

AZ AMAZON INNOVÁCIÓS GYAKORLATA A VÁLLALATI ÉLETGÖRBE ÉS AZ ÉRTÉKLÁNC DIMENZIÓIBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A VÁLLALATI FELVÁSÁRLÁSOKRA

Nagy Sándor – Tóth Árpád

Absztrakt: A versenyszférában az innovációs tevékenységek olyan versenyelőnyök kiépítését, megszerzését célozzák, amelyek a tőke reprodukcióját segítik elő az egyre összetettebb működési környezetben. A fejlesztési döntések során a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásának hatékonyságát kívánják előmozdítani. A hangsúly a hatékonyságnövelésen van, legyen szó bármilyen különleges erőforrásról is. Gyakori eset, hogy a kezdetben innovatív cégek fejlődésük során a belső innovációs források helyett, külső innovatív tudás megszerzését célozzák meg. A döntések mögött a hatékonysági vetületek húzódnak meg. Vizsgálatunkban az Amazon vállalati gyakorlatát nézzük meg, különös tekintettel a vállalati felvásárlásokra.

Abstract: In the competitive sphere, innovative activities aim to develop and acquire such competitive advantages, which support the capital reproduction in a complex operating environment. In the course of development decisions, the efficient usage of the available resources are promoted. The focus is on improving efficiency, affecting any special resource too. It is often the case that initially innovative companies focus on acquiring external innovative knowledge rather than internal sources of innovation during their growth. Behind these decisions, basically, efficiency dimensions are hiding. In this study, we analyse the practices of the Amazon, with particular regard to corporate acquisitions.

Kulcsszavak: Amazon, innováció, értéklánc, vállalati felvásárlás

Keywords: Amazon, innovation, value chain, corporate acquisition

1. Bevezetés

Az alábbi tanulmányunkban azzal az előfeltételezéssel élünk, hogy egy startup vállalkozásként indult cég – a vállalati életgörbéjének növekedési szakaszának vége felé vagy akár azon túl – a belső innovációs képességek kihasználását egyre inkább mellőzi, azokat inkább feltörekvő, innovatív vállalkozások felvásárlásával pótolja. Ekkor az innovációra fordított erőforrások nagyobb hatékonysággal hasznosulnak az akvizíciók kapcsán, mint a szervezeti kereteken belül. Vizsgálatunk az Amazon.com Részvénytársaságra irányul (NASDAQ: AMZN).

Írásunk célja az Amazon.com (továbbiakban: Amazon) sikerességének feltárása az innovációk és az innovatív értékteremtés vetületére koncentrálva, ezen belül is külön hangsúllyal a vállalati felvásárlásokra. Ennek érdekében az interneten, folyóiratokban és egyéb szekunder források feltárásával folytattunk kutatást, hogy fel tudjunk állítani kiindulási alapként egy vállalati életgörbét, mely leképezi az Amazon fejlődésének szakaszait, mikor sikerült érdemben bővülni, illetve mikor kerültek nehéz anyagi helyzetbe. Az életgörbe felállításához alapvetően az Amazon részvényeinek árfolyamváltozásait vettük alapul, összekötve azt az üzleti életben történt változásokkal, így kapva egy koherens és hiteles képet a cég fejlődéséről.

Az innovációk csoportosításához a Porter-féle értéklánc modelljét hívtuk segítségül, amelyben elsődleges és kiegészítő tevékenységek szerepelnek. Ezek természetesen a vizsgált cégnél is fellelhetőek, illetve arra rászabhatók.

Itt jegyeznénk meg, hogy az innováció nem feltétlenül egy új termék vagy szolgáltatás, itt többnyire a vállalat által alkalmazott termelési és egyéb folyamatokra értendő. Mivel egyik előfeltételezésünk szerint, ma már az óriás többnyire innovatív startupok *akvizíciójával* igyekeznek a versenyben élén maradni, az egyes felvásárlásokat az értéklánc egyes elemeihez rendeljük, ezzel is igyekszünk pontosabb és rendszerezettebb képet kapni. A közvetlen versenytársak közé sorolhatjuk az alábbi cégeket: *Amazon, eBay, Alibaba, Wish, Aliexpress, Walmart*. A következőkben egy rövid szakirodalmi áttekintéssel elméleti szempontból megalapozzuk azokat a szempontokat, amelyek segítségével elemezzük a kiválasztott céget.

2. Szakirodalmi áttekintés

Meglátásunk szerint az innovációs folyamatokat – a minél nagyobb sikerpotenciál érdekében – ki kell egészíteni egy olyan innovátori személyiséggel, attitűddel, amely érdemben katalizálja a fejlesztési kezdeményezéseket és azok dinamikáját. Egy olyan gondolkodású ember, mint például Elon Musk (Tesla, SpaceX), Sir Richard Branson (Virgin Group) vagy éppen Jeff Bezos az általunk vizsgált cég meghatározó figurája, szerintünk nélkülözhetetlen az extrém, példa nélküli és komoly diszruptív folyamatokat indukáló innovációkban.

2.1. Röviden az innovációról

Az innováció a mai gazdaság egyik meghatározó tényezője, amely kulcsfontosságú lehet egy vállalat felemelkedésében. A Cambridge szótár szerint az innováció: „*egy új ötlet vagy eljárás alkalmazása*”, továbbá: „*új termékek, új dizájnok vagy ötletek fejlesztése*” (Cambridge Dictionary - innovation). Schumpeter szerint az innovációt 5 típusba lehet felosztani, amelyek a következők:

1. egy új termék, vagy már létező termék újabb verziójának indítása,
2. új termelési vagy eladási eljárások alkalmazása egy terméknel,
3. egy új piac megnyitása (ahol még az adott iparág korábban nem volt jelen),
4. egy új forrás a nyersanyagok, illetve félkész termékek beszerzésére,
5. egy új iparági struktúra kialakítása, mint például egy monopol pozícióba kerülés, vagy annak megsemmisítése (Schumpeter, 1934).

Egy másik könyvében, a *Business Cycles*-ben a következőképp hivatkozik az innovációra:

„[...]Az alatt, hogy megváltoztatjuk a javak biztosításának módját, több dolgot értünk, mint amit ez a mondat, szó szerint magában foglal. Beleértjük új javak bevezetését is, ami talán az alap esetnek is felfogható. Technológiai változások a már létező termékek előállítási folyamataiban, új piacok vagy kínálati források megnyitása, a munka Taylor-i alapelvek menti módosítása, alapanyagok fejlesztett kezelése, új üzleti szervezetek felállítása, mint például áruházak – más szóval bármilyen

amit „máshogy csinálunk” a gazdasági életben – ezek az esetek mind remekül leírják az innovációt” (Schumpeter, 1939).

A fentiekből látható, hogy az innováció nem feltétlenül egy új termék vagy szolgáltatás, lehet az egy újragondolt munkafolyamat, vagy valami, amit még más nem csinált az innovátor előtt. Ne felejtkezzünk el ugyanakkor arról sem, hogy az innováció akkor ér valamit gazdasági szempontból, ha az piaci körülmények közepette számviteli vagy akár ezen felül, gazdaságossági értelemben megtéríti a rá fordított költségeket. Ahogy az innováció jelentősége egyre inkább felértékelődik, úgy a fogalom értelmezése – és ezáltal gyakorlati hasznosításának lehetősége is – egyre szélesebb és specializáltabb kontextusba helyeződött. Akár területi, akár hálózati vonatkozásai is elképzelhetőek (Matras-Bolibok és Kis, 2014; Kis és Pesti 2015).

2.2. Az innovátor fő jellemzői

Az *innovátort* a legtöbben egyszerűen az alábbiak szerint definiálják: egy személy, aki új ötleteket, folyamatokat talál ki és vezet be. Ezt sokan úgy folytatják, hogy ezeket az ötleteket, folyamatokat, procedúrákat képes is végrehajtani, ami a legfontosabb része a fogalomnak, hiszen lehet bárkinek bármilyen nagyszerű és újszerű ötlete, ha nem áll képességében – akár tőke, akár emberi oldalról – végrehajtani azt (investopedia.com, 2018b). Az alábbi felsorolás a sikeres innovátor lehetséges jellemzőit gyűjti össze:

A sikeres innovátor jellemzői:

1. Innovatív: innovatívnak lenni azt jelenti, hogy máshogy csinálunk dolgokat vagy olyan dolgokat teszünk, amiket más még nem tett előttünk. Egy innovátor az a személy, aki ezt az ideológiát magáévá tette, és képes olyan képessé tevő környezetet teremteni, ahol a beosztottjai számára minden erőforrás és eszköz rendelkezésre áll a jelenlegi helyzet jobbá tételéhez, a korlátaik áttöréséhez és a növekedés eléréséhez.
2. Az innovátorok igazi vezetők, akik képesek dinamikus, hatékony, illetve érték-központú szervezetek létrehozni, melyek a munkájukat elhivatottan végző embereket alkalmaznak, képesek számukra növekedési és fejlődési lehetőségeket biztosítani, segítenek, hogy megbecsültnek és nélkülözhetetlennek érezzék magukat, és tisztán közli velük a felelőségeiket és szerepeiket a vállalatnál.
3. Az innovátorok tisztában vannak azzal, hogy az innovációk nem steril, izolált környezetben történnek. Ők képesek értékelni, építeni, illetve fenntartani aktív, zsongó emberei hálózatokat, összetevőket és szervezeteket. Az együttműködésre nem kihívásként tekintenek, hanem lehetőségként az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek felismerésére.
4. Az innovátorok nyitottak a másságra, különbözőségekre, és képesek megérteni, miért fontos sok és sokféle nézőponttal rendelkezni egy adott összetettségű, bonyolultságú gazdasági, technológiai vagy egyéb szituáció, kihívás felismerésére.

5. Az innovátorok már nem a „magas szintű ellenőrzés és irányítás, alacsony bizalom” modell alapján járnak el vezetési tevékenységük során, hanem igyekeznek a szervezetet annak közepéről irányítani. Biztatják a beosztottakat saját kreativitásuk kihasználására, illetve képességeik fejlesztésére, hogy lehetőségük legyen magasabb szinteket elérni, kiteljesedni karrierjük során.
6. Az innovátorok nem vágják le az utat könnyebb megoldásokért kutatva, és nem félnek a bonyolultabb megoldásoktól, még ha azok jelentősen magasabb kockázattal is járnak mind a saját maguk, mind a szervezet számára.
7. Az innovátorok tisztában vannak azzal, hogy az innováció nem egy egyszeri dolog, és a startupoknak, de még a több generáción át üzemelő szervezeteknek is szükséges folyamatosan a határaikat feszegetniük, hogy képesek legyenek versenyben maradni. Ez azt követeli meg magánuk, hogy az innovátorok hatékony változás-menedzserek legyenek, és tudják, hogy kell az ellenállást legyőzni egy-egy változás beiktatása során.
8. Az innovátorok nem félnek a konvencionális gondolkodási keretek közül kitörni, mely a legtöbb ember gondolkodását lekorlátozza. Tisztában vannak a ténnyel, hogy a legtöbb fogyasztó nem mindig tudja, mit is akar igazán, ezért próbál ő rájönni ezekre az úgynevezett rejtett, implicit igényekre.
9. Az innovátorok megértik, hogy ha túl sok figyelmet fordítanak a tradicionális üzleti értékekre, akkor saját magukat gátolják a nagy áttörések elérésében. Ettől függetlenül, az üzleti sikereik magukért beszélnek, bizonyítva, hogy nem csak a hagyományos értékek számítanak.
10. Az innovátorok nem félnek saját, nem megszokott ötleteikkel hozzájárulni a szervezet tevékenységéhez, ezeket végrehajtani, még ha az jelentős kockázattal is jár (Bagley, 2014).

A következő alfejezet a külső forrásból becsatornázandó innovációs tényezőkre és megszerzésük technikáira fókuszál.

2.3. Az egyesülés és az akvizíció hatása egy vállalat innovatív tényezőire

Amikor egy innováció vagy új technológia alkalmazásáról beszélünk, figyelembe kell venni, hogy nem csak egy mód létezik ezek birtoklására, megszerzésére. Az egyik, és talán legalapvetőbb megoldás, a belső forrásokból történő, kutatás és fejlesztés segítségével megalkotott innovációk használata. A másik lehetséges megoldás, hogy külső forrásból szerezzük meg ezeket a vívmányokat, legyen az egy új technológia, munkafolyamat, de akár a vállalati kultúra egyes elemei is. A lényeg, hogy egy olyan új dolog legyen, ami korábban nem volt jellemző az adott vállalatra és/vagy az iparág egészére. Természetesen, külső forrásból is többféleképpen tudunk honosítani innovációkat (Öberg et al., 2005).

Egyik lehetőségünk az **egyesülés**, mely során két vállalatból egy új vállalat jön létre, azok összeolvadásával. Ilyenkor a két vállalat általában hasonló méretű – piaci részesedést és nagyságot nézve – és a céljuk nagyobb piaci részesedés elérése, költségek csökkentése, új területekre való behatolás, közös termékek fejlesztése, a

bevételek és a nyereség növelése, s mindezt úgy, hogy a részvényesek javára váljon (investopedia.com, 2018d).

Másik lehetőség egy ún. **közös vállalat** létrehozása, mely lényegében a kettő vagy több résztvevő cégtől külön álló vállalat, amit közösen irányítanak, és közösen fordítanak erőforrásokat a fenntartásra. Itt lehetősége van az egyes vállalatoknak egymás kutatásainak és fejlesztéseinek eredményeit átvenni, bár jellemzően meg szokták tartani fő tevékenységük kapcsán az ilyen innovációkat – és éppen ez az egyik nagy hátránya ennek az üzleti formának (investopedia.com, 2018c).

Végül az egyik leggyakoribb megoldás innovációk megszerzésére külső forrásból az üzleti **akvizíció**, vagy más nevén felvásárlás, mely során egy vállalat megvásárolja a tulajdonosi jogokat egy általában kisebb vállalkozásnál, akár tőzsdén keresztül részvényfelvásárlással, de akár szimplán üzleti úton, a tulajdonosok kivásárlásával. Az akvizíció lehet horizontális, illetve vertikális. Horizontális esetben a saját alapvető, meghatározó tevékenységéhez hasonló tevékenységet végző vállalatot vásárol fel a cég, míg vertikális esetben a saját tevékenységéhez szükséges kiegészítő tevékenységek egyikét végző vállalatot vásárolja fel, pl.: szállítók felvásárlása, de akár egy kiskereskedőt is megvásárolhat egy termelő vállalat (investopedia.com, 2018a).

A fentiek közötti különbséget lényegében az ún. innováció tulajdonosa, és az azt megszerezni igyekvő cég közötti különbség adja, egy egyesülésnél vagy közös vállalatnál a tulajdonos–tulajdon kapcsolat nem érezhető olyan erősen, de egy akvizíciónál már igencsak mérvadó erőkülönbségről beszélhetünk (Öberg et al., 2005).

Ami előnyt szolgáltat egy ilyen akvizíciónál, az az, hogy a felvásárló vállalat ezek után az egész termékportfóliójára alkalmazhatja az újonnan szerzett innovációkat. Egy ilyen felvásárlás során, a résztvevő cégek előnyére válik nem csak a megnövekedett piaci részesedés és hatalom, hanem az új technológiák helyes használata is (Li, 2017).

3. Az Amazon alapításának története és a cég életútja

Jeff Bezos 1994-ben alapította a céget, mely az általa megfogalmazott „*regret minimization framework*” alapján született meg – szabad fordításban „*megbánás minimalizáló keretrendszer*”, amely célja egy sikeres vállalkozás létrehozása, annak ellenére, hogy Bezos lemaradt az internetbuborék elejéről. Bezos az akkori munkahelyét hagyta ott – D. E. Shaw & Co., egy Wall Street-i kvantitatív fedezetialapkezelő cég, ahol alelnökként dolgozott – hogy megalapítsa internetes vállalkozását a saját garázsából kiindulva, ami a dotcom buborékot használta ki, mint startup kezdemény.

Amit fontos megemlíteni, hogy az első „verzió” *cadabra*-nak nevezte el, így is jegyeztette be – az „*adaba cadabra*” varázsszavak nyomán – bár ezt később kénytelen volt megváltoztatni, hiszen sokan félrehallották a cég nevét: *cadabra* helyett *cadaver* – ami angolul a nem túl szerencsés „hulla” szó. Második verziónak a „*Relentless*” nevet választotta, de barátai szerint túl veszélyesen hangzott egy

könyvesbolthoz – mivel a *relentless* még a legpozitívabb konnotáció szerint is rendíthetetlen, a legnegatívabb szerint könyörtelen a jelentése.

Az Amazon név mellett végül egy szótár segítségével kötött ki. Szeretett volna egy „A” betűvel kezdődő címet találni – érhetően az ABC sorrend miatt –, illetve igyekezett egy egzotikus és különleges kifejezést választani, utalva ezzel saját vállalkozása szellemiségére is (Stone, 2013). 1995-ben kezdte meg tevékenységét a vállalkozás, egy online könyvesbolt képében. A működésének első két hónapjában mind az 50 állam, illetve több mint 45 ország lakóinak értékesített könyvet az oldal, és ezen időszakon belül az eladásai meghaladták a 20.000 USD/hét összeget (Loeb, 2016).

3.1. Amazon az indulás fázisában

1994–1998 közötti időszak tekinthető az Amazon indulási fázisának, ekkor fektette le Jeff Bezos azokat az alapokat, melyek szükségesek voltak a mai helyzet kialakulásához. A jelzett években még könyvek árusítására összpontosított az oldal, versengve a legnagyobb amerikai könyvesboltláncokkal (pl.: Barnes & Noble). 1997-ben hozták először nyilvánosan forgalomba az Amazon részvényeit (IPO), amit 18,00 USD/részvény áron vezették be, és 54 millió USD-t hozott az Amazonnak. Ennek a fázisnak a végét talán az a mozzanat jelzi, amellyel Bezos elkezdte a „minden bolt” alapötletét kiteljesíteni: betörés a filmek médiumába az IMDb megvásárlásával (Encyclopaedia Britannica - IMDb).

3.2. Az Amazon korai növekedése

1998. augusztus 5-én a cég bejelentette, hogy elkezdi a könyveken kívül más termékekkel és szolgáltatásokkal is foglalkozni. Amit még érdemes ebből az évből megemlíteni, hogy megalapul az *Alibaba* Jack Ma jóvoltából, ami jelentős akadályt állít az Amazonnak a kínai piacon való terjeszkedésének az útjába. Az Amazon bevétele ebben az időszakban (1997-2002) kezdte meg a hihetetlen növekedését, 150 millió USD-ről felkapaszkodott a 3,9 milliárd USD-t jelentő magasságokig (Krishnamurthy, 2004).

3.3. Amazon stagnálása és válsága

A dotcom buborék kidurranása az Amazont sem hagyta sértetlenül, a befektetői bizalom megingott, aminek köszönhetően 81,5 USD/részvény árról pusztán egy év alatt 15,81 USD/részvényre esett vissza a részvények ára – ez betudható annak is, hogy ilyenkor a cég még legalább 4 évig nem tervezett nyereséget könyvelni, amit lassúnak ítélték a részvénytulajdonosok és a befektetők.

2001. III. negyedévében érte el a legalacsonyabb értéket az Amazon részvényeinek az árfolyama, a napi átlag 5,97 USD/részvény, úgy, hogy nem volt ún. „split” a megelőző másfél évben, úgyhogy nem indokolható az árcsökkenés ezzel a tőzsdei akcióval (stocksplithistory.com, 2018). A részvényárfolyamok historikus alakulását az alábbi, 1. ábra foglalja össze 2000 és 2004 között.

1. ábra: Az Amazon 2000-es válsága.



Forrás: macrotrends.net (2018) alapján saját szerkesztés

3.4. Az Amazon megújulása

Ennek ellenére a cégnek sikerült 2001. IV. negyedévében végre profitot termelni, amelyet követően a bizalmatlanság is kezdett eloszlani befektetői oldalról is, és sikerült újra visszatérni a versenybe, illetve egy olyan üzleti modellt kialakítani, ami a mai napig a csúcsra repíti a vállalkozást.

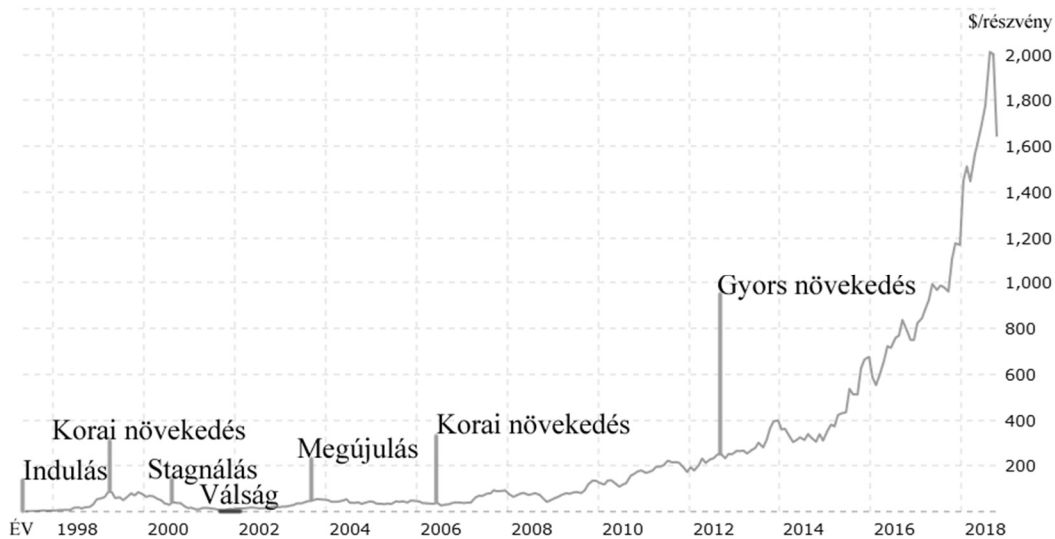
2002-ben jelenik meg a *Free Super Saver Shipping*, Ingyenes Szuper Megtakarító Szállítás, ami lehetővé teszi a 99 USD feletti rendelések ingyenes házhozszállítását. 2004 indikálja a végét ennek a korai növekedési periódusnak, amikor is sikerült Kínában megvetnie a lábát a cégnek, megvásárolva „Joyo” nevezetű kínai könyvesboltot 75 millió USD-ért, amely később Amazon Kínává (amazon.cn) vált (Hines, 2004).

3.5. Amazon a gyors növekedés útján

Az üzleti életben minden cégnek vannak rosszabb és jobb időszakai, amit az életgörbe elmélete is leképezhet. Ha egy cég eléri a stagnálás állapotát, sokszor hanyatlani kezd, vagy ellenkezően, újult erővel tör a csúcsra ismét. Mi a helyzet az Amazon esetében?

Mint láthattuk, egyszeri stagnálás után sikerült újra felívelő pályára navigálnia magát, és egy viszonylag rövid, második korai növekedési szakasz után ismét a gyors növekedés útjára lépnie. Ami érdekes, hogy azóta is a gyors növekedés útján jár a vállalat, ez megfigyelhető, ha a részvényei árfolyamának alakulását szemléljük, mindezt a 2. ábra illusztrálja számunkra:

2. ábra: Az Amazon életgörbéje.



Forrás: macrotrends.net (2018) alapján saját szerkesztés

2018 augusztusában sikerült – bár csak rövid időre – csatlakoznia a billiárd dolláros cégek klubjába, aminek akkor csak két tagja volt – az Amazonnal együtt (News Corp Australia Network, 2018).

4. Válogatott sikertényezők: az innovátor – Jeff Bezos

Jeff Bezos, az Amazon alapítója, tulajdonosa és vezérigazgatója egyben a világ egyik leggazdagabb embere, a Forbes lista szerint 16%-át birtokolja az Amazon részvényeknek. Bezos nem csak az Amazon fő irányítója, emellett rengeteg más vállalattal és szervezettel is kapcsolatban áll, vezeti azokat, ilyen például a *Blue Origin*, a *The Washington Post*, illetve *Bezos Expeditions* alatt, személyes beruházásain keresztül is hatással van több startupra és vállalkozásra, mint például a közösségi oldal *Twitter* és sok egyéb (Kroll és Dolan, 2019). De miért is nevezhetjük őt innovátornak?

Bezos képes volt felismerni a korai internetes piacon rejlő lehetőségeket, és hajlandó volt otthagyni jól fizető pozícióját egy Wall Street-i cégnél, azért, hogy képes legyen egy új vállalkozást alapítani a piaci potenciál kihasználására. Tisztában volt azzal, hogy ha a D. E. Shaw-n belül alapít céget, akkor annak sohasem lehetne érdemleges vezetője, és nem lenne képes egy igazi innovátorra válni (Stone, 2013).

Képes volt egy olyan csapatot összekovácsolni, amelynek tagjai megalapozták a világ talán legnagyobb vállalkozását egy olyan időszakban, amikor az internetalapú kereskedelem virágzása már visszaesőben volt, és ahol a befektetők pozitív jövőképe kezdett szerte foszlani.

Bezos keveset tudott az internetről, mégis bele tudott vágni a világ talán legbizonytalanabb vállalkozásába. Ezt azért tehette meg, mert olyan emberek vették körül, és olyan környezetben tudott tevékenykedni, ami segítette a kockázatokat minimalizálni, és ami talán még fontosabb a potenciált sikerré konvertálni – ilyen

személyiség volt például a startupokban érdekelt programozó, Shel Kaphan, akit Bezos leírása szerint „*az internettel kapcsolatban az enyémhez hasonló lelkesedés fűtötte*”. Ezen felül a mérnök Jeff Holden, aki David Shaw-val kötött szerződése alapján, két évvel a kilépése utánig nem vehet fel alkalmazottat régi foglalkoztatójától, így felvételére két évet kellett várnia (Stone, 2013).

Bár Bezos jellemzően nem törekszik etnikai, illetve nemi diverzifikációra a cégen belül, mivel nem a külső tényezőket, hanem az alkalmazott belső tulajdonságait nézi, jogszabályi, illetve részvényesi nyomásra igyekszik a menedzseri állományát diverzifikálni ilyen szempontból, hiszen mindenki elégedettsége az első számú cél a stratégia megalkotásakor (Perisic, 2018).

Az Amazon szervezeti struktúrája funkcionális alapon van divíziókra osztva. Egy ilyen magas szinten diverzifikált és sok területen tevékenykedő szervezet esetében, az következik, hogy egy ember nem képes az egész rendszer irányítására, ezért a bizalom és a kompetenciák összhangja igen fontos az alkalmazottak kapcsán. A vállalatra jellemző, hogy magas szintű karrierpálya-támogatást is nyújt, amelyre külön internetes platformot biztosít a *myamazonjob.com* weboldal.

Mi sem bizonyítja jobban, hogy Jeff Bezos tudta vállalkozása megalapításakor, hogy a vásárlók mire is vágynak tudat alatt, minthogy olyan szolgáltatásokat nyújtott, amelyekre azelőtt még a kereslet sem volt ismert és kimutatható. Hogy ellenőrizze, amit sejtett, több gyerekcipőben járó online könyváruház weboldalát letesztelte, rendelve könyveket azokról. Amikor két hét elteltével megérkeztek a könyvek, azok láthatóan megrongálódtak a szállítás közben – ebből következtetett arra, hogy ezt másképp csinálva, akár keresletet is indukálhat (Stone, 2013).

Bezos képes a megújuláshoz, az eredményes adaptálódáshoz megfelelő, inspiráló milliőt teremteni, tudja, mikor kell a fontos változásokat, fejlesztéseket bevezetni a szervezetben, emellett képes volt az évek alatt egy olyan szerepet, tiszteletet kialakítani magának a vállalaton belül, amelynek köszönhetően a szava megkérdőjelezhetetlenné vált (Stone, 2013).

A legtöbben bolondságnak hitték egy olyan bolt üzemeltetését, amelynek nincs fizikai üzlethelyisége, sem raktára – hiszen eleinte pusztán brokerként üzemelt az oldal –, de ezen a tradicionális üzleti formán túl látva Bezos képes volt végrehajtani tervét, és pontosan azt létrehozni, amit előre eltervezett. Ezen felül még az Egyesült Államok adózási rendszerét is képes volt kijátszani, hiszen olyan cégeknek, amelyeknek egy államban tevékenykednek, de nincs fizikai jelenlétük ott, nem kell az USA-ban egyedi *sales tax*-et (eladás utáni adó) fizetni abban az államban, így a legkedvezőbb lokáció kiválasztásával igyekezett megalapítani jövődó, adóoptimalizáló vállalkozását (Stone, 2013).

Végül a nem megszokott ötletekkel kapcsolatban elmondható, hogy mindenki kicsit csodálkozva nézett, amikor a *Fire Phone* nevezetű okostelefont bejelentették, amelynek fejlesztéséért maga a cégvezér felelt, és amelyet egy már telített okostelefon piacra dobtak be. Természetesen, óriási bukás volt, de legalább megtanultuk belőle, hogy Bezos nemcsak hogy nem fél ezektől a bukásoktól, egyenesen szereti őket, hiszen szerinte bukások *nélkül nincs felfedezés, innováció, s majd végül siker* (Nickelsburg, 2016).

5. Válogatott sikertényezők: az innováció felvásárlása

A Porter-féle értéklánc modell egy olyan analitikai eszköz, amely segít azonosítani és az értékteremtési folyamatokban elhelyezni azokat a tevékenységeket, amelyek hasznokat, illetve versenyelőnyt teremtenek az üzlet számára.

Ebben a részben megvizsgáljuk, hogy milyen innovációk (többnyire folyamatok) asszisztálnak az Amazon sikeréhez, s hogy melyik fő/elsődleges vagy kiegészítő/támogató tevékenységhez tartoznak ezek.

A célunk ezen modell felhasználásával, hogy feltérképezzük az Amazon implicit (azaz nem nyilvánított, de a tevékenységből kikövetkeztethető) stratégiáját az egyes tevékenységeken belül felhasznált innovációk, illetve akvizíciók alapján, azaz áttekintjük, hogy milyen cégeket, vállalatokat vásárolt fel az Amazon, és vélhetően milyen céllal. A felvásárolt cégek fő tevékenységi köréből viszonylag egyszerűen meg lehet határozni azok stratégiai szerepét az Amazon szempontjából, hiszen minden akvizíciónak jelentős stratégiai oka és szerepe van.

5.1. Akvizíciók az Amazon értékláncán belül: elsődleges tevékenységek

Az elsődleges tevékenységek azok, amelyek közvetlenül az előállításához, eladáshoz, karbantartáshoz és kiszolgáláshoz tartoznak egy termék vagy szolgáltatás esetében. Az Amazon azért jutott el arra a szintre, ahol ma tart, mivel képes volt – és a mai napig képes – kellő hangsúlyt fektetni ezekre a tevékenységekre, úgy, hogy egyiket sem hanyagolja el, azaz szinergiát teremt az egyes tevékenységek között. Pl.: a marketing elemek és a logisztikai elemek a *Prime* esernyője alatt egybeolvadnak.

5.1.1. Az Amazon belső logisztikája

Bár ma már sok termék előállításáért konkrétan az Amazon valamelyik vállalata felelős (pl.: *Amazon Echo* család előállítása), az oldalon eladott termékek javát pusztán közvetítve értékesítik a saját hasznukat lefölözve az árból, illetve a saját hozzáadott értékükkel kiegészítve, megfejelve – az Amazon remek vevőszolgálatát magában is egy óriási érték, amely segíthet dönteni, melyik oldalról is vásároljon az ember.

Ami a legjellemzőbb eleme a belső logisztikának az Amazonnál nem más, mint az *FBA*, vagy *Fulfillment by Amazon* – Amazon általi végrehajtás – ez technikailag a külső cégek termékeit célzó szolgáltatáscsomag. Működése a következő: a célcsoportja olyan vállalkozások és startupok, amelyek méretükből vagy üzleti modelljükből kiindulva nem tudnak hatékonyan lebonyolítani fontos logisztikai folyamatokat (raktározás, szállítás és a többi). Ezt a terhet veszi le vállukról az *FBA*, mely raktározást, szállítást és kiszállítás utáni vevőszolgálatot biztosít, így lehetőséget adva a startupnak, hogy érdemleges tevékenységére fókuszáljon – és ami a legjobb, a fizetés értékesített termékenként történik – azaz csomagonként, így nem kell vigyázni, hogy ne lépje túl a szervezetet a szerződésben foglalt kvótákat, vagy épp ellenkezőleg, ne használja ki azt, amiért fizetett (Dudovskiy, 2018). Ezen szolgáltatások nagy része vonatkozik az Amazon *Marketplace*-en értékesítő eladókra is, akik nem feltétlenül szervezeti formában végzik tevékenységüket.

Amazon Robotics, vagy régi nevén *Kiva Systems*, egy massachusettsi székhelyű vállalat, amely raktári munkákra és logisztikára fejlesztett robottechnológiával foglalkozik, és amely mára már a legtöbb raktári robotért felelős az Amazon raktárakban. Őket 2012. március 19-én vásárolta fel az óriás 775 millió USD áron (Rusli, 2012).

Szerepe nem más, mint az Amazon raktárak és teljesítő központok, csomagfeladó központok minél hatékonyabb működésének legkorszerűbb roboteszközökkel történő biztosítása (amazonrobotics.com).

5.1.2. Az Amazon termelése

Az Amazon éves pénzügyi jelentésében megtalálhatjuk azt, hogy a termelését/szolgáltatását mely három különböző szegmensre osztja fel a vállalat:

(A) Észak-Amerika: Ez a szegmens felelős az Észak-Amerikára összpontosító tevékenységet folytató weboldalakért, melyek a következők:

A/1. www.amazon.com: az Egyesült Államok fogyasztóira koncentráló weboldal, amely legelőször kezdte meg tevékenységét, mindezt 1995 júliusában. Ez az oldal felelős a legtöbb eladásért, hiszen a nagy és erősen fizetőképes fogyasztói bázis mellé már szinte tradíciónak számító bizalom fűződik az *Amazon Prime* nevezetű prémium rendszerhez, ami rövidebb és olcsóbb kiszállítást kínál többek között (statista.com, 2018).

A/2. www.amazon.ca: a Kanadai fogyasztókra fókuszáló weboldal, mely ötödikként nyitotta meg kapuit a vásárlók számára 2002 júniusában.

A/3. www.amazon.com.mx: 2013. augusztusában nyílt meg először az Amazon Mexikóra koncentráló oldala, ami az észak-amerikai szegmenshez sorolható, hiszen ott van a központja (Dudovskiy, 2018).

Az eladások ebben a szektorban, szintén az éves jelentésre hivatkozva, rendre 25 és 33 százalékkal emelkedtek 2016-ban, illetve 2017-ben a megelőző évekhez képest (Amazon, 2017).

Mivel tevékenységének jelentős részét Észak-Amerikában folytatja a vállalat, ezért nem meglepően a legtöbb és legnagyobb akvizíciók az ottani piacra orientálódnak. Ennek talán legnagyobb bizonyítéka a *Whole Foods Market* 2017. augusztus 28-i beolvasztása az Amazon szervezetébe. 13,7 milliárd dolláros áron bonyolódott le az üzlet, és egy nagy mérföldkőnek számít a főleg biotermékek árusításával foglalkozó vállalat felvásárlása az Amazon történetében egy olyan piacon, ahol egyre jobban megengedhetik maguknak a fogyasztók, hogy környezet- és egészségudatosan éljenek (Whole Foods Market, 2017).

(B) Nemzetközi szegmens: Ez a szegmens felelős a nemzetközi weboldalak tevékenységéért.

A nemzetközi eladások 24 és 23 százalékkal emelkedtek 2016-ban és 2017-ban az előző évekhez képest. Ettől függetlenül, nyereségkiesést produkáltak a nemzetközi szegmensek, amelyek rendre 0,699 millió, 1,283 millió és 3,062 millió USD-nek feleltek meg a 2015, 2016 és a 2017-es évekre. Ezekért az Amazon Fulfillment hálózatának terjesztése és technológiai fejlesztések felelősek. Szintén

felelős volt a devizaárfolyamok negatív alakulása is az éves jelentés beszámolója alapján (Amazon, 2017).

Természetesen a globális tevékenységét is törekszik növelni az óriás, ennek egyik bizonyítéka a *Souq.com* nevezetű, dubai-i központú arab e-kereskedelmi platform felvásárlása 2017. március 28-án, 580 millió dollárért (Lunden, 2017).

Souq-com-ot már a felvásárlás előtt is az „arab világ Amazonjának” nevezték, és ezzel a lépéssel csupán hivatalossá vált a cím.

(C) Amazon Web Services (AWS) – Amazon Web-Szolgáltatások: Ez a szegmens az Amazon által nyújtott felhőalapú technológiával, adatbáziskezeléssel és adattárolással kapcsolatos folyamatokért felel, amelyeket startupok, vállalatok, állami vagy oktatási intézmények egyaránt képesek igénybe venni, annak érdekében, hogy a mai kiélezett versenyben csúcson maradhassanak, illetve kellő minőségű szolgáltatásokat nyújthassanak. Ez is növekvő tendenciát mutatott (55% és 43%, 2016-ban és 2017-ben a megelőző évekre, mint bázisra vetítve) az éves jelentés szerint (Amazon, 2017).

Az AWS az alábbi szolgáltatásokat nyújtja: számítási szolgáltatások, tárhely biztosítása, adatbázis szolgáltatás, adatmigrálás, hálózatkezelés, fejlesztési eszközök és alkalmazási szolgáltatások, menedzsment és monitoring, biztonság és irányítás, egyéb szolgáltatások (mesterséges intelligencia) (TechTarget, 2018).

5.1.3. Az Amazon külső logisztikája

Tradicionalisan, az Amazon más szállító cégek és szervezetek szolgáltatásaira támaszkodik, olyanok, mint a UPS, FedEx és TNT, ezen kívül nemzetközi postai szállításra is, ha nemzetközi vásárlásról van szó.

Az Amerikai Posta legfontosabb partnere, hiszen a mai elektronika és internet köré központosuló társadalomban már csak kevesen használják az ortodox levélküldő szolgáltatást, így fontos volt átalakulnia a postának: csak az Amazon érdekében (és természetesen a sajátjában is) kezdte meg a vasárnapi kiszállítást. Elemzők szerint, ha nem lenne ekkora ráhatása az Amazonnak, akkor az alaplól veszteséges üzlet még rosszabb helyzetben lenne (nytimes.com, 2018).

Ma már egyre nagyobb hangsúlyt fektet az ún. „*Treasure Truck*”-ok, magyarul Kincses Teherautók szolgáltatásra, amely végül is egy mozgó bolt, ami 25 amerikai, és 12 brit városban működik, és házhoz viszi az akciós ajánlatokat, legyen az tech-kütyü, vagy friss étel a Whole Foods Market által (amazon.com, 2018b). Kicsit alternatívabb verziója a szállításnak a digitális „kiszállítás”, ami végül is a letölthető tartalomra utal, mint az e-könyvek, szoftverek stb., és amelyekre hasonló garanciális feltételek és szolgáltatások vonatkoznak.

Emellett, bár az online felületről történő, rendkívül egyszerű és kényelmes vásárlási élményt nyújtó profiljáról lett híres az oldal, egy ideje rendelkeznek fizikai outletekkel is (pl.: a 2017-ben felvásárolt Whole Foods lánc), s 2018 második negyedévében ezekből már 4,3 milliárd USD bevételt folyt be.

2018 júniusának egy nagy szenzációja volt az Amazon legnagyobb szállítmánya, ami során történetesen egy óriási dinoszaurusz modellt cipelt végig Los Angeles-en

belül, s ami ugyanakkor egy promóciós fogás is volt az új *Jurassic World* c. film népszerűsítésére (Griner, 2018).

A 2018-as év nagy történése volt az üzleti életben a *PillPack* nevezetű vállalat akvizíciója, amely az Amazon nyitását jelentette a gyógyszeripar irányába, és amely az Amazon Prime szolgáltatásával kiegészítve fenyegetően hat a fizikai gyógyszertárakra és a gyógykészítményeket árusító szaküzletek tevékenységére. Az akvizíció június 28-án lett bejelentve, az ár 1 milliárd USD összegre lett becsülve.

A kérdéses cég tevékenységét szemlélve azt látjuk, hogy tulajdonképp gyógyszerek kiszállításával foglalkozik közvetlenül a fogyasztóig. Újdonság az, hogy szükség esetén csak a kellő dózist kapja meg a vásárló, így megkönnyítve a gyógyszerek szedésének nyomon követését a felhasználó szempontjából, és egyben segít a túladagolást és egyéb visszaéléseket is megelőzni bizonyos esetekben (Japsen, 2018).

De nem ez az egyetlen nagy hírértékű felvásárlás, amelynek célja egyértelműen a külső logisztikai folyamatok innoválása. Hasonló akvizíció volt 2017-ben a *Wing.ae* megszerzése a *Souq.com*-on keresztül. A cég logisztikai szolgáltatásokat nyújt vállalatoknak az Egyesült Arab Emírségek területén közvetlenül, és az egész világra kiterjedően a partnerein keresztül (értsd: a többi Amazon leányvállalat és partner segítségével) (Lunden, 2017).

5.1.4. Az Amazon marketingje, értékesítése

Az Amazon saját bevallása szerint a következő eszközökkel csábítja az embereket az oldalára vagy oldalaira: szponzorált keresési opciók, résztvevői program (Amazon partnerek), közösségi oldalakon történő hirdetés, egyéb online hirdetések, televíziós hirdetések, egyéb marketing akciók. A marketing költségeik nagyban változnak, főleg az eladások növekedésétől és az árfolyamok változásától függően. A költségeket a versenyhelyzet változása, és a marketingmix finomhangolása is növelheti vagy csökkentheti.

A marketing költségek növekedése 2016 és 2017-ben az előző évekhez képest többnyire a személyes kifizetésekkel kapcsolatos kiadásoknak köszönhető, illetve a növekvő online hirdetéseknek. És bár az Amazon Prime költségeit nem a marketing költségekhez sorolják, attól függetlenül a Prime nyújtotta eszközöket fontos nemzetközileg is hatékony marketing eszköznek tekintik, és igyekeznek minél tovább kínálni ezeket (Amazon, 2017).

Mint ahogy azt megjegyeztük, az Amazon marketing tevékenységének túlnyomó része online felületen történik – így talán nem meglepő, hogy akvizíciók esetében is online szereplőket vásárol fel az óriás.

Egyik ilyen típusú, legelső akvizíciója 1998-ban történt – amely melleleg a könyvadás egyirányú vágányáról való letérést is jelentette a cégnek – az *Internet Movie Database (IMDB)* volt 55 millió USD-ért. Marketing szempontból, az oldal katalógusként szolgál, mely összegyűjt minden kiadott vagy levetített filmet, sorozatot, animációt, s egy felületet biztosít ezek böngészésére, különböző adatok tárolására és kezelésére stb. Az oldal ezek után átirányítja a felhasználókat az Amazon oldalaira, ha meg szeretnék vásárolni a kiszemelt tartalmakat.

Hasonló szellemben vásárolták meg a *Goodreads* nevezetű vállalatot, amelyet már korábban megemlítettünk. Ez az ügylet 2013. március 28-án ment végbe megközelítőleg 1 milliárd USD-ért (Owen, 2013).

5.1.5. Az Amazon vevőszolgálata

A kiválóan működő vevőszolgálat talán az egyik legfontosabb eleme az Amazon értékteremtésének. Az éves jelentés szerint az Amazon célja a „a Föld leginkább fogyasztóközpontú vállalatává válni”.

Az *Amazon Marketplace* és *Prime* felületnek két fajta ügyfele van: eladók, illetve vevők az Amazon platformjáról. Kifejezetten eladóknak az Amazon biztosít egy ún. *Selling Coach* (eladási tanácsadó) programot, mely többek között: értesíti az eladókat, ha fogyóban van egy termékük; értesíti őket, hogy mi ad el jól, és lenne érdemes bővíteni; illetve segít nekik kiéleznii az áraikat, hogy versenyben tudjanak maradni. Ezen felül, ha valamilyen terméket vissza szeretne a fogyasztó juttatni, ezt teljesen mértékben az online felületen képes megtenni, ami tárol minden adatot a vásárlásról. Ha mégis szükség van telefonos kapcsolatfelvételre, akkor is láthatja a telefonos operátor az adatokat az online felületen, ami meggyorsítja a folyamatot, így hatékonyabbá téve az értékteremtést, az ügyfélelégedettség növelését.

Az e-kereskedelmi óriás első helyre pozícionálta magát az Amerikai Fogyasztói Elégedettségi Index 2017-es felmérésén, immáron 8. alkalommal. Hasonlóan, az Egyesült Királyság Indexe már 5 esztendeje folyamatosan elsőnek hirdeti ki a céget (Dudovskiy, 2018).

A vevőszolgálat egyik része a vásárlás utáni komplikációk megelőzése, és ennek érdekében az Amazon cselekszik is. Egyik legfrissebb akvizíciója a *Body Labs* nevezetű, manhattani vállalat, mely 3D-s modellek készítésével, azok valós életből vett mintákhoz igazításával foglalkoznak – ez annyit jelent, hogy például egy fénykép alapján képesek egy emberről 3D-s modellt készíteni, amelyet később akár ruhák online felpróbálására is lehet alkalmazni, aminek a segítségével pontos méretet kap a fogyasztó. Ez az ügylet 2017. október 4-én lett nyilvánosságra hozva, bár a tranzakció ára ismeretlen (Lomas és Crook, 2017).

Hasonló szellemben vásárolta fel 2015-ben, ismeretlen áron a pittsburgh-i *Shoefitr* nevezetű vállalkozást, mely hasonló elvek alapján próbál a vásárlást megkönnyíteni, csak pusztán a cipővásárlásra koncentrálva. 3D-s modellek segítségével könnyíti meg az online lábbeli vásárlást a kérdéses vállalat (Lunden, 2015).

5.2. Támogató tevékenységek az Amazon értékláncában

Valamennyi támogató tevékenység közvetlen vagy közvetett módon képes valamennyi elsődleges tevékenység segítésére. Az Amazon esetében a legnagyobb hangsúlyt kapó tevékenység is ide sorolható, amely nem más, mint a technológiai fejlesztés. Láthatóvá fog válni, hogy a beszerzésre, a humán erőforrás fejlesztésre és az infrastruktúrára nem helyez akkora hangsúlyt, mint a technológia fejlesztésére – ez már csak a technológiai orientáltságú akvizíciókból is remekül felismerhető.

5.2.1. Az Amazon beszerzési gyakorlata

A korábban említett FBA rendszer használatával az Amazon automatikusan talál magának beszállítókat, hiszen azok maguk keresik fel a szervezetet, hogy saját termékeiket annak közvetítésével legyenek képesek értékesíteni.

Ezen kívül az oldal kínál konkrét szolgáltatásokat is, amelyek egy üzlet működését lényegesen megkönnyítik, és szinte „garantálják” az életben maradását. Ennek a szolgáltatásnak a neve az *Amazon Business*. Lényege, hogy B2B tranzakciókat hajt végre a regisztrált üzletek között, így involválódva azok beszerzési folyamataiba, illetve online platformot biztosítva azok számára (amazon.com, 2018a).

Egy ide köthető akvizíció az *Annapurna Labs*, amely 2015 januárjában megközelítőleg 360 millió USD-ért cserélt gazdát. Ez a cég Izraelben tevékenykedik, és mikroelektronikai eszközökkel látja ez az óriást (reuters.com, 2015).

A másik, beszerzéshez köthető felvásárlás a *GameSparks* dublini cég, amelyet 2017. júliusában 10 millió dolláros becsült összegért vásárolt meg az Amazon. A GameSparks missziója, hogy játékfejlesztők számára platformot biztosítson a szoftvereik szerver igényeinek kielégítéséhez (AWS) (Lunden, 2018).

5.2.2. Az Amazon emberi erőforrás menedzsmentje

Az Amazon emberi erőforrás menedzsmentjét rengeteg kritika éri a mai napig, bár sokat javítottak az utóbbi időben. Egészen 2017-ig egy úgynevezett „*Rank and Yank*” rendszert alkalmaztak, amely lényegében azt jelenti, hogy az alkalmazottakat rangsorba állítják, és az alján lévő dolgozóktól megválnak a szervezet. Ez nem túl megfelelő és hálás módszer, mivel növeli a munkaerő fluktuációját, ami viszont kártékony a versenyképességre és az ilyen jellegű erőforrás hatékonyságára, sőt, mindezen felül még a goodwillnek, valamint a munkáltatói brandnek is árt. Ezen sikerült változtatni 2017 elején az úgynevezett „*Pivot*” rendszerrel, amely felméri a dolgozók teljesítményét, és ha visszaesést figyel meg, akkor nem bocsájtják el az adott munkavállalót egyből, hanem házon belüli tanácsadást és segítséget nyújtanak nekik a reménybeli fejlődésben (Howland, 2017).

Amit még érdemes megjegyezni, hogy a tevékenységi terület és a tevékenység természete miatt a legtöbb alkalmazott fehér férfi, amit az erre érzékeny és kihegyezett Egyesült Államokban, illetve Egyesült Királyságban erősen sérelmeznek, és a nem megfelelő elveken nyugvó HR menedzsmentnek róják fel.

Az utóbbi időben lett felkapva a hír, hogy bizonyos Amazon raktárakban a dolgozóknak nincs ideje még mosdóra sem elmenni, hiszen lehetetlen elvárásokat támasztanak velük szemben, amelyeknek másképp nem tudnának megfelelni, így elveszíthetnék állásukat (Ghosh, 2018).

Ezen hírek cáfolására 2018. nyarán az Amazon egy olyan kampányba kezdett, ahol olyan „*képviselőket*” nevezett ki, akik dolgoztak az Amazon FBA rendszerében, és azért fizeti őket, hogy pozitív visszacsatolást adjanak a munkakörülményekről közösségi média oldalakon (Twitter, Facebook), és visszaépítsék az Amazon reputációját a vásárlók és a leendő munkatársak szemében (Tynan, 2018).

Bár az utóbbi időkben, a fentiekből is láthatóan, a cég próbálkozik mérsékelni az egyre csak fokozódó emberi erőforrás „helyzetet”, bár ezt inkább belső innovációkkal kívánja megtenni, nem pedig külső akvizíciók útján, mint azt a többi területen már megtette. Amint az igencsak hasonló vevőszolgálat terén, ahol a fentebb említett 3D-s eszközökkel előzi meg az elégedetlenséget, illetve mesterséges intelligenciával, úgynevezett „*chat bot*” sereg használatával, ami lényegében egy folyamatosan tanuló „*call center*” asszisztensi mesterséges intelligencia (aws.amazon.com, 2018).

5.2.3. Az Amazon technológiai fejlettsége

Amikor technológiai fejlettségről beszélünk, akkor az Amazon a legfejlettebb cégek közé sorolható a számítástechnikában és információmenedzsmentben nyújtott szolgáltatásaival, illetve a logisztikai megoldásaival, amelyek részben vagy egészben ezekre támaszkodnak.

2016-ban kezdték meg az Amazon Prime Air tesztelését Cambridge-ben, amely egy újabb mérföldkövet jelent a szállítás történelmében, tudniillik a kiszállítást a levegőbe emelkedő drónokkal kísérelték meg megoldani.

Ezen kívül a legtöbb Amazon raktárban ma már automatizált rendszer funkcionál, robotok hajtják végre a csomagok rendszerezését, illetve azok szállítását, kommissiózását a raktáron belül. A robotok össze vannak hangolva, így balesetek nélkül képesek végrehajtani feladataikat. Sokan sérelmezték, hogy mindez kiszorítja a hagyományos emberi tényezőt és feladatokat, de meglepő módon, az élőmunkaigény egyre csak növekedett, köszönhetően annak, hogy ezeket a robotokat kezelni, ellenőrizni és javítani is kell.

Amint már korábban említettük, az AWS révén az Amazon vált az egyik legnagyobb felhő- és internetes szolgáltatóvá, amit csak a számos innováció tett lehetővé számukra. Az egyik legkitűnőbb technológiai vívmányuk az *Amazon Echo* család, amely egy mesterséges intelligencia által vezérelt asszisztens, ami képes tanulni a felhasználó igényeitől függően, így válva egyre kifinomultabbá és hatékonyabbá.

Kijelenthető, hogy az Amazon akvizícióinak nagy része alapvetően technológiai, hiszen ez a legfontosabb sikertényező a mai gyorsan fejlődő technológiai környezetben. Ennek kapcsán is sok fontos és meghatározó akvizícióról beszélhetünk, ilyen például az *EVI* nevezetű cég felvásárlása 2012. októberében, állítólagosan 26 millió dollárért, amely vállalkozás főleg egy tudásalapú és szemantikus elemeken épülő keresőmotor fejlesztésével foglalkozik, és az Amazon Echo család egyik nagyon fontos építőelemévé vált (Butcher, techcrunch.com, 2013).

Egy hasonló profilú informatikai cég, amelyet szintén felvásárolt 2017-ben az Amazon nem más, mint a *Graphiq* nevű vállalkozás, ami az *EVI*-hez hasonlóan adatgyűjtéssel és megjelenítéssel foglalkozik vizuális formában, azonban ezt nem keresési motorként teszi, hanem minden információt egyszerre mutat ki (socialtech.com, 2017).

5.2.4. Az Amazon infrastruktúrája

Az Amazon *funkcionális* szervezeti struktúrával rendelkezik. A következők a legjellemzőbbek a felépítésére:

Globális funkció alapú csoportok: a legjelentősebb jellemzője az Amazon szervezeti struktúrájának. Minden egyes üzleti funkció rendelkezik egy erre specializálódott csapattal és egy tapasztalt menedzserrel. Ennek a szerepe, hogy megkönnyítse az online értékesítéssel kapcsolatos tevékenységek menedzselését az egész szervezeten belül. Ez azért is fontos, mivel még talán soha nem látott gyorsasággal növekszik a globális piacon a vállalat, és egy ilyen előre meghatározott struktúra nagyban megkönnyíti annak kiterjesztését új területekre is.

A legfontosabb funkcióalapú csoportokat az Amazon szervezeti struktúrájában az alább felsorolásban tekinthetjük át: (1) Vezérgazgatói Osztály, (2) Üzletfejlesztés, (3) Amazon Web Services (AWS), (4) Pénzügy, (5) Nemzetközi Fogyasztói Üzletek, (6) Könyvelés, (7) Fogyasztói Üzletek, (8) Jog és titkárság.

Globális hierarchia: a hierarchia egy tradicionális szervezeti mintázat. Az Amazon esetében ez egy globális rendszer, amely a függőleges alá- és fölérendelt viszonyokat határozza meg, amelynek kihatása van a szervezet egészére.

Földrajzi divíziók: mivel sok különböző országban tevékenykedik a szervezet, fontos, hogy megfelelően legyenek a feladatok delegálva, hiszen csak így képes elég figyelmet fordítani az adott területek eltérő gazdasági és kulturális tényezőire. Lényegében két nagy csoportra lehet osztani ezek alapján a struktúrát: az észak-amerikai, illetve a nemzetközi csoport, amely alá tartozik a többi divízió (pl.: Kína, Japán stb.) (Meyer, 2018).

Természetesen infrastrukturális téren is jellemző, hogy az Amazon akvizícióval marad az élen. Egyik ilyen üzlet 2015 szeptember 25-én kötött, amelynek tárgya a *Safaba Translation Solutions* volt, egy olyan vállalat, amelynek célja a globális piacon is vezető vállalatok számára számítógépes fordító szolgáltatások nyújtása, amely egy globálisan tevékenykedő cég esetében sokszor elengedhetetlen segítség (crunchbase.com, 2018b).

És bár rengeteg technológiai fejlettséghez hozzájáruló akvizícióról beszélhetünk, amelyeknek infrastrukturális hatása is számottevő, egy cég azonban kiemelkedik a sorból: a *Cloud9 IDE*. Ez a vállalkozás 2016 július 14-én kezdett el az AWS eszköztárába újabb lehetőségeket biztosítani, hiszen ez egy programozói platform, amely képes a legtöbb népszerű és gyakran használt programozói nyelv kezelésére, emellett felhőalapú szolgáltatásokat is kínál (crunchbase.com, 2018a).

6. Következtetések az akvizíciók alapján

Az Amazon az elmúlt 10 év akvizíciói alapján felismerhető, hogy a legtöbb Amazon javára írt innováció – *Amazon Echo* család, AWS felhőszolgáltatások és egyéb internetes eszközök, raktár-logisztikai robotok stb. – kisebb startupok szellemi és fizikai termékei, és az óriás pusztán jókor volt jó helyen – na meg elég tőkével a tudás megszerzésére. Ez segít alátámasztani az a gondolatunkat, hogy az Amazon ma már inkább az innovatív startupok akvizíciójával szerzi meg a

versenyelőnyökhöz szükséges technológiákat és innovatív folyamatokat, nem pedig belső innováció útján.

A *belső logisztikához* csupán egy akvizíciót találtunk, amely több mint elegendő volt teljesen megreformálni ezt a tevékenységet: raktári robotokkal a Kiva Systems – ma már Amazon Robotics – a korábbiakhoz képest teljesen új alapokra helyezte a logisztikai folyamatokat. A hatékonyabb raktári munkafolyamatok sok költséget és időt takarítanak meg a szervezetnek, emellett új munkahelyeket is teremtenek.

Mivel technológiai orientáltságú vállalatról beszélünk, nem túlzottan meglepő, hogy a technológiai oldal, illetve a tényleges termelési oldal a legnagyobb mértékig fedésben van, főleg az AWS technológiai jellegű tevékenysége miatt. Ennek köszönhetően a legtöbb akvizíció e két kategória valamelyikének számlájára írható.

A *külső logisztikáját* csak kis mértékben próbálja megújítani külső forrásokból, hiszen ennek javarészt nem is a cég maga végzi, hanem külső szereplők, mint például a posta és egyéb magán szállító- és futár vállalkozások (UPS).

A *marketing és értékesítési* stratégiából látható, hogy az akvizíciókkal főleg katalógus jellegű oldalakat vásárolnak fel, amelyek alternatív reklámozási lehetőségeket biztosítanak a főoldalnak (átírányítanak az adott termék Amazon oldalára), így mindenféleképpen kijelenthető, hogy igyekeznek akvizíciókkal újítani a stratégiájuk ezen részében.

A *vevőszolgálat* oldalon a vevőszolgálat szükségességét kizáró, mérséklő funkciókat biztosító akvizíciókat ismertettük, amelyek a 3D-s modell technológiájával kiszűrlik a ruhák, illetve a cipők esetében az ilyen problémákat (bár még nem teljesen vannak használatban).

A globális terjeszkedés miatt, a cégnek feltétlenül szükséges *infrastruktúra* szempontból is felvásárolni innovatív cégeket, ilyen a fordítással foglalkozó SAFABA is, amely szükséges szolgáltatásokat nyújt ilyen téren, ezen felül a *Biba Systems*, amely videóüzenetekkel és online konferenciák lebonyolítását szolgáló applikációkat fejleszt alapvetően az üzleti ügyfelek igényeit kielégítendő (Lunden, 2016).

Korábban említésre került, hogy az Amazon nem jeleskedik emberi erőforrás menedzsment terén – ami talán nem is csoda, amikor a vállalatnál több mint 550.000 ember dolgozik teljes munkaidőben (Bishop, 2018).

Ezt a problémát viszont nem akvizíciókkal szeretné megoldani az óriás, hanem a követelményrendszer módosításával, illetve egyéb, a lemaradozó dolgozókat felölelő rendszerekkel.

Látható, hogy mint főleg közvetítő oldal, nem fordít túlzott nagy energiát a *beszerzési* elemek javítására akvizíciókat használva. Ez azt is jelentheti, hogy már megfelelő a beszerzési módszere – FBA –, vagy pedig nincs is rá túlzott igény ilyen téren, saját erőből is képes kellő innovációkat – ha egyáltalán van innovációkra szükség – kitalálni és alkalmazni.

7. Összegzés

Mint ahogy azt beláttuk, az Amazon kezdeti fejlődésében meghatározó szerepe volt Jeff Bezos innovátori tevékenységének, helyzetfelismerő képességének és

vállalkozói szellemének, amelynek következtében otthagyta a Wall Street-i munkahelyét, és hajlandó volt belevágni egy ekkora vállalkozásba. A Forbes által kihangsúlyozott innovátori jellemzők, majd' teljes mértékben megtalálhatók Jeff Bezos karakterében, jellemében.

Az Amazonra jellemző aktuális nagy innovációk mind akvizíciók során kerültek házon belülre, gondoljunk csak az Amazon Echo rendszerre, amelyet a Yap, az IVONA és az EVI együttesével volt képes megalkotni és tökéletesíteni, de beszélhetünk az AWS eszköztárát kiegészítő Cloud9 IDE és más informatikai platformokról is. Mégis, talán a legszembetűnőbb bizonyíték erre a ma már Amazon Robotics-szal egyesült Kiva Systems, amely a logisztikai robotok nagy részéért felel.

Kutatásunk alapján megállapítottuk, hogy az Amazon kezdeti működésének és stratégiájának nagy részét képezte az innovatív tevékenység, főleg az újfajta folyamatok használata, és a régi folyamatok újragondolása, ezeket a kedvező folyamatokat pedig tovább katalizálta Bezos személyisége. Ezen kívül az is megállapításra került, hogy az Amazon sikertényezői közé tartoznak olyan elemek, mint az innovátori tevékenység, a diverzifikált tevékenységi kör, illetve a stratégia innovatív technológiákra való összpontosítása. Ezzel kapcsolatban arra is fény derült, hogy a legtöbb akvizíció az Amazon termelési, illetve technikai tevékenységénél jelenik meg, ami nem csoda, tekintve az AWS növekvő méreteit és eszköztárát.

Irodalomjegyzék

- Amazon (2017): *Annual Report 2017*. Amazon.com Inc. <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872418000005/amzn-20171231x10k.htm>>
- Bagley, R. O. (2014): *The 10 Traits of Great Innovators*. Forbes online változata. <<https://www.forbes.com/sites/rebeccabagley/2014/01/15/the-10-traits-of-great-innovators/#36ad1ad4bf4e>>
- Bishop, T. (2018): *Amazon headcount drops by 2,900 employees in Q1 – first decline in nine years*. Geekwire.com <<https://www.geekwire.com/2018/amazon-headcount-drops-2900-employees-q1-first-decline-nearly-decade/>>
- Butcher, M. (2013): *Sources Say Amazon Acquired Siri-Like Evi App For \$26M – Is A Smartphone Coming?* Techcrunch.com <<https://techcrunch.com/2013/04/17/sources-say-amazon-acquired-siri-like-evi-app-for-26m-is-a-smartphone-coming/>>
- Dudovskiy, J. (2018): *Amazon Value Chain Analysis*. Research Methodology. <<https://research-methodology.net/amazon-value-chain-analysis/>>
- Ghosh, S. (2018): *Peeing in trash cans, constant surveillance, and asthma attacks on the job: Amazon workers tell us their warehouse horror stories*. Businessinsider.com <<https://www.businessinsider.com/amazon-warehouse-workers-share-their-horror-stories-2018-4>>
- Griner, D. (2018): *How Amazon Pulled Off Its Biggest Delivery Ever, a Masterpiece of Buzz Marketing – The Jurassic World tie-in began more than a year ago*. Adweek.com <<https://www.adweek.com/creativity/how-amazon-pulled-off-its-biggest-delivery-ever-a-masterpiece-of-buzz-marketing%20/>>
- Hines, M. (2004): *Amazon buys into Chinese market – Web retailer leaps into China with a \$75 million buyout of the country's largest online bookseller*. Cnet.com. <<https://www.cnet.com/news/amazon-buys-into-chinese-market/>>

- Howland, D. (2017): *Amazon revamps HR strategies to aid underperforming employees*. Retaildive.com <<https://www.retaildive.com/news/amazon-revamps-hr-strategies-to-aid-underperforming-employees/434526/>>
- Japsen, B. (2018): *It's Official: Amazon Enters Pharmacy Business With PillPack Acquisition*. Forbes.com <<https://www.forbes.com/sites/brucejapsen/2018/06/28/its-official-amazon-enters-pharmacy-business-with-pillpack-deal/#461b89bc13fa>>
- Kis K. – Pesti K. (2015): Szegedi élelmiszeripari hungarikumok helyzete, lehetőségei a globalizáció és a lokalizáció kölcsönhatásában: eredet, hagyomány és minőség szögediesen. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 10 (2): 9–34. <http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/64371/kis_k_pesti_k_szegedi-elelmiszeripari-hungarikumok-helyzete-lehetosegei-a-globalizacio-es-a-lokalizacio-kolcsonhatasaban-eredet-hagyomany-es-minoseg-szegediesen.pdf>
- Krishnamurthy, S. (2004): *A Comparative Analysis of eBay and Amazon*. Idea Group Inc. University of Washington, USA. <<https://faculty.washington.edu/sandeep/d/amazonebay.pdf>>
- Kroll, L. – Dolan, K. A. (2019): *Billionaires – The richest people in the World*. Forbes.com. <<https://www.forbes.com/billionaires/#501968a9251c>>
- Li, K. (2017): *Mergers and Acquisitions and Corporate Innovation*. ADBI Working Paper Series, No. 789. – Tokyo: Asian Development Bank Institute. <<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/376461/adbi-wp789.pdf>>
- Loeb, S. (2016): *When Amazon was Young, the Early Years*. Vator.tv <<https://vator.tv/news/2016-12-06-when-amazon-was-young-the-early-years>>
- Lomas, N. – Crook, J. (2017): *Amazon has acquired 3D body model startup, Body Labs, for \$50M-\$70M*. Techcrunch.com <<https://techcrunch.com/2017/10/03/amazon-has-acquired-3d-body-model-startup-body-labs-for-50m-70m/>>
- Lunden, I. (2015): *Amazon Quietly Acquired Shoefitr To Improve How It Sells Footwear Online*. Techcrunch.com <<https://techcrunch.com/2015/04/10/amazon-quietly-acquired-shoefitr-to-improve-how-it-sells-footwear-online/>>
- Lunden, I. (2016): *Amazon acquired patents, employees from Biba, reportedly plans new video chat service*. Techcrunch.com <<https://techcrunch.com/2016/11/23/justin-biba-amazon-video/>>
- Lunden, I. (2017): *Amazon's Souq acquires wing.ae to expand prime style same and next day delivery*. Techcrunch.com <<https://techcrunch.com/2017/09/06/amazons-souq-acquires-wing-ae-to-expand-prime-style-same-and-next-day-delivery/>>
- Lunden, I. (2018): *Amazon confirms that it has acquired GameSparks*. Techcrunch.com <<https://techcrunch.com/2018/03/05/amazon-confirms-that-it-has-acquired-gamesparks/>>
- Matras-Bolibok, A. – Kis K. (2014): European Innovation Partnership as a Framework for Open Innovation in Agriculture. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*, 16 (6): 339–343. <http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/47271/EIP_as_a_Framework_for_Open_Innovation_in_Agriculture_AMB%26KK.pdf>
- Meyer, P (2019): *Amazon.com Inc.'s Organizational Structure Characteristics (An Analysis)*. Panmore.com <<http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis>>
- News Corp Australia Network (2018): *Amazon joins Apple in \$1 trillion club*. News.com.au <<https://www.news.com.au/finance/business/retail/amazon-joins-apple-in-1-trillion-club/news-story/f1a74356d80956e80021ff9da8408bd8>>
- Nickelsburg, M. (2016): *Amazon's Jeff Bezos on the Fire Phone: „We're working on much bigger failures right now”*. GeekWire. <<https://www.geekwire.com/2016/amazons-jeff-bezos-fire-phone-working-much-bigger-failures-right-now/>>
- Öberg, C. – Grundström, C. – Jönsson, P. (2005): *Acquisitions of innovative firms and their impact on customer access*. Industrial Marketing and Purchasing Group 21. konferenciáján publikálva 2005. <<https://www.impgroup.org/uploads/papers/4783.pdf>>
- Owen, T. (2013): *People Are Howling About The \$1 Billion Price BusinessWeek Made Up For Amazon's Goodreads Acquisition*. Business Insider <<https://www.businessinsider.com/amazon-goodreads-purchase-price-2013-3>>

- Perisic, K. (2018): *Amazon Caves To Democrats' Racial Diversity Demands*. Daily Caller News Foundation. <<https://dailycaller.com/2018/05/15/amazon-democrats-racial-diversity-demands/>>
- Rusli, E. M. (2012): *Amazon.com to acquire manufacturer of Robotics*. Deal Book nytimes.com <<https://dealbook.nytimes.com/2012/03/19/amazon-com-buys-kiva-systems-for-775-million/>>
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Transaction Publishers, London. ISBN 0-87855-698-2. Schumpeter, J. A. (1939): *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill Book Company, 1939, 461 pp. Abridged, with an introduction, by Rendigs Fels. <https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf>
- Stone, B. (2013): *Minden eladó*. HVG Könyvek. HVG Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-304-197-0.
- Tynan, D. (2018): *Amazon's 'ambassador' workers assure Twitter: we can go to the toilet any time*. Theguardian.com <<https://www.theguardian.com/technology/2018/aug/23/amazon-fc-ambassadors-twitter-working-conditions>>
- Internetes hivatkozások
- amazon.com (2018a): *Everything you love about Amazon. For your business* <<https://www.amazon.com/b2b/info/amazon-business?layout=landing>>
- amazon.com (2018b): *Treasure truck – how it works* <<https://www.amazon.com/tt/webview/howitworks>>
- aws.amazon.com (2018): *Chatbots-in-call-centers* <<https://aws.amazon.com/chatbots-in-call-centers/>>
- Encyclopaedia Britannica – IMDb <<https://www.britannica.com/topic/IMDb>>
- Cambridge Dictionary – Innovation <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/innovation>>
- crunchbase.com (2018a): *Cloud9 IDE acquired by Amazon* <<https://www.crunchbase.com/acquisition/amazon-acquires-ajax-cloud9-ide--c77689ed#section-overview>>
- crunchbase.com (2018b): *Safaba Translation Solutions* <<https://www.crunchbase.com/organization/safaba-translation-solutions>>
- investopedia.com (2018a): *Acquisition* <<https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp>>
- investopedia.com (2018b): *Entrepreneur* <<https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>>
- investopedia.com (2018c): *Joint Venture* <<https://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>>
- investopedia.com (2018d): *Merger* <<https://www.investopedia.com/terms/m/merger.asp>>
- macrotrends.net (2018): *Amazon – 22 year stock price history* <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/stock-price-history>> (2018.08.23.)
- nytimes.com (2018): *Is Amazon bad for the postal service? Or its savior?* <<https://www.nytimes.com/2018/04/04/technology/amazon-postal-service-trump.html>>
- socaltech (2017): *GraphIQ Acquired By Amazon.com* <https://www.socaltech.com/graphiq_acquired_by_amazon_com/s-0071236.html>
- statista.com (2018): *Annual net sales of Amazon in selected leading markets from 2014 to 2018* <<https://www.statista.com/statistics/672782/net-sales-of-amazon-leading-markets/>>
- stocksplithistory.com (2018): *Amazon.com Stock Split History* <<https://www.stocksplithistory.com/amazon-com/>>
- TechTarget (2018): *Amazon Web Services (AWS)* <<https://searchaws.techtarget.com/definition/Amazon-Web-Services>>
- Whole Foods Market (2017): *Amazon to Acquire Whole Foods Market* <<https://media.wholefoodsmarket.com/news/amazon-to-acquire-whole-foods-market>>