# Кейс «Кто против Амазон?»

Задание – решить кейс в письменном виде. Подготовить презентацию для ответа

Цель кейса – найти пространство для применения сквозных цифровых технологий в процессе преодоления экономических и производственных проблем.

Ответить на вопросы:

1. **Кто против Амазон?**

Литературные агенты, Рядовые сотрудники, Активисты, Издатели, Писатели.

Против Amazon выступает несколько групп. Литературные агенты, такие как Эндрю Уайли, обвиняют компанию в монополизации книжного бизнеса и снижении доходов писателей. Рабочие складов жалуются на низкие зарплаты и тяжелые условия труда, из-за чего в Германии проводились забастовки. Активисты, объединившиеся в группу Amazon Anonymous, критикуют компанию за неуплату налогов и призывают к бойкоту. Издатели долго спорили с Amazon по поводу ценообразования на электронные книги, особенно яркий пример — конфликт с издательством Hachette. Писатели также недовольны компанией, обвиняя её в давлении на авторов и снижении их доходов.

1. **В чем нецифровые причины сложившейся ситуации?**

Нецифровые причины сложившейся ситуации вокруг Amazon связаны с социальными и экономическими аспектами, которые напрямую не касаются технологий.

Низкие заработные платы и плохие условия труда: Рабочие на складах Amazon регулярно выражают недовольство уровнем оплаты и условиями труда. Забастовки в Германии были вызваны тем, что зарплаты в Amazon были ниже, чем у других онлайн-ретейлеров, а условия работы на складах сравнивались с "лагерями рабов"

Социальная несправедливость: Обвинения в адрес Amazon включают уклонение от налогов, что вызывает недовольство как среди активистов, так и в обществе в целом. Люди считают, что компания, получая огромные прибыли, не вносит достаточный вклад в экономику тех стран, где она действует.

Конфликты с издателями и литературными агентами: Amazon вступал в затяжные споры с крупными издателями по поводу ценообразования на электронные книги, что вызывает недовольство со стороны издательств и агентов, которые обвиняют компанию в разрушении традиционного книжного бизнеса

1. **В чем цифровые причины ситуации?**

Цифровые причины ситуации вокруг Amazon связаны с влиянием цифровых технологий на бизнес-процессы компании и их последствия для рынка и общества.

Монополизация цифрового книжного рынка: Amazon благодаря своим цифровым платформам смог получить значительный контроль над рынком электронных книг. Это вызвало недовольство издателей и авторов, так как Amazon диктует условия, устанавливая низкие цены на электронные книги, что снижает доходы писателей и литературных агентов.

Автоматизация и оптимизация процессов: Amazon активно внедряет цифровые технологии и автоматизацию на своих складах, что позволяет значительно сократить издержки на оплату труда. Это приводит к тому, что компания предлагает своим сотрудникам на складах сравнительно низкие зарплаты и требует выполнения тяжелых задач, что вызывает протесты со стороны рабочих.

Цифровая дистрибуция: Развитие онлайн-платформы Amazon создало мощную систему дистрибуции, которая вытесняет традиционные книжные магазины и мелких ритейлеров. Цифровая экономика делает физические магазины менее конкурентоспособными, что вызывает недовольство представителей традиционного ритейла

1. **Как преодолеть разногласия с разными недовольными группами?**

Для преодоления разногласий с различными недовольными группами Amazon следует внедрить несколько стратегий, направленных на улучшение взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами:

Рядовые сотрудники: Amazon должен улучшить условия труда и пересмотреть политику заработной платы, особенно на складах, где условия работы подвергались критике. Это может включать не только повышение базовых зарплат, но и улучшение социальных гарантий, таких как бонусы, медицинское страхование и программы профессионального развития. Увеличение прозрачности в отношении трудовых условий также поможет уменьшить недовольство.

Литературные агенты и авторы: Для решения конфликта с писателями и агентами Amazon может ввести более гибкие условия ценообразования на электронные книги, позволяя издателям и авторам больше участвовать в процессе установления цен. Также полезно было бы пересмотреть размер авторских отчислений, что даст возможность авторам получать больший доход от продаж своих книг на платформе.

Издатели: Взаимоотношения с издательствами можно улучшить путем создания более сбалансированных контрактных условий, где интересы обеих сторон будут учтены. Например, соглашения о минимальной стоимости электронных книг или справедливом распределении прибыли могут снизить напряженность в отношениях.

Активисты: Для решения вопросов, поднятых активистами, Amazon необходимо увеличить прозрачность в вопросах налогообложения и социальной ответственности. Публикация отчетов о выплате налогов и социальных инициативах компании может помочь уменьшить критику со стороны общественных групп. Дополнительно компания может усилить поддержку малого бизнеса, что улучшит ее имидж в глазах критиков.

Мелкие ритейлеры: Чтобы снять напряжение с традиционными книжными магазинами, Amazon может ввести программы поддержки для мелких ритейлеров, такие как партнерские программы или субсидии, которые позволят им лучше адаптироваться к цифровой экономике.

1. **Что будет если Амазон исчезнет с книжного рынка?**

Если Amazon исчезнет с книжного рынка, это приведет к существенным изменениям для различных участников отрасли:

Авторы, особенно те, кто полагается на цифровую платформу Amazon для продажи своих книг, столкнутся с потерей важного канала сбыта. Многим авторам, особенно независимым и самопубликующимся, придется искать новые платформы для дистрибуции, что может осложнить их доступ к широкой аудитории.

Покупатели: Исчезновение Amazon приведет к снижению конкуренции, что может вызвать рост цен на книги. Amazon известен низкими ценами и быстрой доставкой, поэтому покупатели потеряют доступ к этим преимуществам. В результате книги могут стать менее доступными для широкой аудитории, особенно в цифровом формате.

Рынок электронных книг: С уходом Amazon будет нарушена экосистема цифрового книгоиздания. Другие игроки, такие как Apple, Google могут занять место Amazon, однако потребуется время, чтобы эти платформы смогли достичь такого же уровня удобства и распространенности.

Издатели: Крупные издательства, такие как Hachette, получат больше контроля над ценообразованием и условиями продаж своих книг. Без давления Amazon они смогут устанавливать более высокие цены на электронные книги и печатные издания, что потенциально увеличит их доходы.

1. **Проанализируйте причины успеха или провала компаний, внедряющих технологии цифровой экономики в свою деятельность или открывающих свою деятельность в сфере цифровой экономики**

Причины успеха:

Эффективное использование данных: Успешные компании используют аналитику больших данных для лучшего понимания своих клиентов, прогнозирования спроса и оптимизации бизнес-процессов.

Улучшение клиентского опыта: Компании, которые делают акцент на удовлетворение потребностей клиентов с помощью цифровых инструментов, чаще всего достигают успеха. Удобные мобильные приложения, быстрое обслуживание, персонализированные предложения и высокая скорость доставки — все это ключевые элементы успеха цифровых лидеров, таких как Amazon или Netflix.

Гибкость и масштабируемость: Цифровая экономика позволяет быстро масштабировать бизнес без значительных затрат. Компании, которые используют облачные решения и цифровые платформы, могут легко расширять свои операции, не прибегая к значительным капитальным вложениям в физическую инфраструктуру.

Причины провалов:

Недостаток цифровой стратегии: Компании, которые внедряют цифровые технологии без четкой стратегии или плана, часто терпят неудачи. Технологии сами по себе не гарантируют успеха, и без правильного внедрения они могут привести к увеличению расходов и сложностей.

Неправильная интеграция технологий: Иногда компании не могут добиться успеха из-за неправильного выбора или интеграции технологий в свою деятельность. Это может привести к тому, что затраты на цифровизацию превысят выгоды, а процессы станут более сложными и неэффективными. Примером могут служить неудачные попытки внедрения ERP-систем в некоторых компаниях, где недостаточная подготовка к интеграции привела к сбоям в работе.

# Все против Amazon: кто ненавидит самый большой интернет-магазин в мире

*Каждый год перед Рождеством вокруг Amazon вспыхивает новый скандал, но в 2014 году они разгорались на протяжении всего года. «Воздух» выяснил, кто и за что обвиняет гигантского интернет-ретейлера.*



## **Литературные агенты**

Эндрю Уайли, один из самых известных литературных агентов в мире (его клиенты — Филип Рот, Мартин Эмис, Салман Рушди), который сам себя характеризует не иначе как «хищный пес», месяц назад назвал дистрибуцию Amazon «игилоподобной», сравнив ее с террористической организацией, лютующей сейчас на территории Ирака и Сирии (до этого, в марте, он же сравнивал Amazon с Наполеоном). Выступая на международном писательском фестивале в Торонто, Уайли объяснил свое утверждение тем, что Amazon «захватили книжный бизнес и радикально его исказили», пользуясь «брутальными» методами: «Amazon должен быть похоронен, тогда издатели смогут повысить авторские отчисления на 30–40%, и писатели наконец-то смогут получать достаточно денег для жизни». Издательствам, впрочем, от агента тоже влетело — за чересчур мягкую политику по отношению к интернет-магазину и согласие отдавать ему 30% доходов от продаж электронных книг. Разогнавшись, Уайли в той же речи объявил успех «Пятидесяти оттенков серого» «самым постыдным моментом в истории западной культуры», а взлет любительских самопубликаций — попыткой «сообщить поющему в душе, что он достоин сцены La Scala».



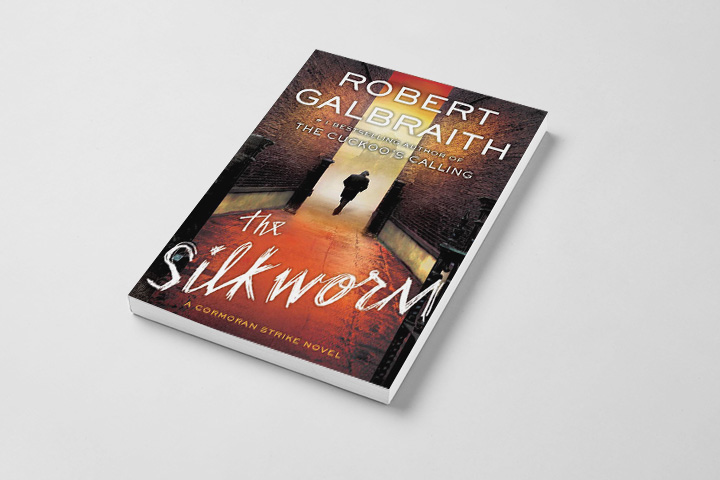
Зарплата людей, работающих на упаковочном конвейере, чаще всего становится причиной претензий к Amazon.

## **Рядовые сотрудники**

Рабочие склада немецкого Amazon в Лейпциге и Бад-Херсфельде дважды за последний год объявляли стачку — в декабре прошлого и апреле этого. Причиной оба раза объявлялась заниженная в сравнении с другими онлайн-ретейлерами ставка (около 10,5 евро за час работы до выплаты налогов, в то время как другие службы платят в среднем 11,5–12 евро). Условия для рабочих на складах компании давно вызывают вопросы у журналистов — в статье Financial Times их сравнили с «лагерями рабов», а на немецком телевидении выходил документальный фильм про охранников одного из складских центров, которые были повязаны с местными неонацистскими группировками. На стачки Amazon отвечает просто: зарплаты не повышают, журналистам заявляют о действующей системе регулярных бонусов и награждений, параллельно озвучиваются планы о строительстве трех новых логистических центров компании на западе Польши (в двух часах езды от Берлина), где ниже уровень жизни и люди готовы работать и за меньшие деньги.



## **Активисты**

Amazon Anonymous — появившаяся после прошлогоднего Рождества группа активистов, которая призывает потребителей отказаться от покупок на Amazon с 1 по 25 декабря, чтобы не поддерживать компанию, «которая не платит своим сотрудникам даже прожиточный минимум», «забирает деньги у маленьких магазинов» и «уворачивается от уплаты налогов». Сколько людей подписало петицию, выложенную на [сайте группы](http://www.amazonanonymous.org/), на данный момент неизвестно, но с помощью нехитрого калькулятора ее авторы подсчитали, что благодаря акции Amazon недополучит в этом году больше 3 млн фунтов стерлингов. Представители интернет-магазина, который известен тем, что перед каждым Рождеством набирает сотрудников на низкую зарплату, чтобы не забуксовать из-за многократно возрастающего объема покупок, манифест никак не прокомментировал — а на обвинения в неуплате налогов всегда отвечает, что все выплачивается в рамках юрисдикции стран.

Одна из книг, из-за которой спор между Amazon и Hachette вспыхнул с новой силой

## **Издатели**

Самый крупный и долгоиграющий скандал года в мире книг. Amazon и крупнейшее издательство Hachette месяцами не могли решить, сколько должны стоить электронные книги Hachette в Amazon — «Воздух» [подробно писал](http://vozduh.afisha.ru/books/amazon-protiv-vseh-skolko-dolzhna-stoit-elektronnaya-kniga/) об этом летом. Если совсем коротко, интернет-гигант требовал установить цену в $9,99, издатель был против. Спор сопровождался десятками обвинений, заявлениями, в одном из которых Amazon на свою голову некорректно [процитировал](http://www.theguardian.com/books/2014/aug/14/orwell-estate-amazon-corporate-doublespeak) Джорджа Оруэлла, коллективными письмами писателей (см. ниже), но осенью стороны все-таки договорились: с начала 2015 года издательство само будет определять стоимость его электронных книг на сайте. То есть, с точки зрения литературного сообщества (но вряд ли рядовых читателей), восторжествовала справедливость.

## **Писатели**

В разгар конфликта с Hachette стало ясно, как к Amazon относятся литераторы: плохо. Около 900 писателей, среди которых масса знаменитостей (Малкольм Гладуэлл, Стивен Кинг, Джон Гришэм и проч.) и далеко не все являются клиентами Hachette, создали «Объединение авторов» и написали открытое [письмо](http://www.authorsunited.net/) верхушке компании. В нем они обвинили компанию в давлении на писателей Hachette, из-за которого те не могут оплатить обучение своих детей в колледже (и не только); к письму, для публикации которого была выкуплена рекламная полоса The New York Times, прилагалось подробное разъяснение для читателей, почему оно вообще появилось. Вероятно, это стало сильным ударом для Amazon — а как достойно ответить тысяче публичных интеллектуалов? Впрочем, нашлись и те, кто решил защитить интернет-компанию: авторы самиздата, которые пользуются Amazon, чтобы продавать свою литературу, написали ответное [письмо](https://www.change.org/p/hachette-stop-fighting-low-prices-and-fair-wages).

Ссылки на дополнительные источники информации:

1. Letter to Amazon.com, Inc. board of directors

<http://www.authorsunited.net/>

1. Stop fighting low prices and fair wages

<https://www.change.org/p/hachette-stop-fighting-low-prices-and-fair-wages>

1. Кейс по компании Амазон

<http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/amazon-case-study/>

1. The RACE Digital Marketing Planning Framework

<http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>