

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΕΟ **11**



**Eclass4U**

*The best Choice for you*

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ  
ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**...ΘΕΜΑ 3...**

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ **29/3/23**

Επιμέλεια Απαντήσεων : ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

## **ΘΕΜΑ 3**

**ΘΕΜΑ 3<sup>ο</sup>**

**(2 μονάδες)**



Η παγκόσμια επέκταση της Amazon, από το 1998 έως το 2020, ξεκίνησε με επενδύσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γερμανία και ολοκληρώθηκε με επενδύσεις στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Το 2019, ως μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου στον κόσμο, η Amazon έχει μερίδιο 15,1 % της παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου με δραστηριότητες σε 16 χώρες, συμπεριλαμβανομένων τόσο αναπτυγμένων όσο και αναδυόμενων αγορών. Ωστόσο, η εταιρεία δεν παρουσιάζει

την ίδια επιτυχία σε όλες τις χώρες. Ενώ είναι ηγέτης της αγοράς στο Ηνωμένο Βασίλειο (με μερίδιο 23,3%) και τη Γερμανία (με μερίδιο 48,3%), κατέχει μόνο το 0,2% της κινεζικής αγοράς, ποσοστό πολύ μικρότερο από τον ηγέτη της αγοράς που έχει μερίδιο 42,7%.

Η Κίνα σημείωνε εκρηκτική ανάπτυξη ηλεκτρονικών συναλλαγών από το 2003. Ο κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσίαζε ετήσια ανάπτυξη 120% από το 2003 έως το 2011, υψηλότερη από οποιαδήποτε άλλη χώρα. Οι ηλεκτρονικές λιανικές πωλήσεις έφτασαν τα 120 δις. δολάρια το 2011 και εκτινάχθηκαν σε περίπου 1,33 τρις. δολάρια το 2018, με τις πωλήσεις ειδών ένδυσης και ηλεκτρονικών ειδών να αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό, καθώς οι πωλήσεις ηλεκτρονικών βιβλίων παρεμποδίζονταν από τα πειρατικά ηλεκτρονικά βιβλία.

### **3.1. Ποιο είναι οι κύριοι λόγοι επέκτασης της Amazon στις διεθνείς αγορές;**

**Χατζηδημητρίου, 2008 σελ.46-52**

Οι κύριοι λόγοι επέκτασης για τους οποίους μια ΠΕ αποφασίζει να επεκταθεί σε αγορές του εξωτερικού είναι για να: *αυξήσει τις πωλήσεις της μέσω κατάκτησης νέων αγορών, έχει πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους, διαφοροποιήσει τις πηγές τόσο των πωλήσεων όσο και των πόρων της.* Οι λόγοι αυτοί συνδέονται με τα ακόλουθα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει μια ΠΕ από την παρουσία της στο εξωτερικό [Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.46-53].

1. Το γνωστό όνομά τους και η φήμη τους.
2. Η δυνατότητα απόκτησης πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές.
3. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.
4. Η διαθεσιμότητα στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές.
5. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα.
6. Η πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία.

Η Amazon εδώ και πολύ καιρό έχει καταλάβει πως το μέλλον της είναι στην διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και στην επέκταση της και σε άλλες αγορές και μέχρι στιγμής το έχει καταφέρει με θαυμάσιο τρόπο, διευρύνοντας τις πηγές των εσόδων της.



Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν την Amazon σε μια τόσο δυναμική παρουσία στις ξένες αγορές αφορούν τα εξής [Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.46-47]:

- **Αύξηση των πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς** αποκτώντας παρουσία σε ευρωπαϊκές αγορές, όπως αυτή της Γερμανίας και της Μεγάλης Βρετανίας, δηλαδή σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, αλλά και σε ασιατικές, όπως αυτή της Κίνας για περαιτέρω αύξηση των ηλεκτρονικών της πωλήσεων [*έχει μερίδιο 15,1 % της παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου με δραστηριότητες σε 16 χώρες, συμπεριλαμβανομένων τόσο αναπτυσσόμενων όσο και αναδυόμενων αγορών.*].
- **Απόκτηση παρουσίας** σε πολυπληθείς και οικονομικά ενδιαφέρουσες αγορές, όπως της Κίνας, με κύριο σκοπό τη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου πελατών και πωλήσεων σε μια δυναμική, τεράστια καταναλωτική αγορά.
- Η επιδίωξη για **εξασφάλιση οικονομικών κλίμακας**, που εξασφαλίζονται όταν αυξηθούν τόσο οι πωλήσεις, ώστε οι δαπάνες για την προβολή, τη διανομή, την οργάνωση κ.ο.κ να μοιράζονται σε περισσότερες μονάδες και τελικά να μειώνεται το μοναδιαίο κόστος κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, διεθνώς [*Οι ηλεκτρονικές λιανικές πωλήσεις έφτασαν τα 120 δις. δολάρια το 2011 και εκτινάχθηκαν σε περίπου 1,33 τρις. δολάρια το 2018*].
- **Ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης** της Amazon, με την διάδοση της φήμης και του ονόματός της σε πολλές χώρες του κόσμου [*Ενώ είναι ηγέτης της αγοράς στο Ηνωμένο Βασίλειο (με μερίδιο 23,3%) και τη Γερμανία (με μερίδιο 48,3%)*].
- **Άμεση πρόσβαση** σε πληροφορίες και χαρακτηριστικά της κάθε ξένης αγοράς, με σκοπό την καλύτερη γνώση των αναγκών της και τη εδραίωση της ΠΕ σε ταχύτερο χρόνο, κυρίως

μέσω ΑΞΕ. Η διείσδυση σε νέες χώρες επιτρέπει στην Amazon να συλλέγει την απαραίτητη ενημέρωση για τις εξελίξεις και τις αλλαγές στα πρότυπα, για τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και για την τεχνολογία που είναι διαθέσιμη σε αυτές τις χώρες προορισμού **[προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής τεχνολογικής και καινοτομικότητας, όπως το Kindle tablet, οι υπηρεσίες cloud, κ.ά].**

- Διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και καλύτερη διαχείριση των αναδυόμενων προκλήσεων**, με παρουσία σε διαφορετικών δυνατοτήτων, πωλήσεων εσόδων και ανάπτυξης, ξένες αγορές. Εφόσον η επιδίωξη για κέρδη δε βασίζεται μόνο σε μία, αλλά σε περισσότερες χώρες, είναι πιο πιθανό να επιμερίζεται και η απειλή ώστε η ΠΕ να μη δεσμεύεται ή εξαρτάται από πωλήσεις μεμονωμένων περιοχών.

### **3.2. Ποιοι ήταν οι λόγοι της αποτυχίας της Amazon στην αγορά τη Κίνας;**

**Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.54-57**

Όπως φάνηκε στην παραπάνω ανάλυση των κυριότερων λόγων διεθνοποίησης της Amazon, πρόκειται για μια πολύ επιτυχημένη ΠΕ , με πολλές θυγατρικές σε τουλάχιστον 16 χώρες. Μολονότι, το επιχειρηματικό της μοντέλο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να παραμένει ελκυστικό για κάθε αγορά, στην Κίνα φαίνεται να μην έχει καταφέρει την ίδια ανάπτυξη, όπως σε άλλες παγκόσμιες οικονομίες.

Συγκεκριμένα, οι πιο σημαντικοί λόγοι που οδήγησαν την Amazon σε αυτή την αποτυχία οφείλονται σε διαφορές και ιδιαιτερότητες της κινέζικης αγοράς, όπως είναι μεταξύ άλλων οι ακόλουθοι [Χατζηδημητρίου, 2008, σελ.54-57]:

- Το Διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
- Οι Διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
- Οι Νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
- Οι Διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί
- Το Διαφορετικό νομικό πλαίσιο

Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση των διεθνών συναλλαγών με την Κίνα από τις εγχώριες αγορές της εταιρείας απαιτούν καταρχάς μεγάλη **εξοικείωση με διαδικασίες**, που πραγματοποιούνται τοπικά, στη χώρα προορισμού και δυσκολεύουν τις ΠΕ που δεν έχουν προηγούμενη γνώση για αυτές.

- **Κίνδυνος από συναλλαγματική ισοτιμία**, αφού στην Κίνα κυκλοφορεί το γιεν , το οποίο πρέπει να μετατρέπεται έπειτα σε δολάριο, με αποτέλεσμα συχνά να υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε δαπάνες και κέρδη, που προκύπτουν από δασμούς, φόρους ή απλά από την αλλαγή της τιμής του νομίσματος της χώρας.
- **Διαφορετικά νομικά συστήματα και εθνικού χαρακτήρα περιορισμοί και θεσμικά εμπόδια**, με συνέπεια να απαιτείται διαρκής παρακολούθηση, ειδικοί επαγγελματίες που γνωρίζουν το ξένο δίκαιο αλλά και τις απειλές που προκύπτουν από τη μη τήρησή του, ή ακόμη η δυσκολία για την απόλυτη συμμόρφωση με απαιτητικά νομικά και ρυθμιστικά πλαίσια. [*λόγω ρυθμιστικών περιορισμών και των επιπτώσεων τους στη λειτουργία της υπηρεσίας cloud, που ήταν απαραίτητη για να μπορούν οι πελάτες να αποθηκεύουν και να έχουν πρόσβαση στα βιβλία που αγόραζαν, η Amazon δεν μπόρεσε να προσφέρει το Kindle tablet και e-reader πριν από τον Ιούνιο του 2013*]
- **Διαφορετικά φορολογικά συστήματα**, που υποχρεώνουν τις ΠΕ να ακολουθούν προκειμένου να είναι τυπικά και ουσιαστικά νόμιμες αναφορικά με την τήρηση στοιχείων για τον κύκλο πωλήσεων και εργασιών τους, όπως π.χ. διαφορετικές περίοδοι υποβολής οικονομικών εκθέσεων και δηλώσεων [ <http://gr.china-embassy.gov.cn/gr/> ].
- **Διαφορές στο κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο**. Η κινέζικη κουλτούρα είναι πολύ ιδιαίτερη, με αποτέλεσμα να γίνεται πολύ δύσκολη η προσαρμογή των στελεχών των ΠΕ, που οφείλουν να σέβονται και να ακολουθούν τα εθνικά ρυθμιστικά πλαίσια. Επιπλέον, ακόμη πιο δύσκολη είναι η προσαρμογή στα τοπικά καταναλωτικά πρότυπα, γεγονός που οδηγεί σε μειωμένες πωλήσεις και χαμηλότερο κύκλο εργασιών την Amazon. [*ο διαφορετικός πολιτισμός, η διαφορετική γλώσσα και η απροθυμία των Κινέζων καταναλωτών να πληρώσουν για ηλεκτρονικά βιβλία. Επίσης, εκείνη την εποχή, ο περισσότεροι Κινέζοι δεν χρησιμοποιούσαν πιστωτικές κάρτες και πλήρωναν με μετρητά, όταν το προϊόν έφτανε στην πόρτα τους.*]
- **Τοπικοί και ξένοι ανταγωνιστές**, που είναι περισσότερα χρόνια στην κινέζικη αγορά ή καλύτερα προσαρμοσμένοι στις ανάγκες της, όπως π.χ. κολοσσοί σαν την Alibaba, JD, οι οποίοι ξεπερνούν σε πωλήσεις την Amazon. [*Η Amazon πίστευε ότι θα μπόρεσει να εισάγει στην Κίνα το αποτελεσματικό της σύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics), ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των τοπικών ανταγωνιστών*]

Διαπιστώνοντας την υψηλή επίδραση των ανωτέρω μειονεκτημάτων της από την παρουσία της στην Κίνα, τον Απρίλιο του 2019, η ΠΕ δήλωσε ότι θα κλείσει τις εγχώριες δραστηριότητές της στην Κίνα τον Ιούνιο του 2019 και ότι θα παραμείνει αφοσιωμένη στην Κίνα μέσω των παγκόσμιων καταστημάτων της. Αυτό το γεγονός αποδεικνύει και τη μεγάλη σημασία που έχει η ικανότητα μας ΠΕ να ξεπερνά κάθε εμπόδιο για να αναπτύσσεται ομαλά κατά τη διαδικασία διεθνοποίησής της.

## ***BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

- Χατζηδημητρίου Ι., (2008). «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Τόμος Δ, Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον, Β' Έκδοση, Πάτρα: ΕΑΠ.