 godina. Za to vreme, HPD-E je ušao i izašao iz Nemačke, boreći se za 13.5% i 5.2% tržišnog udela u Francuskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu, odnosno, imala značajnu reorganizaciju njenih Evropskih operacija za duplo. Neki su osećali da je Evropska operacija ono što čemu je HP oduvek težio. Drugi su se pitali zašto je Evropa tako teška i da li model „operacionalne nadmoćnosti“ usvojen od HPD-E adekvatan za takmičenje sa brzo menjajućim tržištem.

Prve lekcije iz Evrope - 1996

U septembru 1996, *Business Week* je objavio da i pored toga da je „HP napravio impresivan skok na 4 mesto na U.S. tržištu za samo 16 meseci, biznis je skoro pa propao“. HP je svejedno nameravao da nastavi sa kućnim PC-ima i pretvarajući posao u stvaranje para. HPD-ova strategija je bila da preskoči jaz između Packard Bell-a i više tehnološki sofisticiranog Compaq Computers-a. Webb McKinney, HPD-ov generalni menadžer, je težio ka 25% godišnjem porastu prodaje, ali, kao što je viši menadžer HP-a naglasio „samo zato što je (Pavilion) bio tako uspešan u USA to ne mora da znači da bi bio uspešan negde druge... Znali smo da pažljivo balansiramo taj posao sa ulaganjima u investicije.

Prvi HPD proizvodi lansirani u Evropi su bili po ceni koja je parirala ili bila bolje od Compaq-a i IBM-a. HPD-ove cene i mogućnosti su ih pozicionirali na višem delu tržišta. „Jedna od fundamentalnih stvari koju nismo razumeli vezano za Evropsko tržište“, McKinney podseća, „je ta da su cene bile niže nego očekivane“. U USA cena od \$2000 dolara je skoro postala standard, kupujući više mogućnosti (brzina procesora, količina memorije). „Shvatili smo da će tehnologija razvijena u USA biti odgovarajuća i za Evropu“, McKinney objašnjava.

Ipak, mi smo izmenili naše proizvode za Evropu, oni su bili bazično sklopljeni prema tehnologiji razvijenoj u USA. Sa cenama koje smo izabrali, mogli smo samo da očekujemo prva tri mesta na tržištu. U USA ove cene pokrivaju skoro 80% tržišta. U delu tržišta koji smo dosegli u Evropi smo uspeali, ali nismo išli dovoljno daleko. U suštini smo upropastili.

Kao dodatak, dok je HPD-ova linija proizvoda menjana sezonski, njena Nemačka konkurencija i 6 nedeljni proizvodni vek su im omogućavali da menjaju cene i proizvode. Fay Barrow, HPD-E marketing menadžer koji je preuzeo položaj od Amande Baker, objašnjava:

Oni obrade mnogo SKU-sa i ne dolaze na tržište sa 5 proizvoda koji traju 6 meseci (kao proizvođači poput HP-a i Compaq-a). Oni dovode nove proizvode na tržište svakih nekoliko meseci. Da završimo, mi moramo da imamo fleksibilnu proizvodnju i ona će zahtevati kompletan reinženjering. Mi smo spremni da prikazemo liniju proizvoda sa fiksiranim brojem SKU-sa na tržište u svakoj zemlji.

Štaviše, prodajni prozori u Evropi su bili suženi na dve nedelje, delom tokom brzo menjajućim perioda kao što je Božić. „Samo dve nedelje je potrebno da bi se ceo posao urušio ukoliko ne učiniš nešto inovirajuće i propratiš ga dobrom cenom, Barrow objašnjava. „Izazov je bio da dobijemo podatke od prodajnih lanaca tačno i brzo odgovarajući na bilo kakva cenovna pomeranja od strane glavnih konkurenata, posebno u vrhu prodajne sezone.

Razmišljanje o stvarima – 1997

Barrow je odlučio, da bi konkurisao u Evropi, HPD je morao da radi stvari drugačije. U Januaru 1997, Evropska dizivija je razmotrila glavnu strategiju.

Mi smo rekli: „uzmimo prazan list papira i pogledajmo da li trebamo drugačiji biznis model od onoga koji imamo danas.“ Drugačiji biznis plan može predstavljati i drugačiji kanal, drugačije proizvode, bilo šta. Skupili smo sve što znamo o tržištu i o potrošačima, zemlju po zemlju. To nas je odvelo da istražujemo 3 klasična biznis modela: operacionalnu nadmoćnost, inovaciju proizvoda, i potrošačku intimnost. Procenili smo modele unakrsnim referencama sa svim tržišnim mogućnostima koje su nam pale na pamet.

HPD je odlučio da se fokusira na operativnoj nadmoćnosti, široko poznatoj kao usko povezanoj ponudi i potražnji. Inovacija proizvoda bi koštala previše u R&D da bi omogućila HPD-u da uspe u Evropi. Štaviše, Barrow veruje u direktan marketing, mada

uspešan u nekim Evropskim zemljama kao što je UK, nije dovoljno prihvaćen u Evropi u 1997 da bi garantovalo investicije u intimnom potrošačkom modelu.

HPD preduzima dva projekta implementacija operativne nadmoćnosti. Prva je bila da ocene potrošačko ponašanje na šest Evropskih tržišta. Barrow objašnjava, „ Mi zaista ne razumemo kupovno ponašanje potrošača.“ Sledeći je bio da analiziramo ovih 6 tržišta kroz vežbu simulacije. Barrow pita:

Kako da uporedite jednu zemlju nasuprot druge kada niste u toj zemlji? Uzeli smo linije proizvoda koji su trebale biti lansirane u UK i Fransukoj, i pitali smo prodavce koliko bismo cenu trebali staviti danas ako planiramo da ih lansiramo u njihovoj zemlji na dolazeće leto. Takođe smo ih pitali šta misle koliko misle da mogu da prodaju za šest meseci, kroz koje kanale i po kojim marginama. Ovo nam je dalo ideju o cenovnom nivou. Ovim putem smo razumeli da li je naša trenutna strukutra proizvodnje bila odgovarajuća ili izvan opsega. Cilj je bio da simuliramo prihode i profit sa postojećim proizvodnim linijama. Finansijski model nam je rekao tačno šta smo morali da napravimo da bismo imali profitabilnu operaciju.

Evaluacija je otkrila neke manje zemlje koje su previše neprofitabilne za razmatranje (npr. Švajcarska, delom zbog nekoliko jezičkih grupa).

Drugi proizvod, drugi pristup -1998

Do leta 1997, udeo Pavilion-a u UK i Francuskoj je bio 2.2% i 6.5%, dosta ispod HPD-E-ovog cilja od 15%. Teški tržišni uslovi i nedostatak iskustva sa kanalima u postojećem tržištu je prisilila Barrow-a i njegov tim da zacrtaju novi plan ulaska na nova tržišta poput Španije i Holandije. U Julu 1997, HP je bio 3. U USA, 3 godine ispred HPD-ovih planova. \$300 milijardi vredna PC industrija je kiptala. HP-ovi menadžeri su osetili da je tajna HP-ovog uspeha u USA bila ne tehnološka prednost (HP-ova tradicionalna snaga), nego kompanijin brend, odlični odnosi sa glavnim lancima kreirani HP-ovom dominantnom pozicijom među štampačima i faks mašinama, i „perfektnim“ menadžementom snabdevanja i potražnje.

U septembru 1997, HPD-E pokreće povratak-u-školu proizvode u Francuskoj i UK da bi otklonila ove probleme. Naoružani klijentima i tržišnim informacija, divizija je radila sa prodavcima da uspostavi cenu za pojedine proizvode. Tim je povećao marže na troškove proizvodnje i zatim uskladio cenu proizvodnje i finalne cene. Zatim je posao stavio na tender četiri OEM proizvođača i dobavljača kao dodatak HP-u. HP je

odgovorio neočekivano dobro na ovakav neobičan korak (za HP) prebacivanja proizvoda na OEM. Barrow oseća da se ovo reflektovalo na razumevanje da HPD je „činio šta je morao da bi bio uspešan u poslu.“

Iako je prvobitno lansiranje bilo uspešno (pozicija 3. U Francuskoj i sedma u UK), „imali su par grešaka“, Barrow zaključuje:

Odradili smo dobar posao prodavanja ka kanalu, ali nismo bili dovoljno dobro pri rasprodaji i posmatranju naše konkurencije onoliko pažljivo koliko smo trebali. Kao dodatak, kada glavni konkurent smanji cenu njegovog proizvoda za 17%, mi smo sporo reagovali. Desio se brz popis u kanalu i tehnologija je postala zastarela. Morali smo da platimo ogromnu cenu zaštitnog računa u Francuskoj i UK.

U isto vreme tim je morao da se takmiči sa fundamentalnim promenama izazvanim agresivnim napadima na tržište niskim cenama Francuskih hipermarketa. Do leta 1998, hipermarketi su prihodovali 60% ukupne industrijske prodaje u Francuskoj. Barrow objašnjava:

Lanci hipermarketa su učestvovali na ključni način u smanjenju cena a takođe i u njenom podizanju. Mi nismo zaista razumeli ovaj kanala pa takoreći mi nismo znali kako da izvedemo ovo kako je trebalo. Trebali smo da izgradimo odnos i da pomoću veleprodavaca dođemo do lanaca hipermarketa. Ovo je usko grlo informacija. Započeli smo pregovore sa njima. Takođe smo smanjili broj lanaca prodavnica kojima prodajemo i izgradili udeo u svakoj prodavnici da zadovoljimo potražnju sa snabdevanjem u perfektnoj izvedbi.

Dva cilja - 1999

Ovi događaji vodili su ka promeni strategija za Evropske operacije i odluci u Oktobru 1998 da privremeno ekspanzija profitabilnosti u Francuskoj i UK prethodi izgradnja tržišnog udela kroz unapređene lance snabdevanja („operativna izvrsnost“). Prema Barrow-u, „ekspanzija je bila na čekanju sve dok ne naučimo da se snađemo u veoma konkurentnom tržištu kao što je Francusko i prenesemo to znanje negde drugde.“ HPD je takođe prepoznao lokalne menadžerske timove i kreirala Evropski P&L.

Pojedini u HP-u su verovali da operativna izvrsnost u tradicionalnoj maloprodaji je bila precizno u pogrešnom fokusu u vreme kada je industrija bila u revoluciji od strane direktne prodaje. Industrijski analitičari su bili takođe iznenađeni HPD-ovom odlukom.

HPD-ovi menadžeri svakako su osetili da bi se strategija dokazala uspešno za 1998 i back-to-school sezonu i dozvolila HPD-u da povрати tržišni udeo u Fransukoj i UK.

Barrow rezimira:

Vratili smo se realnom upravljanju biznisom ka profitabilnosti a ne rastu. To je bio totalni preokret. Shvatili smo za pravljenje novca u ovoj industriji je neophodno da izbacimo sve troškove iz sistema; Tako je, upravljati celim lancem od proizvođača do finalne prodaje u maloprodaji veoma usko. Ovo nas je primoralo da se fokusiramo na svaki aspekt interne operacije.

Didier Chennaveau, HPD-E-ov generalni menadžer za Evropu, je premešten iz Kalifornije u Grenobl, Fransusku, da ispita Evropsku organizaciju i implementira ovu strategiju. On je osetio da HP treba da preispita način na koji pristupa Evropskom tržištu:

Mi i dalje pratimo ono šta je u suštini Američki model, baziran na napadu na relativno statično tržište jedan po jedan i fokusiranju resursa na marketinške bitke za dominaciju. Evropsko tržište je previše nestabilno da bi ovo radilo. Ja sam predložio više od matriks modela, gde mi napadamo nebitno dali regionalne segmente ili biznis modele koji se bolje uklapaju u naš postojeći i koji pružaju neku formu prvo-napredujuće prednosti.

Ovo podrazumeva redefiniranje HPD-ovog posla po kanalima pre nego po zemljama, ciljajući odstupanje od prioriteta po zemaljama.“ Prema njemu, „tržišni ulazak nije bila glavna prepreka profitabilnosti, već održavanje marže u tržištu.“ On procenjuje da bi fiksni troškovi ulaska na novo tržište bili otprilike 1 milion \$, da pokriju istraživanja tržišta, neke lokalizacije tastatura i softvera (naročito help fajlova), i pakovanja. Marže su bile niže nego USA zbog više osetljivih cenovnih tržišnih uslova, višim maloprodajnim maržama, i takođe zbog strukturalnih faktora kao što su visoke takse i manje efikasan prevoz i sistem snabedvanja. Neto doprinos za HP bi mogao biti 50\$ do 100\$ manji nego u Evropi nego u USA, u zavisnosti od cenovnog nivoa i distribucionog kanala.

Dve stragegijske opcije za povećanje profitabilnosti smo razmatrali: 1. Otvaranje regionalnog manje razvijenog tržišta da bi smo imali pionirski tržišni udeo; 2. Razvijanje novih marketing modela. Španija je dostavila test slučaj kao prvu opciju. Tradicionalno specijalno maloprodajno tržište, određen broj franšiznih lanaca je omogućavao šansu HPD-u da eksperimentiše sa novim odaberi-i-naruči modelom. Kao dopuna, Nordijske zemlje (posebno Švedska i Norveška) i Holandija su bile manje cenovno osetljive od ostalih tržišta i takođe su bila otvorena za nove poslovne modele kao što su model kupovine zaposlenih i Internet prodaja.

Druga opcija je bila korišćenje novog marketing modela i pristup kao HP, kao ostali najveći kompjuterski brendovi, su bili eksperimentalni (često kroz marketing partnerstva). Ovo je uključivalo prodavanje hardvera po umanjenim cenam u kombinaciji sa ugovorom koji je generisao prihode kroz pretplatu na online servise, i preinstaliranje portala na PC-u, pristupano pomoću jasno označenog ključa, kao odgovor portala vlasniku svaki put kada bi korisnik upotrebio ključ. Takav nov integrisani poslovni model je bio u liniji sa strategijom HP-a da bude artikulisan od strane novog CEO Carlz Fiorina, stavljajući HP u „intersekciju e-servisa oko proizvoda, uređaja i infrastrukture.“

Do sredine 1999, značajan tržišni udeo je bio ostvaren u Francuskoj, gde je Pavilion bio treći na tržištu sa 12% tržišnog udela. Napredak u UK je bio sporiji, iako je HPD bio najprodavaniji brend u dva maloprodajna lanca.

Ispravno shvatanje - 2000

U Septembru 2000, HPD-ovi menadžeri osećaju da su „konačno shvatili kako treba u Evropi.“ Mnogo toga se promenilo. Emilio Ghilardi je preuzeo posle Chenneveau-a u 1. Januara 2000. Koncept regionalne organizacije, koji je HPD-E prvi izumeo, sada je usvojen širom kompanije. Sredinom 2000-e HPD-E je bila organizovana u 4 sektora, 2 proizvodno okrenuta organizacija (svi kompjuterski i slikarski proizvodi) i dva potrošačima okrenuta (posao i potrošači). U 2000, HPD i Pavilion su bili obuhvaćeni u veću ogranizaciju nazvanu Potrošački Komjuteri & Dodaci, koji su takođe obuhvatali palmtop, posao kalkulacija, dodaci personalnog skladištenja, CD pisači, i Internet servisi. Ghilardi je bio generalni menadžer za Evropu, Bliski Istok i Afriku. Globalna organizacija je napravi proizvod raspoloživim i pusti regionalnim organizaciju da odluče o kombinacijama tehnologije i marketing strategije lokalnog tržišta. Regionalne organizacije su imali svoj sopstveni P&L.

Regionalne oranizacije brinu o marketingu proizvoda, finansijama, izradi posla, itd., o svim standardnim stvarima koje bi očekivali da regionalne organizacije rade – lokalni ljudi pričaju isti jezik i imaju istu kulturu kao potrošači i ljudi u kanalu. To pomaže. Naša grupa za podršku savetuje i implementuje planova i pruža pomoć za proizvode širom Evrope. Nadamo se da će se nova organizacija ubrzati.i povećati odgovornost. Nekada je brzina važnija od cene.

Gilardi oseća da je takođe „nekada važnije biti brz nego u pravu“ i da nova organizacija treba da ispravi greške iz prošlosti:

Za početak HPD-u je data potpuna autonomija. Tako su se oni fokusirali na izradi najboljeg poslovnog modela za maloprodajne randnje u U.S. TO je stvari napravilo težim za internacionalizaciju. Mislili smo da možemo napraviti globalni posao sa centralno donošenim odlukama i to se pokazalo kao teško izvodljivo. Kolege nas ne vide kao nekog ko se može brzo kretati. Fundametalna stvar je da Evropi je tržište dominirano od strane lokalnih igrača, pa tako odgovor dolazi ako zapitate sebe sledeće pitanje: - zašto bi ljudi kupovali HP umesto ne-brendiranih PC-eva? Tehnologija? Ne. Brža mašina? Ne. Ono što imamo unutra? Ne. Pa zašto onda bi kupac cenio vrednost HP-a više nego nekad drugog? Prvi je izgled i osećaj u proizvodnom smislu – kvalitet i dobra vrednost za ono što kupujem. Druga je briga o kupcima, HP je poznat po izvrsnosti u odnosu sa mušterijama. Treće proizvod je optimizovan da da najbolji mogući Internet doživljaj. Mi želimo da ljudi iskuse Internet; u mnogo slučajeva mi smo još uvek prvi kompjuter koji ljudi kupuju. To su tri dela kojima možemo dodati vrednost koja su konzistentna sa HP vrednostima koji odjekuju potošačima. Na primer, zašto bi radili fizičku popravku kvarova? Fizička proizvodnja? Mi možemo ostaviti druge ljude da se fokusiraju na to.

Na snagu ove realizacije, HPD je planirao relansiranje u Nemačkoj, 13 Oktobra i pomeranja u manje više svaku zemlju Zapadne Evrope u narednih 12 meseci. „Mi ćemo koristiti mešane kanale – bićemo tamo gde kupci žele da kupuju; maloprodaja je i dalje daleko najdominantnije mesto gde ljudi kupuju.“ Ghilardi očekuje da proda između 150,000 i 200,000 jedinica u Nemačkoj u narednih 12 meseci. „Mi ciljamo na 10% plus tržišnog udela u dve godine na tržištu sa 3 miliona jedinica do 2002,“ Ghilardi objašnjava.

Evropska Tržišna Struktura

Evropsko kućno PC tržište u međuvremenu je raslo za 15%-16% godišnje, ali bez predvidih sezona za većinu proizvođača. Konkurencija je ostala snažna i promenljiva širom Evrope. Cene su nastavile da padaju. HPD-ove cene su snižene u liniju sa prosekom tržišta. „Delta u ceni između brendiranog i nebrendiranog PC-a, iliti „bele kutije“, se smanjila dramatično u poslednjih dve godine,“ Chennevau napominje. „Postoji HP i konkurentni brendovi za FF4,990, zajdeno sa klonovima i belim kutijama. Ovo je bilo nečuveno dve godine ranije.

Na većini tržišta postoje lokalni konkurentni koji su vrlo agresivni i fleksibilni, uzimajući lokalno od bilo kog dobavljača koji može dobiti određeni proizvod najbrže. Kao

kontrast, internacionalni igrači, sa globalno integrisanim lancima snabdevanja i sertifikovanim programom snabdevanja, mogu izgledati sporo i skupo.

U Francuskoj HPD je prestigao IBM za treće mesto u tržišnom udelu u kasnoj 1999. Chennaveau pripisuje ovo napredovanje operativnoj nadmoćnosti u služenju glavnim maloprodajnim lancima i tradicionalnoj snazi HP-ovog brenda u Evropi, dugo kompanijina najveća Evropska operativna baza. „Imali smo snažnu prodajnu snagu koja je imala dobre odnose sa moćnim masovnim prodavnicama, kao što su Carrefour, Auchan, and Casino,“ objašnjava Chennaveau. Snaga koju je brend imao u Francuskoj učinila je najboljim tržištem za HP. HPD-ovi menadžeri izveštavaju da je Pavilion jako uspešan u Francuskoj, postoji u svim maloprodajama kao i e-kanalima i HP-ovim „prodajnim selima“. U kasnim 2000, Hp se borio sa Packard-Bell-om ko će ostati lider u Francuskoj. IBM je napustio maloprodaju i Fujitsu je bio samo nekadašnja svoja senka, izgubivši kompletan menadžment tim u Francuskoj. U FY000(Finansijska godina 2000), Pavilion je trebalo da bude 120 miliona \$ vredan posao, porastavši za 195% u odnosu na FY99.

U UK, HPD je bio reprezentovan samo u malim maloprodajnim lancima i nije bio u mogućnosti da osvoji prostor u dominantnim prodavnicama u PC Svetu. Majušan, brzo-rastući lokalni igrač, je bio pionir manjih formata prodavnica, u kojima mušterije gledaju izložene mašine i naručivala proizvode za koji su kasnije dostavljani kući iz centralnog skladišta. UK je bila takođe najbrže rastuće tržište u Evropi u direktnoj prodaji putem telefona ili Interneta. Takođe je bilo dobro za Pavilion, za koji je očekivano da zabeleži u FY00 300% rasta prodaje naspram FY99, uprkos snažnom dolaru koji je uvećao prosečnu prodajnu cenu i HPD-ovo podcenjivanje back-to-school potražnje.

Razvijanje Biznis Modela

U isto vreme, jedan broj biznis modela je evolvirao. Maloprodaja je bila i dalje dominantan model, ali u okviru ovog kanala bio je i određen broj alternativnih modela u operaciji. Postavka opisuje konvencionalni format u kojem maloprodavci imaju niz brendova u ponudi. Ovaj model je bio dokazano težak za upravljanje i u Severnoj Americi i u Evropi, u principu zbog rapidnog zastarevanja proizvoda koji su bili relansirani svakih 2 do 3 meseca. Posao na bazi dogovora je kada maloprodavci pošalju velike narudžbine za jedan tip proizvoda sa konfiguracijom ili brendom obično ekskluzivnim za taj dogovor. Masovni trgovci često su slali takve narudžbine zbog količina koje su obrtali, i ovaj model je bio takođe zastupljen kod maloprodavaca koji inače nisu prodavali kompjutere, kao što je lanac Conforama hipermarketa nameštaja u

Francuskoj. Profitabilnost je bila izazov u ovakvom tipu dogovora, uprkos uključenim količinama – na primer, Nemački diskontni lanac Aldi je postavljala narudžbine za 30,000 jedinica ili više koje je posle koristila da generiše i privuče potrošače u radnje sa gubitcima. Rastući maloprodajni format je bio konfiguriraj-i-naruči (CTO), u kojem potrošači posete prodavnicu da bi poslali narudžbinu za PC koji je po njihovim specifikacijama. Ovaj model, sa kojim je Gateway eksperimentisao u USA je dokazivao uspešnost u UK. Gateway je takođe otvorio prodavnice u Francuskoj i UK, ali Chenneveau napominje da porota još uvek nije odlučila o njihovom uspehu. Mogla je isporučiti velike margine od skoro 15%, nasuprot 5% tipičnih za postavljenu maloprodaju. U 2000-oj, HPD je pokrenuo nekoliko eksperiment kioska u okviru maloprodaje koji nisu bili uspešni kao što se očekivalo. Prosečna prodajna cena je bila viša ali jedinična prodaja je bila niska i eksperiment je stopiran. Kao kontrast ovim modelima, specijalni maloprodajni model se oslanjao na ekonomični niskih i visokih margina. Servis u ovim outlet-ima je bio personalizovan, sa dobro poznavajućim radnicima koji su potrošačima pomagali oko izbora pravog računara za njihove potrebe, i u nekim slučajevima sklapanju mašine pre isporuke i instaliranju u njihove domove. Ovaj model je bio praćen sa „mom-n-pop“ outletima usluživanja prvih kupaca, i visoko sofisticiranim butik prodavnicama uslužujući kompjuterske ljubitelje.

Direktna prodaja je nudila tri dodatne varijante. Internet prodaja, relativno retka u Evropi u poređenju sa Severnom Amerikom, je pokazivala znake rasta posebno u UK i Nordijskim zemljama. Ovaj model je takođe bio više profitabilan nego maloprodaja (osim maloprodaje CTO) zbog pretežno viših cena, situaciju koju Chenneveau pripisuje činjenici da potrošači tipično preduzmu manje poređenja brendova nego kada kupuju u maloprodajnim radnjama. Suprotno, „direktno direktno“ se sastojalo od telefona ili kataloškog direktnog mejla, je bila uspostavljen biznis model ali on je pokazao malu porast; HP nije reprezentovao ovaj kanal u Evropi. U 2000, HP otvara HP.com e-prodavnice u Nemačkom i Francuskoj kao dodatak pored UK i Švedske.

Na kraju, program kupovine zaposlenih (EPP) se pojavio u određenim zemljama sa visokim taksama, posebno Švedskoj, gde su kućni proizvodi sve više kupovani putem potrošačke zaposlenosti gde su imali značajne koristi od povoljnijih taksi. Šanse EPP-a su bile pokrenuti putem publiciteta oko važnih dogovora sa US korporacijama, kao što je Ford. Fordovi Evropski konkurenti kao i veliki Evropski MNC-i su bili željni da replikuju formulu. HP je osvojio lavovski udeo u ovom poslu globano i bio je u prvom planu u Evropi bilo implementirajući Evropsku porciju globalnih dogovora (Ford, Intel, itd) ili u diskusijama sa Evropskim MNC-ovima.

U 3 godine, HPD-ovi menadžeri predviđaju, maloprodaja i dalje reprezentuje preko 70% tržišta, direktna prodaja do nekih 15% u nekim zemljama, and EPP je bio u porastu popularnosti i mogao bi dostići 15% prodaje u nekim zemljama. I u okviru maloprodaje, Ghilardi napominje, „veliki momci dobijaju momenat“.

Lekcije za 2001

U Novembru 2000, uprkos divizionoj ekonomici Chenneveau podseća uverene da operativna nadmoćnost je „strategijski put za pobedu“ u Evropi:

Pravi proizvodi u pravo vreme u pravo vreme su ključni. Inventar bilo gde u snabdevačkom lancu je zlo. Dobavljački cenovni pregovori su krucijalni, nekoliko dolara može napraviti profit ili gubitak. Nemožete voditi vaš Evropski potrošački posao iz Palo Alto-a ili Austin-a. Prihod izvan kutije (add-oni, e-servisi, itd.) su suštinski u unapređivanju profitabilnosti inače opredmećenog PC biznisa. Uprkos svim pričama o sastajanju sa TV ili ručnim, PC-evi ostaju izborna platforma za personalne potrošačke potrebe.