

ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Μπορεί να διασωθεί το βιβλιοπωλείο;

Κατά το δεύτερο μισό του 2011, ο όμιλος Borders Group (συμπεριλαμβανομένων πολλών βιβλιοπωλείων Borders Express που παλαιότερα ήταν γνωστά με την επωνυμία Waldenbooks) ρευστοποίησε τα περιουσιακά του στοιχεία και έκλεισε όλα του τα καταστήματα. Τον προηγούμενο χρόνο είχε ήδη κλείσει η αλυσίδα βιβλιοπωλείων B. Dalton Bookseller, που ήταν θυγατρική εταιρεία της Barnes & Noble από το 1987. Από το 1991, ο αριθμός των μεγάλων αμερικανικών αλυσίδων βιβλιοπωλείων μειώθηκε σταδιακά από ένδεκα σε μόλις έξι, ενώ ο αριθμός των καταστημάτων κατακρημνίστηκε από 3.300 σε περίπου 2.200 το 2011.

Η Barnes & Noble, η οποία μετά από 20 χρόνια απόλυτης κυριαρχίας διατηρεί ακόμα την πρωτοκαθεδρία, συχνά θεωρούνταν ο «δυναστής» που κατέτρεχε τις τοπικές αλυσίδες και τα μικρά ανεξάρτητα βιβλιοπωλεία, και τα εξωθούσε να κλείσουν με την επιθετική τιμολογιακή τακτική της και το ασυναγώνιστο βάθος του αποθέματος των εμπορευμάτων της. Προτού το η-εμπόριο αναμορφώσει πλήρως το τοπίο, τα υπερκαταστήματα της Barnes & Noble εξανάγκαζαν τους μικρότερους ανταγωνιστές να αναλώνονται σε ανούσιους «πολέμους» για το ποιος προσφέρει τα περισσότερα βιβλία. Οι μικρότερες αλυσίδες πάσχιζαν να ακολουθήσουν αυτούς τους ρυθμούς, χωρίς όμως να έχουν υποστήριξη από τους εκδοτικούς οίκους. Αυτή η βραχυπρόθεσμη στρατηγική, που ήταν προανατολισμένη αποκλειστικά στο τελικό αποτέλεσμα, τελικά θα «στοίχιωνε» τους εκδότες.

Η B&N φλέρταρε κατά διαστήματα με την ιδέα της πώλησης βιβλίων μέσω του Διαδικτύου: αφού πειραματίστηκε με το TripTex –ένα πρωτότυπο σύστημα εμπορίας μέσω του Ιστού στη δεκαετία του 1980– άρχισε να πουλά βιβλία μέσω της CompuServe στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και άνοιξε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα στην ΑΟΙ. Ωστόσο, έπρεπε να φτάσει το 1997, δηλαδή δύο ολόκληρα χρόνια μετά την εμφάνιση της Amazon, για να ανοίξει την πρώτη της τοποθεσία Ιστού. Στοιχεία από πολλές αναδυόμενες αγορές η-εμπορίου επιβεβαιώνουν πλέον ότι τα βιβλία αποτελούν ιδανικό αρχικό προϊόν για την προσέλκυση των αγοραστών του «πρώτου κύματος». Η B&N είχε ήδη μείνει πίσω.

Η Amazon, η οποία ξεκίνησε ως ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο, έφερε τα πάνω κάτω στον «πόλεμο» των βιβλίων που διέθεταν τα καταστήματα. Τη στιγμή που η B&N είχε τη δυνατότητα να προσφέρει περισσότερα από 200.000 διαφορετικά βιβλία στα παραδοσιακά της καταστήματα, μοναδικός περιορισμός για το απόθεμα της Amazon ήταν η διαθεσιμότητα από τον ίδιο τον εκδότη. Με οξυδερκείς κινήσεις στο οικονομικό μέτωπο, όπως την πώληση του 50% της διαδικτυακής δραστηριότητάς

της στον γερμανικό κολοσσό Bertelsmann το 1998, η B&N έμεινε στο παιχνίδι. Με τα 750.000 διαφορετικά βιβλία που είχε άμεσα διαθέσιμα, έθεσε ένα νέο όριο για τον κλάδο και υποστήριξε με έπαρση ότι είχε τη δυνατότητα να προμηθευτεί για τους πελάτες της περισσότερα από 8 εκατομμύρια νέα, εξαντλημένα και σπάνια βιβλία από τους προμηθευτές της. Κι όμως, η Amazon συνέχισε να υπερισχύει της B&N στον τομέα της καινοτομίας. Όταν η B&N άνοιξε το δικό της ηλεκτρονικό κατάστημα μουσικής το 1999, αρκετούς μήνες αφότου το barnesandnoble.com είχε εισαχθεί στο Χρηματιστήριο και η εταιρεία είχε αναπληρώσει τα ταμειακά της διαθέσιμα, βρέθηκε και πάλι να πασχίζει να φτάσει την Amazon, η οποία είχε προχωρήσει στον ίδιο νεωτερισμό έναν χρόνο ωριότερα.

Στις αρχές του 2009, όταν η B&N αγόρασε τη Fictionwise –μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες πώλησης ηλεκτρονικών βιβλίων (e-books) στη Βόρεια Αμερική– και πάλι ακολουθούσε απλώς τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Η Amazon είχε διαθέσει στο κοινό τη συσκευή ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων Kindle δεκαέξι μήνες ωριότερα. Συν τοις άλλοις, η Amazon προσέφερε τα βιβλία της λίστας ευπώλητων των *New York Times* και άλλα δημοφιλή ηλεκτρονικά βιβλία με τιμή χαμηλότερη των 10 δολαρίων.

Ενώ λοιπόν οι εκδοτικοί οίκοι ανησυχούσαν ότι το αναγνωστικό κοινό θα «επανεκπαιδευόταν» απαξιωνοντας την αξία του έντυπου προϊόντος, και ότι τα παραδοσιακά καταστήματα θα έφταναν στα όριά τους καθώς θα αναγκάζονταν να προσφέρουν τα έντυπα βιβλία σε μεγάλη έκπτωση προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά, η B&N έτρεχε και δεν έφτανε. Τελικά, τον Ιούλιο του 2009 (δύο μήνες αφότου εξαγόρασε τη Fictionwise), η B&N άνοιξε το δικό της κατάστημα ηλεκτρονικών βιβλίων για το κοινό. Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους διέθεσε στην αγορά τη συσκευή ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων Nook, όντας όμως και πάλι δύο και πλέον χρόνια πίσω από την Amazon. Η ειρωνεία είναι ότι, ήδη από το 1998, η B&N είχε συνάψει συνεργασίες με εταιρείες λογισμικού όπως η NuvoMedia για την ανάπτυξη μιας πρότυπης συσκευής ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων με την ονομασία Rocket, αλλά το 2003 έπαψε να ασχολείται με το έργο αυτό επειδή δεν διέβλεπε να αποκομίξει οφέλη. Πλέον, ήταν υποχρεωμένη να σπεύσει να επαναπροσδιοριστεί ως εταιρεία πώλησης ηλεκτρονικών βιβλίων, συσκευών ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων και εφαρμογών που εμπλουτίζουν την εμπειρία του αναγνώστη.

Οι κριτικοί επιφύλαξαν καλή υποδοχή στο Nook: έναν χρόνο αργότερα, η συσκευή άρχισε να υποκλέπτε μερί-

διο αγοράς από το Kindle όταν έδωσε το έναυσμα για να ξεκινήσει ένας πόλεμος τιμών. Η B&N μείωσε τη λιανική τιμή του Nook από τα 259 στα 199 δολάρια και διέθεσε στην αγορά ένα μοντέλο μόνο με σύνδεση WiFi έναντι 149 δολαρίων, καθιστώντας σαφές ότι στρέφεται ευθέως κατά του διαδικτυακού κολοσσού της Amazon. Η Amazon πέρασε άμεσα στην αντεπίθεση κατεβάζοντας την τιμή του Kindle στα 189 δολάρια μόλις οκτώ ώρες αργότερα και διαθέτοντας στην αγορά το μοντέλο Kindle3 με δυνατότητες σύνδεσης WiFi και 3G μέσα σε έναν μήνα, και πάλι 10 δολάρια φθηνότερα από το Nook.

Όταν σε όλα αυτά προστεθεί και ο ανταγωνισμός από τιτάνες του χώρου όπως η Apple (με το iPad) και η Google (αρχικά με το iRiver Story και από το 2012 με το Nexus 7), γίνεται φανερό πλέον ότι ο πρώην βαρόνος του κλάδου των βιβλιοπωλείων βρισκόταν σε μειονεκτική θέση. Μπορεί η B&N να επιβιώσει απέναντι σε αυτούς τους τεχνολογικούς γίγαντες;

Αυτό απομένει να φανεί στην πράξη. Η B&N ήταν η μόνη εταιρεία πώλησης βιβλίων που είχε τους πόρους για να φέρει σε πέρας το διόλου ευκαταφρόνητο έργο της ανάπτυξης μιας συσκευής ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων, της διάθεσής της στην αγορά και της διαμόρφωσης των διαδικασιών παραγωγής και πώλησής της. Οι πιο στενοί ανταγωνιστές της είχαν ήδη πέσει θύματα της συρρίκνωσης της αγοράς των αλυσίδων βιβλιοπωλείων, η οποία οφειλόταν τόσο στην ίδια την B&N όσο και στην επανάσταση που είχε φέρει το η-εμπόριο. Η Books-A-Million, η οποία έχει περίπου 250 καταστήματα –όταν σε αντιδιαστολή η B&N έχει 1.363 (689 καταστήματα λιανικής και άλλα 674 βιβλιοπωλεία σε πανεπιστημιούπολεις)– είναι ο πιο στενός ανταγωνιστής της.

Κι ενώ η B&N στηρίζει ακόμα την επιχειρηματική της δραστηριότητα στα παραδοσιακά καταστήματά της, η αγορά των ηλεκτρονικών βιβλίων είναι εντελώς διαφορετική. Τα οικονομικά της εμπορίας ηλεκτρονικών βιβλίων διαφέρουν παρασάγγα από την πώληση των παραδοσιακών έντυπων βιβλίων. Οι πελάτες που επισκέπτονται την τοποθεσία Ιστού της B&N αγοράζουν ψηφιακά και έντυπα βιβλία με αναλογία τρία προς ένα, αλλά παρά όλα αυτά οι βιβλιοπώλες εξακολουθούν να κερδίζουν περισσότερα από τα έντυπα βιβλία παρά από τα ηλεκτρονικά. Και παρότι η δυνατότητα διάθεσης μιας ανταγωνιστικής συσκευής ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων φαινόταν να είναι ουσιώδης στην επιτυχή διεκδίκηση μεριδίου στην αγορά, το κόστος ήταν βαρύ. Εξάλλου, δεν είναι αυτός ο καθοριστικός παράγοντας για τον έλεγχο της αγοράς ηλεκτρονικών βιβλίων. Ο καθοριστικός παράγοντας είναι το περιεχόμενο.

Από την εποχή του πολέμου τιμών και μετά, η πραγματικότητα δείχνει ότι προκειμένου οι συσκευές ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων να είναι ανταγωνιστικές σε σχέση με την Amazon, πρέπει να διατίθενται στην αγορά σε τιμή κόστους ή πολύ κοντά σε αυτή την τιμή, οπότε το κέρδος θα προέλθει εκ των υστέρων από τις πωλήσεις

ψηφιακού περιεχομένου –ηλεκτρονικά βιβλία, μουσική, βίντεο, εφαρμογές και παιχνίδια. Αφού η Amazon απομύζησε κάθε ικμάδα κέρδους από την πώληση των συσκευών Kindle, ελίχθηκε ταχύτατα προσθέτοντας εφαρμογές και δυνατότητες, και προωθώντας μετ' επιτάσεως μια διασυστημική στρατηγική. Αρχισε να προωθεί τα ηλεκτρονικά βιβλία της για υπολογιστές tablet, «έξυπνα τηλέφωνα» και προσωπικούς υπολογιστές με λειτουργικά συστήματα Android, Windows και OS X. Επιπρόσθετα, η Amazon, μαζί με την Apple και τον έτερο ανταγωνιστή Kobo, ανταγωνίζονται σε παγκόσμια κλίμακα, σε αντίθεση με την B&N.

Παρότι δαπάνησε εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια για να ανταγωνιστεί την Amazon.com Inc. και την Apple Inc. στην αγορά υπολογιστών tablet και συσκευών ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων, η B&N συνέχισε να έχει απώλειες από την πώληση του Nook και να χάνει το μερίδιό της στην αγορά ηλεκτρονικών βιβλίων. Σύμφωνα με εκτιμήσεις των αναλυτών το 2011, η B&N είχε περίπου το 27% της αγοράς ηλεκτρονικών βιβλίων στις ΗΠΑ, με την Amazon να έχει την πρωτιά με 60%. Από τότε, η Amazon διατηρεί το ποσοστό της σταθερό, αλλά η B&N υποχωρεί σταθερά έναντι της Apple. Το μερίδιό της B&N στην αγορά ηλεκτρονικών βιβλίων έχει πέσει στο 25% και συνεχίζει να κινείται καθοδικά.

Στις 25 Ιουνίου 2013, η B&N ανακοίνωσε ότι οι απώλειες από την επιχειρηματική δραστηριότητα στην ψηφιακή αγορά με το Nook υπερδιπλασιάστηκαν κατά τη διάρκεια του οικονομικού τριμήνου που έληξε στις 27 Απριλίου 2013, κάτι που εξανέμιζε τα κέρδη τα οποία παρήγαγαν τα βιβλιοπωλεία της. Κατά συνέπεια, η εταιρεία αποφάσισε να σταματήσει να παράγει δικές της έγχρωμες συσκευές tablet και να λανσάει συσκευές τρίτων κατασκευαστών, προσθέτοντας σε αυτές το εμπορικό της σήμα. Η Barnes & Noble θα συνεχίσει να σχεδιάζει και να κατασκευάζει τις δικές της ασπρόμαυρες συσκευές ανάγνωσης ηλεκτρονικών βιβλίων Nook, οι οποίες φέρνουν και την πλειονότητα των πωλήσεών της σε ηλεκτρονικά βιβλία. Αλλά τώρα που οι πωλήσεις συσκευών ανάγνωσης μειώνονται, είναι άγνωστο πόσο ανταγωνιστική θα παραμείνει η Barnes & Noble μακροπρόθεσμα χωρίς αυτόνομη παρουσία στην αγορά των tablet, η οποία προβλέπεται ότι θα συνεχίσει να αναπτύσσεται.

Η B&N εξακολουθεί να κλείνει περισσότερα καταστήματα λιανικής πώλησης απ' ό,τι να ανοίγει, όπως άλλωστε συμβαίνει από το 2009 και μετά. Ο διευθύνων σύμβουλος Michael Kirpner προέβλεψε καθαρή μείωση του αριθμού καταστημάτων της B&N κατά 33% μέσα στην επόμενη δεκαετία, δηλαδή ο αριθμός αυτός θα μειώνεται κατά περίπου 20 καταστήματα ανά έτος μέχρι να παραμείνουν 450 έως 500 σημεία πώλησης.

Κι ενώ η B&N είναι με την πλάτη στον τοίχο, εντούτοις διαθέτει μια πολύπλευρη στρατηγική με την οποία ελπίζει να επιβιώσει. Έχει απέναντί της έναν κύριο αντα-

γωνιστή με αξία η οποία εκτιμάται ότι είναι 121 φορές υψηλότερη από τη δική της (η κεφαλαιοποίηση της B&N στην αγορά ανέρχεται στα 1,062 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ εκείνη της Amazon στα 121,5 δισεκατομμύρια). Όμως, έχει και συμμάχους. Οι εκδοτικές εταιρείες έχουν κερτιμένο συμφέρον να επιβιώσει η B&N. Η ύπαρξη των παραδοσιακών βιβλιοπωλών είναι απόλυτα αναγκαία για την αποτελεσματική εμπορική προώθηση και πώληση των βιβλίων. Τα βιβλιοπωλεία ενισχύουν τις κυκλοφορίες των εκδοτικών οίκων με τις πωλήσεις που οφείλονται στη «φυλλομέτρηση βιβλίων στα ράφια». Σύμφωνα με έρευνες, μόλις το ένα τρίτο από όσους αγοράζουν βιβλία από βιβλιοπωλεία μπαίνουν στα καταστήματα έχοντας στο μυαλό τους ένα συγκεκριμένο βιβλίο. Η Madeline McIntosh, πρόεδρος πωλήσεων, επιχειρήσεων και ψηφιακών προϊόντων της Random House, υποστηρίζει ότι τα ράφια του βιβλιοπωλείου αποτελούν έναν χώρο ανεκτίμητης αξίας: απλά με την ύπαρξη του βιβλίου στο ράφι, ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ότι είναι σημαντικό. Τα παραδοσιακά καταστήματα λιανικής πώλησης δεν είναι κομβικά μόνο για την πώληση των έντυπων βιβλίων, αλλά ενισχύουν επίσης τις πωλήσεις ηλεκτρονικών βιβλίων και ηχητικών βιβλίων (audio books), προσελκύουν τους καταναλωτές στα εμπορικά κέντρα, και λειτουργούν ως χώροι κοινωνικής συνάντησης. Όσο περισσότερο εκτίθεται στο αναγνωστικό κοινό ένα βιβλίο, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να το αγοράσουν οι καταναλωτές. Μετά το κλείσιμο της B. Dalton, της Crown Books και της Borders, η B&N είναι η μόνη επιχείρηση λιανικού εμπορίου η οποία διαθέτει μεγάλο και ποικίλο απόθεμα έντυπων βιβλίων. Οι εκδότες χρειάζονται την παρουσία στα καταστήματα, την «υλική» δηλαδή παρουσία.

Αν η B&N πάψει να υφίσταται, η Amazon θα είναι η πλέον πιθανή υποψήφια να καλύψει το κενό αυτό, κάτι που οι εκδότες δεν είναι διατεθειμένοι να αφήσουν να συμβεί. Ο απώτερος στόχος της Amazon για την αγορά των ηλεκτρονικών βιβλίων είναι να περιθωριοποιήσει πλήρως τους εκδοτικούς οίκους και να εκδίδει βιβλία απευθείας, πουλώντας τα με εξαιρετικά χαμηλές τιμές για να ενισχύσει τις πωλήσεις των συσκευών Kindle. Οι εκδότες, οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων και άλλοι επαγγελματίες του εκδοτικού χώρου βλέπουν την Amazon ως εχθρό. Για τους εκδοτικούς οίκους, η πώληση βιβλίων με τις εκπτώτικές τιμές που προσφέρει η Amazon δεν είναι ένα μακροπρόθεσμα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

Προκειμένου να επιβιώσει η B&N, πρέπει να εκμεταλλευτεί και να κεφαλαιοποιήσει τα κερδοφόρα καταστήματα λιανικής πώλησης που διαθέτει, να δημιουργήσει μικρά καταστήματα που απευθύνονται στις τοπικές κοινότητες, να εμπλουτίσει το ψηφιακό περιεχόμενό της, να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά της ψηφιακής εκ-

παίδευσης, και να αναπτύξει τεχνικές μάρκετινγκ που θα δίνουν κίνητρα στο αναγνωστικό κοινό των ηλεκτρονικών βιβλίων να αγοράζει και έντυπα βιβλία. Η B&N πειραματίζεται με διάφορους τρόπους ώστε να αυξήσει την επισκεψιμότητα στα παραδοσιακά καταστήματά της. Για παράδειγμα, αν ένας πελάτης συνδεθεί στο ασύρματο δίκτυο ενός καταστήματος B&N με τη συσκευή Nook, θα πάρει δώρα σε πολλές εφαρμογές και παιχνίδια: π.χ. στο Angry Birds θα μπορέσει να αποκαλύψει έναν επιπλέον χαρακτήρα που θα του κόστιζε κανονικά ένα δολάριο. Επιπλέον, η B&N επέκτεινε τον χώρο έκθεσης παιδικών παιχνιδιών και άλλων ειδών διασκέδασης και ψυχαγωγίας (επιτραπέζια, ηλεκτρονικά παιχνίδια), τα οποία έχουν υψηλότερο περιθώριο κέρδους, μειώνοντας την ποικιλία των βιβλίων που έχει στο εμπόρευσμά της. Επίσης, σχεδιάζει να δοκιμάσει να ανοίξει καταστήματα μικρότερου μεγέθους μέσα σε εμπορικά κέντρα. Παρότι αυτή η στρατηγική ενισχύει καθαρά τα αποτελέσματα χρήσης της εταιρείας, οι εκδότες ανησυχούν από την πλευρά τους ότι ενδέχεται να στρέψει τους θιασώτες των βιβλίων προς την κατεύθυνση της Amazon.com Inc., η οποία ισχυρίζεται ότι οι δικές της πωλήσεις έντυπων βιβλίων εξακολουθούν να αυξάνονται.

Τι επιφυλάσσει το μέλλον; Θα μπορέσει άραγε η B&N να γνωρίσει επιτυχία ως ψηφιακή εταιρεία; Έχουν μέλλον τα παραδοσιακά της καταστήματα; Υπάρχει τρόπος ώστε τα ηλεκτρονικά βιβλία να συμβάλουν στην αύξηση των πωλήσεων των έντυπων βιβλίων, όπως άλλωστε έκαναν τα έντυπα βιβλία ενισχύοντας τη ζήτηση για τις ψηφιακές τους εκδόσεις; Παρότι η B&N είχε κάνει μια γενναία προσπάθεια να εκσυγχρονίσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα και να σταθεί σαν «ιση προς ίσον» απέναντι σε πολλές εταιρείες-κολοσσούς του τεχνολογικού κλάδου, ενδέχεται να αποδειχθεί ότι αυτό το εγχείρημα είναι ακατόρθωτο ακόμα και για τη θρυλική αυτή αλυσίδα βιβλιοπωλείων.

Πηγή: Jeffrey A. Trachtenberg, "How to Rescue Barnes & Noble? Here are Ideas from Five Experts", *Wall Street Journal*, 1 Ιουνίου 2013. Leslie Kaufman, "Barnes & Noble Rethinks Its Strategy for the Nook", *New York Times*, 28 Φεβρουαρίου 2013. Tom Gara, "Barnes & Noble: Stores Are Bad, But E-Books Are Worse", *Wall Street Journal*, 28 Φεβρουαρίου 2013. Jeffrey A. Trachtenberg, "B&N Aims To Whittle Its Stores For Years", *Wall Street Journal*, 28 Ιανουαρίου 2013. Hennes Deida, "Apple iBooks at 24% Worldwide Ebook Market Share? One Analyst Thinks So", *Digital Book World*, 28 Φεβρουαρίου 2013. Michael J. De La Merced και Julie Bosman, "Microsoft Deal Adds to Battle over E-Books", *The New York Times*, 1 Μαΐου 2012. Steve Ovide και Jeffrey A. Trachtenberg, "Microsoft Hooks onto Nook", *The Wall Street Journal*, 1 Μαΐου 2012. Julie Bosman, "The Bookstore's Last Stand", *The New York Times*, 29 Ιανουαρίου 2012. Paul Vigna, "E-Books, Apple, Amazon: The Deadly Hallows for Publishers", *The New York Times*, 11 Απριλίου 2012. Brian X. Chen, "Barnes & Noble Uses Apps to Lure Customers into Stores", *The New York Times*, 27 Ιανουαρίου 2012. Alex, Alexandra, "Blowing Up the Book", *The Wall Street Journal*, 20 Ιανουαρίου 2012. Jim Milliot, "Tracking 20 Years of Bookstore Chains", *Publisher's Weekly*, 26 Αυγούστου 2011. Jeffrey A. Trachtenberg και Martin Peers, "Barnes and Noble: The Next Chapter", *The Wall Street Journal*, 6 Ιανουαρίου 2011.