



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ

“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”

1^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Διεθνείς Επιχειρήσεις

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Αθανασία Μαυρομμάτη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ

επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα αναφέρεται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν τις διασυνοριακές συναλλαγές των εμπορευμάτων, των υπηρεσιών, και των πόρων μεταξύ δύο ή περισσότερων χωρών

Οι επιχειρηματικές λειτουργίες που επηρεάζονται από τη διεθνή δραστηριοποίηση είναι:

- Η παραγωγή
- Το μάρκετινγκ
- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Η χρηματοοικονομική διοίκηση και η λογιστική

Διάκριση των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων. Πρόκειται για εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών (περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών δύο διαφορετικών χωρών).

Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών. Πρόκειται για εισαγωγές και εξαγωγές υπηρεσιών, οι οποίες αφορούν σε πληρωμές εκτός των συνόρων της χώρας, και σε εισπράξεις από το εξωτερικό για παροχή υπηρεσιών σε αλλοδαπούς.

Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου έχουν τη μορφή:

- είτε της παροχής δανείων στο εξωτερικό,
- είτε της κατοχής μετοχών επιχειρήσεων εισηγμένων σε χρηματιστήρια της αλλοδαπής,
- είτε της βραχυχρόνιας τραπεζικής τοποθέτησης σε ξένο νόμισμα με στόχο την εκμετάλλευση διαφορετικών αποδόσεων μεταξύ χωρών.

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις – ΑΞΕ

- Πρόκειται για την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό οι οποίες είναι μερικώς ή ολικώς ιδιοκτησία της μητρικής επιχείρησης.
- Οι ΑΞΕ περιλαμβάνουν τη μεταφορά πέρα από τα εθνικά σύνορα ενός πακέτου παραγωγικών πόρων/εισροών.
- Οι εισροές αυτές είναι είτε υλικές (π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, εξοπλισμός, ενδιάμεσες και πρώτες ύλες) είτε άυλες (π.χ. τεχνογνωσία οργάνωσης της παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, marketing).

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση θα σκεφτόταν να στραφεί σε διεθνείς αγορές είναι:

- Οι ξένοι ανταγωνιστές επιτίθενται στην τοπική αγορά,
- Οι ξένες αγορές προσφέρουν συχνά σημαντικές ευκαιρίες για αυξημένη κερδοφορία,
- Οι τοπικές αγορές συρρικνώνονται,
- Η αναγκαιότητα ύπαρξης μιας ευρείας πελατειακής βάσης για δημιουργία οικονομιών κλίμακας,
- Η μείωση της εξάρτησης από μία μόνο αγορά,
- Οι πελάτες είναι πιθανό να επεκτείνονται διεθνώς.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται διεθνώς ώσπου να τους ωθήσει κάποιο γεγονός να το κάνουν.

Μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

1. Εξαγωγικό εμπόριο. Με το εξαγωγικό εμπόριο διακινούνται προϊόντα από την μία χώρα στην άλλη. Τα δυο βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μορφής διεθνούς δραστηριότητας είναι ότι:

- (α) δεν απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και έτσι οι επιχειρήσεις δεν εκτίθενται σε μεγάλους οικονομικούς κινδύνους και
- (β) δίνει την ευκαιρία για μια πρώτη γνωριμία με τα βασικά χαρακτηριστικά μιας καινούργιας αγοράς.

Οι εξαγωγικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης μπορούν να πάρουν τις εξής μορφές:

Άμεσες εξαγωγές. Η επιχείρηση πουλά απευθείας τα προϊόντα της σε πελάτες της στο εξωτερικό.

- Η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή.

Έμμεσες εξαγωγές. Η επιχείρηση πουλά τα προϊόντα της σε έναν πελάτη της ο οποίος δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά και ο τελευταίος τα μεταπουλά σε μια διεθνή αγορά.

- Οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες.
- ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις.
- η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο. Εμπορικές συναλλαγές μεταξύ μιας μητρικής και μιας θυγατρικής εταιρείας ή μεταξύ των θυγατρικών εταιριών μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

- συνδέεται άμεσα με την έννοια των ***μεταφερόμενων τιμών*** .

2. Διεθνείς συμφωνίες και συμβάσεις

A) Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing)

- ❑ Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση άλλης χώρας το δικαίωμα χρήσης συγκεκριμένων στοιχείων της πνευματικής της ιδιοκτησίας.
- ❑ Πρόκειται για μια *συμφωνία* μεταξύ μιας επιχείρησης που κατέχει τα δικαιώματα παραγωγής ενός προϊόντος και μιας άλλης που επιθυμεί να αποκτήσει την άδεια παραγωγής του προϊόντος .
- ❑ Η αμοιβή για την επιχείρηση που θα παρέχει την άδεια παραγωγής του προϊόντος της λέγεται *αμοιβή πνευματικών δικαιωμάτων* (loyalties)
- ❑ Οι συμφωνίες licensing είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρες για την εκχωρούσα επιχείρηση (Licensor), καθώς αποτελούν μια γρήγορη και οικονομική μέθοδο διείσδυσης σε ξένες αγορές.
- ❑ Η εκχωρούσα εταιρεία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της ξένης αγοράς, όπως στην περίπτωση των εξαγωγών, δεδομένου ότι χρησιμοποιεί την τοπική γνώση της αγοράς ξένων εταιρειών.
- ❑ Οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης χρησιμοποιούνται εκτεταμένα στη φαρμακοβιομηχανία, όχι λόγω της εύκολης εκμάθησης των τεχνικών, αλλά λόγω των υπέρμετρων ποσών που απαιτεί η έρευνα και ανάπτυξη.

Η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος είναι μια μορφή συμφωνίας και κατά συνέπεια, η κατοχύρωση της έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος προϋποθέτει ένα λεπτομερές, νομικού τύπου, συμβόλαιο όπου πρέπει να προσδιορίζονται μία σειρά από πράγματα. Αυτά είναι:

- Η διάρκεια του συμβολαίου.
- Ο αριθμός των προϊόντων.
- Τα δικαιώματα και τα προνόμια που εξασφαλίζονται καθώς και οι περιορισμοί που επιβάλλονται.
- Η αμοιβή και ο τρόπος με τον οποίο θα αποδοθεί αυτή στο δικαιούχο.
- Οι προϋποθέσεις για τη λύση του συμβολαίου.

Τα προβλήματα που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει η επιχείρηση που παρέχει το δικαίωμα χρήσης του προϊόντος της είναι:

- Η χαλαρή εφαρμογή της νομοθεσίας περί πνευματικών δικαιωμάτων στη χώρα όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία-ενοικιαστής.
- Η συνεργασία με εταιρείες-ενοικιαστές οι οποίες δεν θα τηρήσουν τους όρους της συμφωνίας και θα προσπαθήσουν να εκμεταλλευθούν προς όφελος τους την γνώση που απέκτησαν από την εταιρεία που τους παρείχε την άδεια παραγωγής.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των συμφωνιών δικαιωμάτων παραχώρησης (licensing) συνοψίζονται ως εξής:

- Μηδενική δέσμευση κεφαλαίων.
- Κέρδη από αμοιβές με ελάχιστο οικονομικό κόστος και ανάληψη ελάχιστων επιχειρηματικών κινδύνων.
- Ταχύτητα εισόδου στην αγορά.
- Δημιουργία *πελάτη* για πώληση υποπροϊόντων του Licensor.
- Δημιουργία *φύλακα* των συμφερόντων του Licensor.
- Κατάλληλη στρατηγική για:
 - Αγορές Υψηλών Κινδύνων
 - Αγορές Μικρού Μεγέθους
 - Απόμακρες Αγορές
 - Επιχειρήσεις με έλλειψη κεφαλαίων ή/και κατάλληλων ικανοτήτων
 - Να ξεπεραστούν προβλήματα από περιορισμούς του διεθνούς εμπορίου
- Επιμήκυνση διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος.

Τα βασικά μειονεκτήματα των συμφωνιών δικαιωμάτων παραχώρησης (licensing) συνοψίζονται ως εξής:

- Δυσκολία προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας Ακατάλληλη για χώρες με ανεπαρκή προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας.
- Δημιουργία ανταγωνιστή μετά τη λήξη της συμφωνίας
- Έλλειψη ελέγχου τιμολόγησης, διανομής και προβολής.
- Δυσκολία ελέγχου της τήρησης των ποιοτικών προτύπων και των υπολοίπων όρων της συμφωνίας από τον Licensee.

B) Διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης (international franchising)

- ❑ Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την ονομασία, το εμπορικό σήμα, τεχνολογία & τεχνογνωσία.
- ❑ Η ξένη επιχείρηση επιτρέπει στην τοπική εταιρία να δουλέψει κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα της μητρικής εταιρίας, παράγοντας ακριβώς το ίδιο προϊόν (ή υπηρεσία), λειτουργώντας ως μια μεμονωμένη επιχείρηση για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, πάντοτε με την αυστηρή καθοδήγηση της εταιρίας.
- ❑ Η συμφωνία δικαιόχρησης αφορά κυρίως επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία, ενοικίαση αυτοκινήτων-leasing).
- ❑ Η εταιρεία-προμηθευτής επιτρέπει στην εταιρεία-χρήστης να χρησιμοποιεί:
 - Το «σήμα» της (trademark).
 - Τον τρόπο οργάνωσης της.
 - Τους συγκεκριμένους τρόπους εκπαίδευσης του προσωπικού της και διαφήμισης των υπηρεσιών/προϊόντων της.
- ❑ Η δικαιόχρηση αποτελεί ένα αποτελεσματικό και γρήγορο τρόπο αύξησης του μεριδίου αγορά της εταιρείας-προμηθευτή αλλά και εισόδου σε νέες αγορές.

Η δικαιόχρηση ενέχει ορισμένους κινδύνους, κυρίως αναφορικά με την

- (a) αξιοπιστία της εταιρείας-χρήστη (δικαιοδόχος) και την
- (b) δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων του από την εταιρεία-προμηθευτή (δικαιοπάροχος).

Οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης διακρίνονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

1. Δικαιόχρηση διανομής-Εμπορική δικαιόχρηση

- ❑ Στην δικαιόχρηση αυτού του τύπου, ο δικαιοδόχος έχει το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπάροχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος.
- ❑ Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται.
- ❑ Ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπάροχου για να πουλήσει μέσα από το κατάστημά του, το οποίο είναι ενταγμένο στο δίκτυο franchising του δότη, λιανικά στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης.

Ανάλογα με την ιδιότητα του δικαιοπάροχου αλλά και την προέλευση των προϊόντων διακρίνουμε τις δύο παρακάτω κατηγορίες.

α. Δικαιόχρηση του παραγωγού-δικαιοπάροχου.

- Εδώ ο δικαιοδόχος πουλάει τα προϊόντα που κατασκευάζει ο δικαιοπάροχος.
- Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν οι επιχειρήσεις Anna Riska, Benetton, Stefanel, Sisley, Zara, Alouette, Oxford Company, Miss Raxevsky, Παγωτά Δωδώνη κ.ά.

β. Δικαιόχρηση του διανομέα-δικαιοπάροχου. Εδώ ο δικαιοπάροχος προμηθεύει τους δικαιοδόχους του δικτύου με προϊόντα που:

- (α) είτε έχει επιλέξει ο ίδιος και στην συνέχεια αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του (υπεργολαβία),
- (β) είτε τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από παραγωγούς έχοντας εξασφαλίσει ειδικές εμπορικές συμφωνίες,
- (γ) είτε υποδεικνύει τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι δικαιοδόχοι του δικτύου αγοράζουν τα προϊόντα.

- Αυτή η μορφή δικαιόχρησης είναι από τις πιο διαδεδομένες διεθνώς και ουσιαστικά ο δικαιοπάροχος λειτουργεί ως χονδρέμπορος που διαθέτει τα προϊόντα του στην αγορά μέσω ενός δικού του δικτύου.
- Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν οι επιχειρήσεις Goody's, Mc Donald's, Prenatal, Sergio Tacchini, Cook-Shop, Calzedonia, Folli-Folie, Body Shop κ.ά.

2. Δικαιόχρηση παραγωγής-Βιομηχανική δικαιόχρηση

- ❑ Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου.
- ❑ Στη συμφωνία αυτή μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου μπορεί να περιλαμβάνεται και η μεταποίηση κάποιων προϊόντων από το δεύτερο.
- ❑ Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος είναι και οι δύο παραγωγοί και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος, καθώς και παροχής πρώτων υλών.
- ❑ Το επίκεντρο του «πακέτου franchising» αφορά την εκμετάλλευση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και σήματος.
- ❑ Οι πιο γνωστές περιπτώσεις είναι της Coca cola, Seven Up, Pepsi, Fanta κλπ.

3. Δικαιόχρηση υπηρεσιών

- ❑ Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του δικαιοπάροχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου.
- ❑ Ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπάροχου για την παροχή μέσα από το κατάστημα ή το γραφείο του, το οποίο έχει ενταχθεί στο δίκτυο του δικαιοπάροχου, υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης .
- ❑ Στην Ελλάδα επιχειρήσεις της εν λόγω κατηγορίας είναι τα φροντιστήρια ISON και Axon, το Hilton, η Avis, το Holiday Inn, το Novotel, η Hertz, η Avis κ.ά.

4. Μεικτή δικαιόχρηση

- Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας.
- Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο η διανομή προϊόντων με την παροχή υπηρεσιών.
- Δίκτυα franchising που διανέμουν προϊόντα και συγχρόνως παρέχουν υπηρεσίες είναι στη χώρα μας των επιχειρήσεων Pizza Hut, Café Haagen Dazs, Roma Pizza, Applebees, Flocafe, Γερμανός, Hondos Center, Beauty Shop κλπ.

Τα *πλεονεκτήματα* και τα *μειονεκτήματα* της διεθνούς δικαιόχρησης είναι ίδια με αυτά του Licensing εκτός δύο σημαντικών διαφοροποιήσεων:

- Δέσμευση περισσότερων κεφαλαίων => Υψηλότεροι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.
- Υψηλότερος βαθμός ελέγχου τιμολόγησης, προβολής και των άλλων δραστηριοτήτων του αλλοδαπού εταίρου.

Γ) Διοικητικά συμβόλαια (Management contracts)

- ❑ Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διοικήσει, χρησιμοποιώντας δικά της στελέχη, μια άλλη επιχείρηση σε κάποια άλλη χώρα έναντι αμοιβής.
- ❑ Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο.
- ❑ Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης-προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης-πελάτη υπό τη νέα διοίκηση.
- ❑ Τα συμβόλαια διαχείρισης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν επιπλέον έσοδα με χαμηλό κίνδυνο.

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των διοικητικών συμβολαίων συνοψίζονται ως εξής:

- ❑ Επιτυγχάνεται ένας ανέξοδος τρόπος επίτευξης στόχων της επιχείρησης, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες.
- ❑ Ευκαιρία για κέρδη χωρίς την επένδυση κεφαλαίων και χωρίς την ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων.
- ❑ Τα «ενοικιασθέντα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν γνώσεις σχετικά με την αγορά δραστηριοποίησης, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.
- ❑ Ευκαιρία να εκμεταλλευθεί συμβόλαια προμηθειών της τοπικής επιχείρησης.

Τα *μειονεκτήματα* των διοικητικών συμβολαίων συνδέονται με την περίπτωση αποτυχίας και συγκλίνουν στις αρνητικές επιπτώσεις για την φήμη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα:

- ❑ Τα αποσπασθέντα στελέχη ενδέχεται να μην έχουν την ίδια απόδοση στην επιχείρηση-πελάτη.
- ❑ Απειλή αποτελεί και η παραμονή των ξένων στελεχών στην επιχείρηση για την αντιγραφή των θεμελιωδών ικανοτήτων της.

Δ) Συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing)

- Μια επιχείρηση αναθέτει σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας να παράγει ή να συναρμολογεί το προϊόν της έναντι αμοιβής.
- Η συμφωνία αυτή διαρκεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και η επιχείρηση που παράγει το προϊόν δεν έχει το δικαίωμα να τιμολογήσει και να διαθέσει το προϊόν στην αγορά.
- Αυτό το είδος των συμβάσεων καλείται και ιδιωτική κατασκευή ετικέτα.
- Οι αποδέκτες των συμβάσεων παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες σε διάφορες (ακόμη και ανταγωνιστικές) επιχειρήσεις με βάση τις δικές τους προδιαγραφές και απαιτήσεις.
- Η συμφωνία παραγωγής μπορεί να αφορά και μια ανάθεση μέρους της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος σε τρίτους με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Η επιχείρηση που αναλαμβάνει την υπεργολαβία είναι συνήθως εγκατεστημένη σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπου αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση λειτουργιών έντασης εργασίας για περισσότερες ξένες επιχειρήσεις εξειδικεύει τις γνώσεις και ικανότητές της.

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των συμφωνιών παραγωγής συνοψίζονται ως εξής:

- ❑ Οι επιχειρήσεις που αναθέτουν την υπεργολαβία μπορούν να εξοικονομήσουν σημαντικά κεφάλαια από την εργασία, τα υλικά και τα άλλα έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή.
- ❑ Οι κατασκευαστές των συμβάσεων είναι συνήθως στις αναπτυσσόμενες χώρες με την άφθονη παροχή φθηνού εργατικού δυναμικού και ελάχιστους κανονισμούς.
- ❑ Εφόσον η εταιρεία διατηρεί κατάλληλη επίβλεψη της υπεργολαβίας, τότε μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής της, να διατηρήσει την ποιότητα στα προϊόντα της και να αυξήσει τα περιθώρια κέρδους της.

Δεν υπάρχουν σημαντικά **μειονεκτήματα** των συμφωνιών παραγωγής για την εταιρεία που αναθέτει την υπεργολαβία εκτός κι αν δεν επιτύχει την κατάλληλη επίβλεψη και παρουσιαστεί πρόβλημα στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

E) Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι (Turn-key agreements)

- Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να κατασκευάσει ένα εργοστάσιο ή μεγάλο δημόσιο έργο για λογαριασμό κάποιας άλλης επιχείρησης ή οργανισμού με προκαθορισμένο αντίτιμο.
- Η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγασή της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της.
- Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητές της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση.
- Τέτοια έργα μπορεί να είναι αεροδρόμια, διυλιστήρια κλπ.
- Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι συχνά η επιχείρηση που έχει αναλάβει το έργο συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού (π.χ. εγκαταστάσεις) σε μεταγενέστερο χρόνο.

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των κατασκευαστικών συμφωνιών παραγωγής συνοψίζονται ως εξής:

- Ευκαιρία να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση την εμπειρία και την τεχνογνωσία της για την απόκομιση κερδών
- Σχετικά χαμηλοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

Ως βασικό **μειονέκτημα** των κατασκευαστικών συμφωνιών παραγωγής θεωρείται ο κίνδυνος δημιουργίας ανταγωνιστή.

- Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας της η ξένη επιχείρηση ενδέχεται να επεκταθεί και να εξελιχθεί σε δυνητικό ανταγωνιστή τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά.
- Θεωρείται επίσης ένας άδοξος τρόπος διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διότι πρόκειται για εξαγωγή της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων τους.
- Οι συμφωνίες αυτού του τύπου γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες για να αποφευχθεί ο κίνδυνος δημιουργίας ανταγωνισμού.

3. Ξένες Επενδύσεις

1. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις - ΑΞΕ (Foreign Direct Investment – FDI)

- Οι ΑΞΕ περιλαμβάνουν τη μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε κάποια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης.
- Πρωταρχικός στόχος του ιδιοκτήτη των κεφαλαίων αυτών είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της τοπικής επιχείρησης στην οποία επενδύει τα κεφάλαιά του.

Βασικοί τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ)

A) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking).

- Μέσω αυτού του τύπου ΑΞΕ ενθαρρύνεται η κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής.
- Οι επιχειρήσεις αναζητούν πλουτοπαραγωγικούς πόρους φθηνότερου κόστους ή υψηλότερης ποιότητας σε σύγκριση με το κόστος και την ποιότητα της χώρας προέλευσης.

Οι κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων που μπορούν να αποτελέσουν το κίνητρο ΑΞΕ μιας πολυεθνικής είναι οι:

- Φυσικοί πόροι.
- Φθηνό ανειδίκευτο ή μερικώς εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
- Τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες.

Μια επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται συντελεστές παραγωγής και άλλους πόρους που μπορεί να είναι σε ανεπάρκεια ή μη διαθέσιμοι στην χώρα προέλευσης

Στις περιπτώσεις αυτές οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις για τους παρακάτω λόγους:

- Ειδικευμένο επιστημονικό ανθρώπινο δυναμικό
- Ημι-ανειδίκευτο χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό
- Διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων
- Πρώτες ύλες σε χαμηλό κόστος
- Φθηνή γη

Οι πετρελαϊκές πολυεθνικές επιχειρήσεις ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία των ΑΞΕ, όπως η Shell, η Mobil ή μεταλλευτικές όπως η Ιαπωνική Nippon Steel Corporation και η Γαλλική Pechiney SA.

B) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών (market seeking).

- Μέσω αυτού του τύπου ΑΞΕ ενθαρρύνεται κυρίως η οριζόντια ολοκλήρωση.
- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν με την βοήθεια αυτών των ΑΞΕ:
 - (α) να εγκατασταθούν σε αγορές που βρίσκονται οι πελάτες και προμηθευτές της,
 - (β) να μειώσουν τα κόστη που θα προέκυπταν αν εξυπηρετούσαν την αγορά μέσω εμπορίου –αντί μέσω ΑΞΕ- και
 - (γ) να έχουν παρουσία σε αγορές που δραστηριοποιούνται ήδη.

Οι παρακάτω λόγοι αποτελούν **κίνητρο** για ΑΞΕ προς αναζήτηση νέων αγορών:

- Οι εγκατάσταση πελατών ή προμηθευτών στην αγορά-στόχο της επιχείρησης.
- Το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής.
- Οι προοπτικές ανάπτυξης της νέας αγοράς.
- Η ανάγκη για προσαρμογή στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα ή τις συνθήκες παραγωγής (π.χ., προσαρμογή σε τοπικά καταναλωτικά πρότυπα).
- Η εξυπηρέτηση μιας αγοράς μέσω ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους.

- ❑ Η δύναμη του ανταγωνισμού. Όταν μια ανταγωνιστική επιχείρηση εισχωρεί σε μια νέα αγορά, η επιχείρηση ακολουθεί των ηγέτη με σκοπό να τον εμποδίσει να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο και να κυριαρχήσει σε αυτή.
- ❑ Η υπερπήδηση εισαγωγικών εμποδίων λόγω προστατευτισμού.

Ενδεικτικά να αναφέρουμε την Ελληνική τσιμεντοβιομηχανία TITAN και την φαρμακοβιομηχανία LAVIPHARM που εξαγόρασαν παραγωγικές μονάδες στις ΗΠΑ προκειμένου να δραστηριοποιηθούν σε μια από τις δυναμικότερες αγορές του κόσμου.

Γ) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking)

- Αυτός ο τύπος ΑΞΕ στην ουσία «ακουμπάει» πάνω στις δυο προηγούμενες μορφές.
- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατοχυρώνουν τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές-στόχους και πλέον προσπαθούν να συντονίσουν τις δραστηριότητες τους έτσι ώστε να επιτύχουν την μέγιστη αποδοτικότητα (συνδυάζοντας οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση).
- Μπορεί να επιλέξουν να δημιουργήσουν σε ένα τόπο εγκατάστασης παραγωγικές οικονομικές μονάδες με σκοπό να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας έτσι το μέσο κόστος παραγωγής.
- Πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν οικονομικές μονάδες σε ξένες αγορές με πολλαπλές πηγές προμήθειας έχοντας ως στόχο να διαφοροποιήσουν τον κίνδυνο της απόκτησης και διαχείρισης των πρώτων υλών για την παραγωγή τους.
- Η δημιουργία πολλών οικονομικών μονάδων για παραγωγή προμηθειών θεωρείται μια αποτελεσματική μέθοδος για επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν πολλά στάδια παραγωγής διότι έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τα διαφορετικά μείγματα συντελεστών παραγωγής από κάθε χώρα υποδοχής.
- Η μητρική εταιρεία έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει το κάθε στάδιο παραγωγής στην χώρα εκείνη που της προσφέρει το αντίστοιχο συγκριτικό πλεονέκτημα.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας προσανατολίζονται κυρίως:

- σε οικονομίες εξειδίκευσης (economies of specialization)
- σε γεωγραφική συγκέντρωση των παραγωγικών λειτουργιών (agglomeration)
- σε οικονομίες συνέργειας (synergistic economies)
- σε διοικητικά εξειδικευμένα στελέχη, νέες υψηλού επιπέδου τεχνολογίες, χαμηλό κόστος παραγωγής κ.α.

Δ) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking)

- Αυτός ο τύπος ΑΞΕ αφορά κυρίως τις διεθνείς επιχειρήσεις που στοχεύουν στην διατήρηση και βελτίωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων με την εξαγορά πλουτοπαραγωγικών πόρων (ή μοναδικών παραγωγικών πόρων και ικανοτήτων).
- Απώτερος σκοπός είναι η αύξηση της αποδοτικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης.
- Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ αυτού του τύπου των ΑΞΕ με τις επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας που προαναφέραμε προηγουμένως.
- Στοχεύουν στη διατήρηση και στη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της πολυεθνικής με την εξαγορά των πλουτοπαραγωγικών πόρων άλλων επιχειρήσεων.
- Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αναμένεται να επέλθει μέσω της διαφοροποίησης και του εμπλουτισμού των δραστηριοτήτων της, η οποία θα επιφέρει τελικά και την αύξηση της αποδοτικότητας του ομίλου.
- Τέτοιου είδους ΑΞΕ συναντούμε κυρίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων προσανατολίζονται κυρίως:

- σε στρατηγικούς πόρους με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης μέσω της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων.
- στην απόκτηση περιουσιακών στοιχείων κυρίως σε τομείς υψηλού επιπέδου τεχνολογίας.
- στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενισχύοντας την διαφοροποίηση αλλά και εμπλουτίζοντας τις παραγωγικές δραστηριότητες.

Οικονομικές μονάδες-ΑΞΕ

Α) θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Greenfield investment).

- Η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε μια άλλη χώρα ιδρύοντας μια νέα επιχείρηση, της οποίας είναι ο μόνος ιδιοκτήτης.
- Η εν λόγω επένδυση αποσκοπεί συνήθως στην αναζήτηση νέων αγορών, ενώ μελλοντικά μπορεί να στραφεί και στην αναζήτηση αποδοτικότητας.
- Η επένδυση αυτής της μορφής απαιτεί σημαντικά κεφάλαια και αρκετό χρόνο μέχρι την πλήρη λειτουργία της θυγατρικής και την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς-στόχου.

Τα βασικά *πλεονεκτήματα* της θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας συνοψίζονται ως εξής:

- Η μητρική επιχείρηση κατέχει το διοικητικό έλεγχο της θυγατρικής με όλα τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται αυτό για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε διεθνές επίπεδο.
- Η μητρική επιχείρηση καρπώνεται το σύνολο των κερδών της θυγατρικής.
- Η θυγατρική εφόσον δραστηριοποιείται στο πολιτιστικό περιβάλλον μιας άλλης χώρας δύναται να εξειδικεύσει και να διαφοροποιήσει τα παραγόμενα προϊόντα της με τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών της τοπικής αγοράς.
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας λόγω της αύξησης του συνολικού όγκου παραγωγής του ομίλου.

Τα βασικά **μειονεκτήματα** της θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας συνοψίζονται ως εξής:

- ❑ Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με το σύνολο του οικονομικού κόστους του εγχειρήματος και αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους.
- ❑ Η θυγατρική χαρακτηρίζεται ως ξένη, πράγμα που μπορεί να προδιαθέσει αρνητικά την κοινή γνώμη, την κυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Βασικές Διακρίσεις

- ❑ **Επένδυση Greenfield:** Είναι η καθιέρωση μιας εξολοκλήρου νέας οντότητας από το μηδέν (εξαγοράς γης, μηχανημάτων, κατασκευής κτιριακών εγκαταστάσεων).
- ❑ **Επένδυση Brownfield:** Είναι η απόκτηση μιας υπάρχουσας επιχείρησης με κτιριακές εγκαταστάσεις, η οποία μετατρέπεται και αναπτύσσεται εξολοκλήρου (πχ εξαγορά ενός πολυώροφου πολυκαταστήματος για να χρησιμοποιηθεί ως κεντρικό κατάστημα και κεντρικά γραφεία μιας τράπεζας).

B) Μερική εξαγορά (Acquisition)

- Η μέθοδος αυτή συνεπάγεται την απόκτηση ενός σημαντικού ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης από μια ξένη επιχείρηση.
- Η επένδυση της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται, συνήθως, ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης.
- Δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις και η επιτυχία μιας εξαγοράς εξαρτάται από το βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και της εξαγοράστριας επιχείρησης.

Γ) Συγχώνευση και εξαγορά (merger and acquisition)

- Είναι η συγχώνευση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, συνήθως μιας μεγάλης και μιας μικρής, που έχουν ως σκοπό την αναδιάρθρωση της μικρής εταιρίας.
- Οι περιπτώσεις αυτές συχνά προσφέρουν τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου και μάλιστα, σε συγκριτικά μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που προαναφέραμε.

Δ) Παράκτια επιχείρηση (offshore)

- Είναι η δημιουργία offshore επιχείρησης σε μία χώρα όπου ορισμένες πτυχές για τη σχέση πολυεθνικών-κυβέρνησης, όπως η φορολογία, είναι ευνοϊκές προκειμένου να αναληφθεί μέρος ή όλες οι δραστηριότητες της μητρικής επιχείρησης από την επιχείρηση του εξωτερικού με ελάχιστη φορολογία.
- Αυτές οι χώρες καλούνται φορολογικοί παράδεισοι (tax heavens).

Ε) Εκμετάλλευση απόκτηση–πλειοψηφία (acquisition on majority)

- Είναι η απόκτηση των μεριδίων πλειοψηφίας μιας υπάρχουσας επιχείρησης.

ΣΤ) Απόκτηση μειοψηφίας (acquisition of a minority)

- Είναι η απόκτηση των μεριδίων μειοψηφίας μιας υπάρχουσας επιχείρησης. Στη διεθνή βιβλιογραφία είναι γενικά αποδεκτό ότι η κατοχή ενός ποσοστού 25% του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής είναι αναγκαία, ώστε να ασκείται αποτελεσματικός έλεγχος.

2. Ίδρυση διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων (Joint Venture)

- ❑ Είναι μία επενδυτική συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων από τις οποίες τουλάχιστον η μια είναι τοπική και η άλλη από χώρα διαφορετική απ' όπου ιδρύεται η επιχείρηση.
- ❑ Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι συνεισφέρουν εισροές που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περιουσιακά στοιχεία.
- ❑ Είναι ουσιαστικά μία διαδικασία μερισμού του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων και συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν τη τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας.
- ❑ Ουσιαστικά, είναι μια περίπτωση όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μια καινούργια επιχείρηση η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές εταιρείες.
- ❑ Απαιτεί αρκετά κεφάλαια αλλά δεν θεωρείται μια τυπική ΑΞΕ διότι δεν υπάρχει πλήρης έλεγχος από τον ξένο επενδυτή.
- ❑ Στην περίπτωση αυτή, οι ιδρυτές της κοινοπραξίας θεωρούνται συνεργάτες και αναλαμβάνουν από κοινού τη χρηματοδότηση αλλά και τη διοίκηση.

Οι κοινοπραξίες δημιουργούνται κυρίως για δύο λόγους:

- α) όταν ο επιχειρηματίας θέλει να αγοράσει τοπική γνώση και θέλει να εκμεταλλευτεί το υφιστάμενο μάρκετινγκ ή μια βιομηχανική μονάδα και
- β) όταν υπάρχει ανάγκη ταχύτατης εισόδου στην αγορά.

Πολλές φορές οι κοινοπραξίες ρευστοποιούνται και ο επιχειρηματίας αποκτά την πλήρη κυριότητα.

Το βασικό κριτήριο διάκρισης των κοινοπραξιών είναι το ύψος συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο:

- Κοινοπραξίες πλειοψηφίας
- Κοινοπραξίες μειοψηφίας
- Κοινοπραξίες ισοψηφίας

Η διοίκηση μιας κοινοπραξίας διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- Η διοίκηση που ασκείται από έναν εταίρο (dominant management).
- Η διοίκηση που ασκείται από κοινού από όλους τους εταίρους (Shared management).
- Η διοίκηση δεν ασκείται από κανέναν εταίρο αλλά έχει ανατεθεί σε τρίτους (independent management).

Τα βασικά *πλεονεκτήματα* της κοινοπραξίας συνοψίζονται ως εξής:

- ❑ Η επιχείρηση αποκτά έναν εταίρο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας.
- ❑ Η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα η ίδρυση θυγατρικής να συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη.
- ❑ Η μεγαλύτερη κοινή αγορά με αποτέλεσμα τη μείωση του ανά μονάδα κόστους, άρα, επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος.
- ❑ Δημιουργεί οικονομίες κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής.
- ❑ Διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων.
- ❑ Σημαντική μείωση του κινδύνου της «εθνικοποίησης»
- ❑ Συμβάλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων σύμπραξης (μείωση κόστους που προκύπτει από τη συνεργασία δύο ή περισσότερων πρώην ανεξάρτητων οικονομικών μονάδων, λόγω του ότι αποφεύγεται η επανάληψη παρόμοιων ενεργειών, κ.λ.π.) των δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων.

Τα βασικά **μειονεκτήματα** της κοινοπραξίας συνοψίζονται ως εξής:

- Η επιχείρηση η οποία συμμετέχει σε κοινοπραξία ουσιαστικά δεν ελέγχει απόλυτα τη διοίκηση της νέας επιχείρησης με αποτέλεσμα να μην μπορεί να την εντάξει πλήρως στο στρατηγικό σχεδιασμό της.
- Σύμφωνα με την πρακτική εμπειρία, πολλές φορές εμφανίζονται διαφορές και διαφωνίες μεταξύ των εταίρων σχετικά με τους στόχους και την στρατηγική της κοινοπραξίας, γεγονός που οδηγεί τις περισσότερες φορές σε διάλυση της.

Είναι κοινός τύπος το γεγονός ότι σε πολλές κοινοπραξίες οι εταίροι συγκρούονται μεταξύ τους για πολλούς λόγους και οδηγούνται σε αποτυχία:

- Η ασυμβατότητα των συνεταιίρων Διαφορετική κουλτούρα και στόχοι.
- Διάθεση ανταγωνισμού και όχι συνεργασίας.
- Κακή εσωτερική επικοινωνία.
- Διαφωνία στην διανομή των κερδών.
- Ασυμφωνία στην οργανωτική δομή.

Ενώ τα κριτήρια επιτυχίας ομαδοποιούνται ως εξής:

- Ισότιμη συνεργασία και παροχή πόρων από τους εταίρους.
- Κοινή επιχειρηματική φιλοσοφία και κουλτούρα.
- Κοινό χρονικό επενδυτικό ορίζοντα.

3. Οι παγκόσμιες ή διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες (Strategic Alliances)

- Είναι ένα είδος κοινοπραξίας με τη μόνη διαφορά ότι η συνεργασία αφορά σε πιο μακροχρόνιους στόχους.
- Συνεπάγεται τη σύναψη επίσημων ή ανεπίσημων συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, ακόμα και ανταγωνιστικών, για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο διεθνή χώρο.
- Οι συμμαχίες αυτές συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων, με σκοπό την εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας και των κεφαλαίων από τις τοπικές επιχειρήσεις και την καλή γνώση της τοπικής αγοράς από τις ξένες.

Η συμμαχία στοχεύει:

- στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής αποτελεσματικότητας των συνεργαζομένων, διαμέσου της ανταλλαγής χρήσιμων οικονομικών πόρων,
- της εξοικονόμηση του κόστους σε έρευνα και παραγωγή,
- της ενδυνάμωσης της θέσης στις παγκόσμιες αγορές,
- της πρόσβασης σε άυλα περιουσιακά στοιχεία άλλων επιχειρήσεων,
- της διεύρυνσης του φάσματος των δραστηριοτήτων τους, και του επιμερισμού των κινδύνων.

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των *στρατηγικών συμμαχιών* συνοψίζονται ως εξής:

- Εύκολη διείσδυση στις αγορές διότι ξεπερνιούνται τα εμπόδια που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον.
- Επιμερισμός κινδύνου και μείωση του κινδύνου που συνδέεται με το μέγεθος της επένδυσης κατά την είσοδο σε νέες διεθνείς αγορές.
- Αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων και ικανοτήτων και πρόσβαση σε πόρους και ικανότητες.
- Συνέργεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα βασικά **μειονεκτήματα** των *στρατηγικών συμμαχιών* συνοψίζονται ως εξής:

- Η ασυμβατότητα των συνεταίρων λόγω διαφορετική κουλτούρας και στόχων.
- Πρόσβαση στην πληροφόρηση και εμπόδια στην ροή της πληροφόρησης.
- Διαφωνία στην διανομή κερδών.
- Πιθανή απώλεια αυτονομίας λόγω εξαγορά κάποιου μέρους της στρατηγικής συμμαχίας.
- Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και οικονομικοί παράγοντες που τροποποιούν του αρχικούς όρους της συμφωνίας μεταξύ των μερών.

4. Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Foreign Portfolio Equity Investment)

- ❑ Περιλαμβάνουν τις αγορές χρεογράφων από τους κατοίκους και τις επιχειρήσεις μιας χώρας σε αγορές άλλων χωρών και τις καταθέσεις άλλων χωρών σε νομίσματα.
- ❑ Το θεμελιώδες χαρακτηριστικό των επενδύσεων χαρτοφυλακίου είναι ότι γίνονται με αποκλειστικό σκοπό την επίτευξη συνολικής απόδοσης ή κερδών υψηλότερων από αυτά που θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν αν τα κεφάλαια αυτά επενδύονταν στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά.
- ❑ Οι επενδυτές τοποθετούν τον πλούτο τους σε πολλά διαφορετικά περιουσιακά στοιχεία με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου, ή την επίτευξη ενός συνδυασμού απόδοσης-κινδύνου κατάλληλου για της ανάγκες κάθε συγκεκριμένου επενδυτή.
- ❑ Οι επενδύσεις σε μετοχές ή χρεόγραφα μιας ξένης εταιρείας κατατάσσονται και θεωρούνται επενδύσεις χαρτοφυλακίου όταν η συμμετοχή του επενδυτή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας είναι μικρότερη του 10%.
- ❑ Αν η συμμετοχή του επενδυτή είναι 10% ή μεγαλύτερη, τότε η επένδυση θεωρείται άμεση επένδυση.
- ❑ Δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα και κινούνται ευέλικτα χωρίς μακροχρόνια δέσμευση.

Οι **βασικές κατηγορίες** των ανωτέρων επενδυτικών τοποθετήσεων που αναφέραμε στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τη δέσμευση κεφαλαίου σε:

- μετοχές**
- τραπεζικές καταθέσεις**
- συνάλλαγμα**
- Εμπορεύματα**
- ομόλογα**
 - Πρόκειται για ένα χρεόγραφο, για το οποίο ο εκδότης έχει την υποχρέωση να καταβάλει, στη λήξη της σύμβασης, την ονομαστική αξία αυτού και στην περίπτωση των ομολόγων με κουπόνι, σε τακτά προκαθορισμένα διαστήματα ποσό χρημάτων.
 - Εκδίδονται είτε από το Δημόσιο είτε από ιδιωτικούς οργανισμούς (πχ τράπεζες, επιχειρήσεις κλπ), και χρησιμοποιούνται για το δανεισμό κεφαλαίων από το επενδυτικό κοινό.
- έντοκα γραμμάτια δημοσίου (treasury bills).**
 - Είναι τα χρεόγραφα με τον μικρότερο κίνδυνο σε σχέση με όλα τα άλλα προϊόντα στις χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές, επειδή είναι κρατικά χρεόγραφα και άρα έχουν μικρή έως μηδενική πιθανότητα πτώχευσης ή μη εκπλήρωσης των συμβατικών υποχρεώσεων του εκδότη.
 - Δεν δίνουν τοκομερίδια (zero-coupon bond) αλλά η τιμή πώλησης είναι μικρότερη από την ονομαστική αξία που θα εισπράξει ο κάτοχος στην λήξη τους. Η διαφορά μεταξύ τιμής πώλησης και ονομαστικής αξίας είναι και η απόδοση που θα εισπράξει ο επενδυτής στην λήξη.

❑ αμοιβαία κεφάλαια.

- Αποτελούν ένα θεσμό συγκέντρωσης κεφαλαίων από μεγάλο αριθμό αποταμιευτών που τοποθετούνται ενιαία από εταιρείες διαχείρισης σε συγκεκριμένα χαρτοφυλάκια ανοικτού τύπου (open end), σε ανταπόκριση στους στόχους και τις προτιμήσεις των επενδυτών.
- Δεν δίνουν τόκο ούτε έχουν προκαθορισμένες αποδόσεις, ενώ η απόδοση για τον μεριδιούχο είναι η διαφορά που μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στο κεφάλαιο επένδυσης και στην αποτίμηση αυτής σε χρονική διάρκεια.

❑ παράγωγα προϊόντα.

- Πρόκειται για ένα συμβόλαιο, η αξία του οποίου εξαρτάται από την αξία κάποιου άλλου βασικότερου προϊόντος (υποκείμενο προϊόν- underlying asset).
- Ουσιαστικά, δηλαδή, πρόκειται για ένα αξιόγραφο, η τιμή του οποίου καθορίζεται με άμεσο τρόπο από την τιμή του υποκείμενου τίτλου).

Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου διακρίνονται με βάση τη σταθερότητα, το βαθμό επενδυτικού κινδύνου και την απόδοσή τους.

- ❑ *Αποδοτικά χαρτοφυλάκια* θεωρούνται αυτά που περιέχουν αξιόγραφα «μεταβλητής» απόδοσης, συντίθενται από τίτλους που παρουσιάζουν τη μικρότερη σταθερότητα και το μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου (π.χ. μετοχές, παράγωγα).
- ❑ *Λιγότερο αποδοτικά χαρτοφυλάκια* θεωρούνται αυτά που περιέχουν τίτλους υψηλής σταθερότητας και ελάχιστου κινδύνου, τα γνωστά αξιόγραφα «σταθερής» απόδοσης (π.χ. κρατικά ομόλογα, έντοκα γραμμάτια).

Οι ξένες επενδύσεις χαρτοφυλακίου και οι άμεσες ξένες επενδύσεις αποτελούν σημαντικό μοχλό ανάπτυξης μιας χώρας.

Για τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επενδύσεων απαιτείται πολυεπίπεδη και πολυσχιδή έρευνα, τόσο στις εσωτερικές λειτουργίες της χώρας όσο και στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Πολυεθνικές Επιχειρήσεις- ΠΕ (Multinational Enterprises – MNEs)

- ❑ Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση η οποία κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε περισσότερες από μια χώρες (τουλάχιστον δυο χώρες).
 - ❑ Η χώρα από όπου θα λέγαμε «κατάγεται» η επιχείρηση λέμε ότι είναι η **χώρα προέλευσης** όπου βρίσκεται και η *μητρική εταιρεία*, ενώ η χώρα, ή χώρες, εκτός της χώρας προέλευσης όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση λέγεται **χώρα υποδοχής** και εκεί βρίσκεται η *θυγατρική εταιρεία*.
 - ❑ Οι ΠΕ αντιμετωπίζονται και ως φορείς ενός “πακέτου” παραγωγικών συντελεστών το οποίο μεταφέρουν από χώρα σε χώρα και το οποίο ελέγχουν ανεξάρτητα από την χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται. Αυτή η δυνατότητα ελέγχου επιτρέπει στις ΠΕ να επηρεάζουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών **προέλευσης και υποδοχής τους**.
-
- ❖ Άρα Χώρα Προέλευσης → Μητρική Εταιρεία
 - ❖ Χώρα Υποδοχής → Θυγατρική Εταιρεία

Τα βασικά χαρακτηριστικά της συνοψίζονται ως εξής:

- ❑ Μεταφορά παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαια και εργασία).
- ❑ Μεταφορά πλουτοπαραγωγικών συντελεστών (δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης, διοικητικές ικανότητες, τεχνογνωσία).
- ❑ Κοινή στρατηγική (μητρικής και θυγατρικών).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι συνεπώς το προϊόν μιας άμεσης ξένης επένδυσης.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται διαχωρίζονται σε:

- Εξωστρεφείς-εκροές (outward), όπου σημείο αναφοράς είναι η χώρα προέλευσης.
- Εσωστρεφείς-εισροές (inward), όπου σημείο αναφοράς είναι η χώρα υποδοχής.

- ❑ Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να είναι είτε στο εξωτερικό όταν οι εγχώριοι πολίτες αγοράζουν επιχειρήσεις στο εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό όταν αλλοδαποί πολίτες αγοράζουν επιχειρήσεις στην εγχώρια οικονομία.
- ❑ Στην πρώτη περίπτωση, υπάρχουν κύριες εκροές και στη δεύτερη περίπτωση υπάρχουν κύριες εισροές στην εγχώρια αγορά.

Πολυεθνική επιχείρηση δεν είναι αυτή που:

- ❑ Απλώς κατέχει μετοχές μιας «ξένης» επιχείρησης (επένδυση χαρτοφυλακίου)
- ❑ Δραστηριοποιείται μεν εκτός της χώρας προέλευσης της αλλά αποκλειστικά μέσω εμπορίου (εισαγωγές – εξαγωγές)

Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

- ❑ **Αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους** (π.χ. διεύρυνση των αγορών και διαφοροποίηση των πηγών πωλήσεων).
- ❑ **Ισχυροποίηση της εταιρικής επωνυμίας** – ισχυρό «fashion brand name». Μια επιχείρηση με την επέκταση της στις διεθνείς αγορές θα καταφέρει να δημιουργήσει μια καλή φήμη γύρω από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.
- ❑ **Πρόσβαση σε νέους πλουτοπαραγωγικούς πόρους** (π.χ. νέες υπηρεσίες και διαφοροποίηση προμηθευτών).
- ❑ **Αύξηση ευελιξίας-ανταγωνιστικότητας και μείωση των κινδύνων**. Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά και θα είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστεί από τις τοπικές ανταγωνίστριες εταιρείες ανά τον κόσμο.
- ❑ **Δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τις νέες διεθνείς τάσεις** στον τομέα δραστηριοποίησης της.

Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες μιας πολυεθνικής επιχείρησης

Όταν αναφερόμαστε στους εξωτερικούς παράγοντες που “επηρεάζουν” μια ΠΕ αναφερόμαστε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που υπάρχουν στις χώρες υποδοχής τα οποία οφείλει η ΠΕ να εντοπίσει και να μελετήσει έτσι ώστε, να επιτύχει τους στόχους που έθεσε όταν ξεκίνησε την “πολυεθνική” της δραστηριότητα.

Η πρώτη κατηγορία επιδράσεων προέρχονται από το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής και περιλαμβάνει τους παρακάτω παράγοντες:

- ❑ Ιστορικούς, Πολιτικούς (π.χ. επικρατούσες πολιτικές ιδεολογίες, εθνικό δίκαιο), Ανθρωπολογικούς, Κοινωνικούς και Ψυχολογικούς (π.χ. αξίες και συνήθειες των πολιτών), Οικονομικούς (π.χ. οικονομική κατάσταση), Γεωγραφικούς (π.χ. τοποθεσία, κλίμα)

Η δεύτερη κατηγορία επιδράσεων αναφέρεται γενικά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του εκάστοτε κλάδου και πως αυτό διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα.

- ❑ Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά το οικονομικό περιβάλλον όπως αυτό διαφαίνεται με βάση ορισμένους δείκτες που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να κατατάξουμε τις χώρες.
- ❑ Οι παγκόσμιες επιχειρηματικές και οικονομικές δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων υπολογίζεται ότι συμμετέχουν στην παραγωγή του 10% του Παγκόσμιου ΑΕΠ και του 33% των παγκόσμιων εξαγωγών.
- ❑ *Επομένως εξακολουθεί να κυριαρχεί στο σχηματισμό του Παγκόσμιου ΑΕΠ το παραγόμενο εγχωρίως ακαθάριστο προϊόν.*

Χαρακτηριστικά εξωτερικού περιβάλλοντος της πολυεθνικής

- ❑ **Φυσικό Περιβάλλον.** Υπάρχουν διαφορές στην φυσιολογία των ανθρώπων της ίδιας εθνικότητας (π.χ. χρώμα δέρματος, ύψος, ηλικία) που επηρεάζουν την παραγωγή και προώθηση ενός προϊόντος.
- ❑ **Πολιτισμικό Περιβάλλον.** Γενικά η κουλτούρα συνδέεται με τις κοινές αξίες, τα κοινά πιστεύω και τους συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς που ακολουθούν και ενστερνίζονται κάποια σύνολα ανθρώπων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν και να μελετήσουν (α) τις ιδιαιτερότητες στην συμπεριφορά των ατόμων που απαρτίζουν διαφορετικές κοινωνικές ομάδες (β) την σπουδαιότητα που δίνεται στην έννοια της εργασίας στις εκάστοτε κοινωνίες και (γ) την γλώσσα.

- ❑ **Νομικό και πολιτικό περιβάλλον.** Μία πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της
 - (α) τις κοινές νομοθεσίες χωρών,
 - (β) τους αστικούς νόμους,
 - (γ) τις διάφορες ειδικές νομοθεσίες,
 - (δ) τους θρησκευτικούς νόμους στις μουσουλμανικές χώρες,
 - (ε) την πολιτική και νομική αυτονομία διαφόρων περιοχών σε μια χώρα.

- ❑ **Τεχνολογικό περιβάλλον.** Οι εξελίξεις στον παράγοντα αυτό του εξωτερικού περιβάλλοντος ενδέχεται ανάλογα των ενεργειών της ΠΕ να αποτελέσουν ευκαιρία ή απειλή.

- ❑ **Οικονομικό περιβάλλον.** Η πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει μερικούς σημαντικούς οικονομικούς δείκτες πριν πάρει την απόφαση να δραστηριοποιηθεί σε μια διεθνή αγορά.
 - Το κατά κεφαλήν εισόδημα (χώρες πλούσιες και φτωχές)
 - Η ποιότητα ζωής (π.χ. επίπεδο της εκπαίδευσης και των κρατικών παροχών στους πολίτες)
 - Η αγοραστική δύναμη (τι μπορούμε να αγοράσουμε με ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό)
 - Το ποσοστό του ΑΕΠ που προέρχεται από την γεωργία σε σύγκριση με αυτό που προέρχεται από την βιομηχανία και την παροχή υπηρεσιών (προέλευση του ΑΕΠ)
 - Η οικονομική ανάπτυξη (ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ)
 - Οι ιδιωτικοποιήσεις
 - Ο πληθωρισμός
 - Το εξωτερικό ισοζύγιο πληρωμών (διεθνείς οικονομικές σχέσεις μιας χώρας)
 - Το εξωτερικό χρέος

Ρόλοι των θυγατρικών

Θυγατρική-Αντίγραφο (Truncated Miniature Replica)

- ❑ Ο τύπος αυτός θυγατρικής αποτελεί μια μικρογραφία της μητρικής εταιρείας.
- ❑ Στόχος είναι η υποκατάσταση των εξαγωγών ενώ επιτελεί ορισμένες επιχειρησιακές λειτουργίες και διατηρεί ισχυρές σχέσεις με την μητρική εταιρεία.
- ❑ Η θυγατρική ενστερνίζεται την τεχνογνωσία της μητρικής ή των άλλων θυγατρικών, γεγονός που την καθιστά τεχνολογικά εξαρτημένη από το πολυεθνικό δίκτυο και ιδιαίτερα ευάλωτη στον ανταγωνισμό.
- ❑ Η θυγατρική αυτού του τύπου παράγει ένα τμήμα της παραγωγής της ΠΕ με βασικό σκοπό την κάλυψη της αγοράς-στόχο της χώρας υποδοχής.
- ❑ Από άποψη μάρκετινγκ και παραγωγής ακολουθεί πιστά τα «βήματα» της μητρικής.

Θυγατρική-Προμηθευτής (Rationalized Product Subsidiary)

- ❑ Ο ρόλος της θυγατρικής είναι να παράγει ενδιάμεσα αγαθά και να τα διανέμει στις υπόλοιπες μονάδες.
- ❑ Πρόκειται για μια μορφή καθετοποίησης της παράγωγης της πολυεθνικής επιχείρησης.
- ❑ Αυτός ο τύπος θυγατρικής δημιουργεί ένα τύπο εξάρτησης σε σχέση με την μητρική, ωστόσο, η θυγατρική δύναται να εμπορεύεται με άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις το ενδιάμεσο προϊόν που παράγει.
- ❑ Η θυγατρική αυτού του τύπου βασίζεται στην «θεωρία της εσωτερικοποίησης» και ως βασικό σκοπό έχει να συνεισφέρει στην αποδοτικότητα της πολυεθνικής επιχείρησης.
- ❑ Κυρίως παράγει και προμηθεύει τις μονάδες της πολυεθνικής με ενδιάμεσα προϊόντα -μέσω ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου-και η επιλογή των χωρών εγκατάστασης της γίνεται με κύριο γνώμονα την ύπαρξη ή μη πλουτοπαραγωγικών πόρων στην εκάστοτε δυνητική χώρα υποδοχής (π.χ. πρώτες ύλες, φτηνό εργατικό δυναμικό κλπ).

Βασικές Διακρίσεις

- ❑ **Επένδυση Greenfield:** Είναι η καθιέρωση μιας εξολοκλήρου νέας οντότητας από το μηδέν (εξαγοράς γης, μηχανημάτων, κατασκευής κτιριακών εγκαταστάσεων).
- ❑ **Επένδυση Brownfield:** Είναι η απόκτηση μιας υπάρχουσας επιχείρησης με κτιριακές εγκαταστάσεις, η οποία μετατρέπεται και αναπτύσσεται εξολοκλήρου (πχ εξαγορά ενός πολυώροφου πολυκαταστήματος για να χρησιμοποιηθεί ως κεντρικό κατάστημα και κεντρικά γραφεία μιας τράπεζας).

Χειραφετημένη-θυγατρική (World/Regional Product Mandate)

- ❑ Πρόκειται για θυγατρικές, εντολοδόχους της μητρικής, που αναλαμβάνουν την παραγωγή και προώθηση τελικών προϊόντων σε περιφερειακό ή παγκόσμιο επίπεδο.
- ❑ Τα παραγόμενα αγαθά έχουν πολλές φορές καινοτόμα χαρακτήρα γεγονός που δίνει στην θυγατρική ανεξαρτησία αλλά όχι και αυτονομία.
- ❑ Η θυγατρική είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων της.
- ❑ *Οι θυγατρικές* αυτού του τύπου έχουν την δυνατότητα να παράγουν και να προωθούν καινούργια προϊόντα.
- ❑ Βρίσκονται σε σημαντικές και έχουν ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένες γνώσεις διοίκησης.

Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1. Πολυτοπική στρατηγική παραγωγής (multidomestic strategy)

- ❑ Σύμφωνα με την πολυτοπική στρατηγική, η επιχείρηση (μητρική ή θυγατρική) ιδρύει θυγατρικές μονάδες σε κάθε αγορά-στόχο, με σκοπό τη βέλτιστη κάλυψη των τοπικών αναγκών.
- ❑ Οι θυγατρικές αυτές δεν κάνουν εξαγωγές και κυρίως προσπαθούν να «αντιμετωπίσουν» τις θυγατρικές των άλλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και τις εγχώριες επιχειρήσεις που δρουν στην χώρα υποδοχής.
- ❑ Οι μονάδες αυτές επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση του τοπικού μεριδίου αγοράς τους, διαφορώντας για το διεθνή ανταγωνισμό.

2. Παγκοσμιοποιημένη στρατηγική (global strategy)

- ❑ Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση αναπτύσσει παγκόσμια προϊόντα για να καλύψει ομοιογενείς ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς και έτσι, στην ουσία παραβλέπει τις ιδιαιτερότητες ανάμεσα στις χώρες.
- ❑ Ουσιαστικά επικεντρώνει την παραγωγική της δραστηριότητα σε λίγες άριστες ή ευνοούμενες τοποθεσίες.
- ❑ Η παγκόσμια στρατηγική στοχεύει στην αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα έχουμε και την:

3. Διεθνική στρατηγική (transnational strategy)

- ❑ Όταν ακολουθείται αυτή η στρατηγική οι αποφάσεις σχετικά με τους τόπους παραγωγής και διανομής των ενδιάμεσων και τελικών αγαθών επηρεάζεται τόσο από τις παγκόσμιες δυνάμεις –ομοιογενείς ανάγκες- όσο και από τις τοπικές ανάγκες της κάθε αγοράς.
- ❑ Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόζεται τόσο στις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και στις τοπικές που οδηγούν σε διαφοροποίηση του προϊόντος.

Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων

- ❑ **Δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από την μητρική.** Στην περίπτωση αυτή έχουμε *πλήρη συγκέντρωση* της τεχνολογίας στην μητρική επιχείρηση.
- ❑ **Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για τις εγχώριες αγορές τους.** Στην περίπτωση αυτή έχουμε *μερική αποκέντρωση* των τεχνολογικών ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, η θυγατρική μπορεί να χρησιμοποιήσει πόρους της μητρικής εταιρείας για να καλύψει την εγχώρια της αγορά.
- ❑ **Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για εκμετάλλευση και σε παγκόσμιες αγορές.** Στην περίπτωση αυτή έχουμε *μερική αποκέντρωση* των τεχνολογικών ικανοτήτων, με την διαφορά ότι η θυγατρική στην περίπτωση αυτή μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πόρους της μητρικής εταιρείας για να καλύψει *όχι μόνο την εγχώρια της αγορά.*
- ❑ **Δικτύωση της καινοτομίας.** Και σε αυτήν την περίπτωση έχουμε *αποκέντρωση* των τεχνολογικών ικανοτήτων με αποτέλεσμα και οι θυγατρικές να μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Η διαφορά σε σχέση με την δεύτερη και τρίτη στρατηγική είναι ότι οι θυγατρικές *εδώ δεν λειτουργούν με μεγάλη αυτονομία* αλλά πάντα σε συντονισμό και σε εξάρτηση με την μητρική επιχείρηση.

Οργανωτική δομή μιας πολυεθνικής επιχείρησης

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης θεωρείται ως το μέσο

- (α) της ομαλής πραγματοποίησης των λειτουργιών αυτής (π.χ. διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ, πωλήσεις κλπ.) και
- (β) της σωστής πραγματοποίησης της συνολικής της στρατηγικής.

Η τελική μορφή που θα πάρει η οργανωτική αυτή δομή κυρίως εξαρτάται

- (α) από το μέγεθος της εταιρείας
- (β) από το εξωτερικό της περιβάλλον και
- (γ) από το είδος της στρατηγικής. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση αρχίσει να ανοίγεται στις διεθνείς αγορές οφείλει να τροποποιήσει μερικώς την τμηματοποίηση της.

Οι πέντε βασικοί τύποι μιας παγκόσμιας οργανωτικής τμηματοποίησης είναι:

- Τμηματοποίηση κατά προϊόν
- Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή
- Τμηματοποίηση κατά λειτουργία
- Τμηματοποίηση κατά πελάτη
- Τμηματοποίηση κατά λειτουργία και πελάτη (matrix).

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση αρχίσει να “ανοίγεται” στις διεθνείς αγορές οφείλει να τροποποιήσει μερικώς την τμηματοποίηση της. Σε πρώτη φάση αν απλώς εξάγει τα προϊόντα της θα δημιουργήσει ένα *τμήμα εξαγωγών*. Αν όμως η διεθνοποίηση της συνεχιστεί με ΑΞΕ τότε θα πρέπει να δημιουργήσει ένα *διεθνές τμήμα*. Η διεύρυνση της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης οδηγεί σε μια *παγκόσμια οργανωτική δομή*.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις στη Ελλάδα

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα θεωρούν ότι τις ΑΞΕ μπορούν να τις ευνοήσουν εκτός των άλλων:

- (α) η απελευθέρωση της αγοράς εργασίας
- (β) η βελτίωση του επιπέδου των στελεχών στις δημόσιες υπηρεσίες
- (γ) η βελτίωση των συγκοινωνιών στο εσωτερικό της χώρας και
- (δ) η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών.

Οι ίδιες οι εθνικές κυβερνήσεις μπορούν να ενθαρρύνουν εσωστρεφείς ΑΞΕ ουσιαστικά με δύο τρόπους:

- Φορολογικά και άλλα κίνητρα.
- Βελτίωση της υποδομής της χώρας.

Προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα

- ❑ ΟΙ ΑΞΕ συγκεντρωνόντουσαν κυρίως σε καταναλωτικούς κλάδους.
- ❑ Στις αρχές της δεκαετίας του '90 οι εσωστρεφείς ΑΞΕ στην Ελλάδα σημείωσαν σημαντική άνοδο κυρίως σε συγχωνεύσεις και εξαγορές ως μέσο διείσδυσης στην ελληνική αγορά.
- ❑ Να σημειώσουμε ότι η ξένη συμμετοχή στο σύνολο των βιομηχανικών εξαγωγών ήταν όλη αυτήν την περίοδο σχετικά μικρή.
- ❑ Δεδομένου ότι η Ελλάδα αντιμετωπίζει έντονη οικονομική κρίση από το 2010, οι επιδόσεις της χώρας στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων ήταν αρκετά ικανοποιητικές κατά το 2014, με τις συνολικές (ακαθάριστες) εισροές κεφαλαίων στη χώρα να ανέρχονται σε 2,6 δις Ευρώ, ενώ οι καθαρές εισροές έφθασαν τα 1,6 δις Ευρώ.
- ❑ Η προώθηση των μεταρρυθμίσεων και η μείωση των τιμών παραγωγικών συντελεστών, που είχε σαν συνέπεια η οικονομική κρίση στη χώρα, δημιουργούν αξιόλογες επενδυτικές ευκαιρίες. Η προβλεπόμενη αξιοποίηση δημόσιας περιουσίας εξάλλου καθώς και του φυσικού πλούτου (πετρέλαιο, φυσικό αέριο) αναμένεται να ενισχύσουν το επενδυτικό της πλαίσιο.
- ❑ Στις χώρες με την ισχυρότερη επενδυτική παρουσία στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια συγκαταλέγονται κλασικές χώρες εξαγωγής κεφαλαίου, όπως η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, το Λουξεμβούργο και η Ολλανδία, ενώ αξιόλογη παρουσία έχουν η Κύπρος οι ΗΠΑ και η Ελβετία.

Οι Ελληνικές άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό

- ❑ Οι ελληνικές ΑΞΕ στην αλλοδαπή έκαναν την εμφάνισή τους το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980.
- ❑ Στην δεκαετία του 90, 32 ελληνικές επιχειρήσεις ήταν υπεύθυνες για ποσό μεγαλύτερο από 67% των ελληνικών ΑΞΕ σε πέντε βαλκανικές χώρες (Βουλγαρία, Ρουμανία, Αλβανία, ΠΓΔΜ και Σερβία).
- ❑ Η ελληνική οικονομία τη τελευταία δεκαετία βελτίωσε τις εμπορικές της σχέσεις με αποτέλεσμα το μερίδιο των ελληνικών εξαγωγών προς τη Νοτιοανατολική Ευρώπη να ανέρχεται σήμερα σε 22% των συνολικών εξαγωγών της Ελλάδας σε σύγκριση με 7,5% το 1999.
- ❑ Από το 1998 και μετά οι ελληνικές θυγατρικές αρχίζουν να εξαπλώνονται σε περισσότερες χώρες, ακόμα και σε μεγάλες οικονομίες της ΕΕ, όπως η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Μ. Βρετανία και η Ισπανία.
- ❑ Η πλειονότητα βέβαια των ελληνικών ΑΞΕ κατευθύνονται προς τις ανατολικές και βαλκανικές χώρες κατά κύριο λόγο για αναζήτηση νέων αγορών, και φθηνών εισροών.
- ❑ Το άνοιγμα των ανατολικών αγορών έδωσε την δυνατότητα στις *ελληνικές επιχειρήσεις* να πάρουν μια *πολυεθνική* μορφή. Επίσης και οι ξένες ΠΕ που δραστηριοποιούντουσαν στην Ελλάδα βοηθήθηκαν από το άνοιγμα των αγορών αυτών και ξεκίνησαν ενέργειες προς το εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες από τις ΠΕ που δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα σκόπευαν να εξυπηρετήσουν πρωτίστως τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς με *θυγατρικές-αντίγραφα*.
- ❑ Στην συνέχεια όμως πολλές θυγατρικές πήραν χαρακτήρα *χειραφετημένο* και ξεκίνησαν παραγωγικές δραστηριότητες και εκτός Ελλάδος. ***Οι κυριότεροι λόγοι των ελληνικών ΑΞΕ στο εξωτερικό ήταν:***
 - (α) η αναζήτηση νέων αγορών
 - (β) το φθηνό εργατικό δυναμικό
 - (γ) η αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις αναπτυγμένες χώρες

Χώρα Υποδοχής

Για να μελετηθεί το αντίκτυπο της δραστηριότητας μιας ΠΕ στην χώρα υποδοχής θα πρέπει να μελετηθούν (α) ο τρόπος διείσδυσης της ΠΕ {συγχώνευση, εξαγορά κτλ.} (β) το είδος της ΑΞΕ {προς αναζήτηση αγορών κτλ.} και (γ) ο ρόλος της θυγατρικής (θυγατρική-αντίγραφο, θυγατρική- χειραφετημένη κτλ. }

Τα αποτελέσματα της διείσδυσης των ΠΕ στην χώρα υποδοχής μπορούν να εξεταστούν λαμβάνοντας υπόψη δυο παραμέτρους:

- ❑ Το επίπεδο εξάρτησης → Πόσο εξαρτημένη είναι η χώρα υποδοχής από τις ΠΕ.
- ❑ Το επίπεδο αποκλεισμού → Πόσο απομονωμένη είναι η παραγωγή των ΠΕ στην χώρα υποδοχής (δεν εξάγουν, δεν δημιουργούν θέσεις κλπ.)

Ποιοι είναι όμως **οι τομείς που επηρεάζουν οι ΠΕ περισσότερο σε μια χώρα υποδοχής:**

- ❑ **Εισροή κεφαλαίου.** Στα θετικά η μεταφορά κεφαλαίων στην χώρα υποδοχής και στα αρνητικά η ενδεχόμενη μεταφορά των κερδών, η παρεμπόδιση της ανάπτυξης των εγχώριων επιχειρήσεων και η αύξηση των εισαγωγών που χειροτερεύει το ισοζύγιο πληρωμών.
- ❑ **Τεχνολογία.** Εδώ μας ενδιαφέρει αν υπάρχει αποκέντρωση της τεχνολογίας με την δημιουργία εργαστηρίων E & A και η καταλληλότητα της τεχνολογίας.
- ❑ **Εμπόριο.** Εδώ το διακύβευμα είναι εάν η δραστηριότητα μιας ΠΕ αυξάνει τις εξαγωγές της χώρας υποδοχής. Η απάντηση θα μπορούσε να είναι και αρνητική (π.χ. οι ΑΞΕ σκοπεύουν να καλύψουν μόνο την εγχώρια αγορά) αλλά και θετική (π.χ. η θυγατρική παράγει νέο προϊόν και το εξάγει).

- ❑ **Βιομηχανική δομή και επιχειρηματικότητα.** Συνήθως παρατηρούνται φαινόμενα συγκέντρωσης στον κλάδο όπου κινείται η ΠΕ και έτσι έχουμε ολιγοπωλιακά φαινόμενα στις χώρες υποδοχής (λίγες επιχειρήσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς του προϊόντος).
- ❑ **Εργασία.** Τα θέματα που θέλουν μελέτη είναι (α) αν αυξάνεται ο αριθμός των θέσεων (β) αν οι θέσεις αυτές είναι αυξημένου “ποιοτικού” χαρακτήρα και (γ) η σχέση της ΠΕ με τα συνδικάτα.

Σύμφωνα με τον οικονομολόγο Porter μια χώρα για να μπορέσει να καταστεί ένας ισχυρός και απαιτητικός διαπραγματευτής με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις οφείλει να αναπτύξει 4 δυνάμεις (**διαμάντι εθνικής ανταγωνιστικότητας**):

- ❑ Τα συγκριτικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της.
- ❑ Το επίπεδο και την ποικιλία των προϊόντων που επιθυμούν οι εγχώριοι καταναλωτές
- ❑ της.
- ❑ Την ποιότητα των προμηθευτών της.
- ❑ Το επίπεδο ανταγωνισμού στις εγχώριες βιομηχανίες της.

Χώρα προέλευσης

Οι δραστηριότητες μιας ΠΕ δεν έχουν μόνο θετικό αντίκτυπο στην χώρα προέλευσης τους. Πολλές φορές με τις ΑΞΕ χάνονται θέσεις εργασίας στις χώρες προέλευσης και μειώνεται η τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας αυτής όταν έχουμε φαινόμενα αποκέντρωσης της τεχνολογίας.

Ο ρόλος των θυγατρικών μιας ΠΕ επηρεάζει το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας υποδοχής. Έτσι έχουμε επιδείνωση του ισοζυγίου πληρωμών μιας χώρας κυρίως όταν:

- (α) οι θυγατρικές έχουν σαν αποκλειστικό στόχο την κάλυψη της εγχώριας αγοράς και δεν παρουσιάζουν εξαγωγική δραστηριότητα (ενώ αντίθετα παρουσιάζουν εισαγωγική) και
- (β) η εξαγωγική δραστηριότητα των θυγατρικών φέρνει σε δυσμενή θέση τις εγχώριες επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου και τις εκτοπίζει από τις διεθνείς αγορές. Αντίθετα, έχουμε βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας υποδοχής κυρίως όταν η θυγατρική εξάγει προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Παραδείγματα εταιρειών που δραστηριοποιούνται διεθνώς

Τρόποι διεθνοποίησης για την εταιρεία **Everest A.E.**

- Η εταιρεία δραστηριοποιείται διεθνώς μέσω **συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων δικαιόχρησης** (franchising agreement).
- Πρόκειται μια εμπορική συμφωνία βάσει της οποίας η Everest A.E παραχωρεί σε άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό (όπως Αλβανία, ΠΓΔΜ, Μαυροβούνιο, Καζακστάν, Ουκρανία και Λευκορωσία), το αποκλειστικό δικαίωμα, να χρησιμοποιεί την επωνυμία της, τα εμπορικά της σήματα, τις τεχνικές μάρκετινγκ και διοικήσεως, καθώς και τα προϊόντα της, έναντι χρηματικής αμοιβής.

- Δραστηριοποιείται, επίσης, μέσω στρατηγικών συμφωνιών με την μορφή **συμφωνίας σύμπραξης/κοινοπραξίας** (joint venture).
 - Η εταιρεία Everest έχει υπογράψει συμφωνία σύμπραξης με την εταιρεία τροφίμων Exeed Industries του Άμπου Ντάμπι.
 - Η συμφωνία αυτή περιλαμβάνει τη σύσταση εταιρίας για την προώθηση και διείσδυση των δυο επιχειρήσεων σε χώρες της Μέσης Ανατολής, της Βόρειας Αφρικής και του Αραβικού κόλπου.

- Επιπλέον, η διεθνοποίηση πραγματοποιείται μέσω **στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών**. Ο τρόπος αυτός διείσδυσης πραγματοποιείται από την θυγατρική εταιρεία Olympic catering.
 - Πρώτον, η Olympic catering έχει κάνει τριετή συμφωνία με την British Airways για την τροφοδοσία των πτήσεων της.
 - Δεύτερον, η Olympic catering έχει κάνει συμφωνία με άλλες εταιρίες του ομίλου MIG για την προώθηση των προϊόντων της στις βαλκανικές χώρες.

Τρόποι διεθνοποίησης για την εταιρεία ΔΕΛΤΑ Τρόφιμα Α.Β.Ε.Ε.

- ❑ Μέσω **Εξαγωγών** που αποτελούν την παραδοσιακή διεθνή δραστηριότητα των οικονομικών μονάδων. Η εταιρία Δέλτα πραγματοποιεί εξαγωγική δραστηριότητα σε πολλές χώρες ενώ συνεργάζεται στενά στην προσπάθεια της αυτή και με τις εταιρείες Exeed Industries και την Arla Food Alba.
- ❑ Μέσω της **εξαγοράς μιας παραγωγικής μονάδας** στην αλλοδαπή. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία έχει εξαγοράσει το 99% της Βουλγαρική γαλακτοβιομηχανία United Milk.
- ❑ Μέσω της **δημιουργίας νέας παραγωγικής μονάδας** στη αλλοδαπή.
 - Η εταιρεία έχει δημιουργήσει νέα οικονομική μονάδα παραγωγής γάλακτος, γιαουρτιού και χυμού στο Άμπου Ντάμπι.
 - Η συγκεκριμένη διείσδυση στην διεθνή αγορά αφορά στη δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης μερικής ιδιοκτησίας μέσω στρατηγικής συμμαχίας για την **ίδρυση νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων**.
 - Πιο συγκεκριμένα η νέα οικονομική μονάδα παράγει εκεί ένα διαφοροποιημένο και ευρύ χαρτοφυλάκιο ισχυρών, αναγνωρίσιμων εμπορικών σημάτων στο τομέα των γαλακτοκομικών και των χυμών.
 - Συνδυάζει την τεχνολογία της Vivartia με την τεχνογνωσία της τοπικής αγοράς από την Exeed Industries ώστε να καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες και προτιμήσεις της τοπικής κατανάλωσης.

Θεωρίες του διεθνούς εμπορίου

Οι διάφορες θεωρίες για το διεθνές εμπόριο γενικά προσπαθούν να εξηγήσουν:

- (α) τον βέλτιστο τρόπο με τον οποίο η παραγωγή μιας χώρας θα μπορούσε να διακινηθεί στην διεθνή αγορά έτσι ώστε να επωφεληθεί οικονομικά η χώρα αυτή και
- (β) το πώς διαμορφώθηκαν στο παρελθόν οι οικονομικές σχέσεις των χωρών.

Να σημειώσουμε ότι οι θεωρίες που αναλύονται παρακάτω δεν λαμβάνουν υπόψη τους το βαθμό κρατικού παρεμβατισμού, παρόλο που ο τελευταίος επηρεάζει την λειτουργία του διεθνούς εμπορίου.

Μερκαντισμός

- Βασική αρχή του Μερκαντισμού είναι ότι, ο πλούτος μιας χώρας βασίζεται στο απόθεμα της σε χρυσό.
- Συγκεκριμένα οι εξαγωγές έπρεπε να είναι μεγαλύτερες από τις εισαγωγές και μάλιστα το αντίτιμο να λαμβάνεται σε χρυσό.
- Μέσω των κρατικών μονοπωλίων οι εθνικές κυβερνήσεις ήταν υπεύθυνες για την διεξαγωγή του εμπορίου.
- Για να επιτύχουν πλεόνασμα χρυσού επέβαλλαν περιορισμούς στις εισαγωγές και επιδοτούσαν τις εξαγωγές.
- Οι αναφορές στα θετικά ή αρνητικά ισοζύγια πληρωμών (αναλόγως με το μέγεθος των εισαγωγών σε σχέση με τις εξαγωγές) προέρχονται από την εποχή του Μερκαντισμού.

□ **Απόλυτο Πλεονέκτημα**

- Ο Adam Smith αναφέρθηκε στην έννοια του **απόλυτου πλεονεκτήματος**, δηλαδή στο ότι κάποιες χώρες έχουν την δυνατότητα να παράγουν πιο αποτελεσματικά, με χρήση λιγότερων πλουτοπαραγωγικών πόρων, κάποια προϊόντα σε σύγκριση με άλλες χώρες.
- Αμφισβήτησε τον μερκαντιλισμό και διατύπωσε την άποψη ότι ο πραγματικός πλούτος μιας χώρας συνίσταται στο σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα στους πολίτες της.
- Κατά συνέπεια, μια χώρα θα ωφεληθεί από την συμμετοχή της στο διεθνές εμπόριο, αν εξάγει τα προϊόντα που παράγει με το χαμηλότερο κόστος και *παράλληλά* εισάγει τα προϊόντα που παράγονται σε άλλες χώρες φθηνότερα από ότι σε εκείνη.

□ **Συγκριτικό Πλεονέκτημα**

- Ο David Ricardo συνέχισε κατά κάποιο τρόπο τη θεωρία του απόλυτου πλεονεκτήματος του Adam Smith και μίλησε για το **συγκριτικό πλεονέκτημα** στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος.
- Πιο συγκεκριμένα, πίστευε ότι μια χώρα μπορεί να ωφεληθεί από το διεθνές εμπόριο, αν «επικεντρώσει» την παραγωγή της στα προϊόντα αυτά που μπορεί να παράγει πιο αποδοτικά και ας μην έχει το απόλυτο πλεονέκτημα στην παραγωγή αυτών -συγκριτικά πάντα με μια άλλη χώρα που επίσης παράγει το ίδιο προϊόν.

□ **Νεοκλασική θεωρία του εμπορίου (Θεωρία H-O)**

- Η *Νεοκλασική θεωρία του διεθνούς εμπορίου* στηρίζεται στις απόψεις των οικονομολόγων Heckscher και Ohlin.
- Υποστηρίζεται ότι, οι χώρες θα πρέπει να παράγουν και να εξάγουν προϊόντα για τα οποία χρησιμοποιούν τον παραγωγικό συντελεστή που υπάρχει στην χώρα τους σε αφθονία και έχει το χαμηλότερο κόστος.
- Έτσι αν μια χώρα έχει φθηνό εργατικό δυναμικό θα προτιμήσει να ασχοληθεί με κλάδους *εντάσεως εργασίας* (π.χ. κλωστοϋφαντουργία), ενώ σε αντίθετη περίπτωση αν μια χώρα έχει άφθονο κεφάλαιο τότε θα στραφεί σε κλάδους *εντάσεως κεφαλαίου* (π.χ. κλάδος αυτοκινήτων).
- Άρα σύμφωνα με την θεωρία *εμπόριο έχουμε μεταξύ χωρών με διαφορετική κατανομή παραγωγικών συντελεστών.*

Οικονομικές θεωρίες των διεθνών επενδύσεων

□ Ο κύκλος προϊόντος I του Vernon (ΚΠΙ) – Μακροοικονομικό επίπεδο

Στηριζόμενος στην θεωρία των σταδίων ζωής ενός προϊόντος διατύπωσε κάποιες υποθέσεις σχετικά με το που μπορεί να παραχθεί το προϊόν ανάλογα με το στάδιο ζωής στο οποίο βρίσκεται. Τα στάδια στην παραγωγή ενός προϊόντος που διέκρινε είναι:

- **Νέο προϊόν.** Όταν έχουμε να κάνουμε με παραγωγή νέων προϊόντων έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας τότε, η χώρα παραγωγής οφείλει να είναι πλούσια σε κεφάλαια και τεχνολογικές γνώσεις. Επίσης, επειδή τα νέα προϊόντα δεν έχουν σταθεροποιήσει τον τρόπο παραγωγής τους είναι αναγκαίο να παράγονται σε χώρες με εξειδικευμένους προμηθευτές ενδιάμεσων αγαθών.
- **Ωριμο προϊόν.** Σε αυτό το στάδιο σταθεροποιείται κάπως ο τρόπος παραγωγής, εμφανίζονται ανταγωνιστές και νέες αγορές του προϊόντος στο εξωτερικό. Αν το προϊόν μπορεί να ικανοποιήσει τις καταναλωτικές ανάγκες των νέων αγορών και σε αυτές τις αγορές του εξωτερικού υπάρχει καλή και σχετικά φθηνή βιομηχανική υποδομή –μείωση του κόστους παραγωγής- τότε συμφέρει την επιχείρηση να αρχίσει να προβαίνει σε ΑΞΕ στις αγορές αυτές.
- **Τυποποιημένο προϊόν.** Πλέον το προϊόν αποκτά σταθερά χαρακτηριστικά και γίνεται εύκολα ανταγωνίσιμο με αποτέλεσμα μια επιχείρηση να προσπαθεί να το παράγει όσο φθηνότερα γίνεται. Οι αναπτυσσόμενες χώρες με τα χαμηλά εργατικά κόστη είναι οι κατάλληλοι τόποι για την παραγωγή των προϊόντων αυτών που βρίσκονται στο στάδιο ζωής της τυποποίησης.

□ Ο κύκλος προϊόντος II του Vernon (ΚΙΠΙΙ)– Μεσοοικονομικό επίπεδο

- Ο Vernon με βάση την έννοια του *ολιγοπωλίου* διαφοροποίησε την αρχική του θεωρία σχετικά με το κύκλο ζωής του προϊόντος.
- Η βασική αντίληψη είναι ότι οι επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αποκτούν μέσω των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας που παράγουν, δημιουργούν ολιγοπωλιακές συνθήκες στις συγκεκριμένες αγορές.

Ο νέος κύκλος ζωής των προϊόντων είναι ο εξής:

1. Ολιγοπώλιο βασιζόμενο στην καινοτομία

- Το ολιγοπώλιο αυτό προκύπτει από τη φυσιολογική δημιουργία εμποδίων εισόδου σε μια αγορά λόγω του μεγάλου κόστους της καινοτομίας σε νέα προϊόντα και νέες παραγωγικές διαδικασίες.
- Η παραγωγή εγκαθίσταται εκεί όπου υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες για έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και οι συνθήκες για την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας.

2. Ωριμο ολιγοπώλιο.

- Χαρακτηρίζεται από την τυποποίηση του προϊόντος και της τεχνολογίας και τα εμπόδια εισόδου προκύπτουν όχι από την καινοτομία, αλλά από την κλίμακα παραγωγής και τα ανταγωνιστικά οφέλη λόγω των θετικών αποδόσεων κλίμακας, από τις στρατηγικές marketing και logistics που αναπτύσσονται κλπ.
- Ο ανταγωνισμός γίνεται κατά βάση γύρω από το κόστος παραγωγής.
- Η παραγωγή εγκαθίσταται σε χώρες με ιδιαίτερα πλεονεκτήματα ως προς το κόστος παραγωγής, αλλά επίσης και σε αυτές με ιδιαίτερα μεγάλες αγορές, προς εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.
- Χαρακτηριστικό είναι ο επαναπατρισμός μέρους της παραγωγής με τη μορφή εισαγωγών. Σε αυτό το στάδιο αρχίζουν οι ΑΞΕ με στόχο την σταθεροποίηση των μεριδίων αγοράς.

3. Γηραιό ολιγοπώλιο.

- Τα εμπόδια εισόδου σε αυτήν την περίπτωση, με άλλα λόγια το μέσο διατήρησης της ολιγοπωλιακής ισορροπίας στην αγορά, είναι πιο πολύ τεχνικά μέσω για παράδειγμα της δημιουργίας καρτέλ.
- Η επιλογή της εγκατάστασης της παραγωγής γίνεται και εδώ, με ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα, με κριτήριο το κόστος των συντελεστών παραγωγής.

□ Η θεωρία του Hymer - Μικροοικονομικό επίπεδο

Δύο είναι τα βασικά σημεία της θεωρίας αυτής:

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατέχουν *πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας* (ownership advantages) έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να αισθάνονται αυτοπεποίθηση για την διεξόδυσή τους στις ξένες αγορές.
- Η εξάπλωση στις διεθνείς αγορές στηρίζεται (α) στην αξιοποίηση των *ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων* και (β) στην ενίσχυση της *μονοπωλιακής δύναμης* που υποστηρίζεται από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

□ Η θεωρία της εσωτερικοποίησης – Μικροοικονομικό επίπεδο

- Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην έννοια των *ενδιάμεσων αγαθών*.
- Ως ενδιάμεσα αγαθά θεωρούνται τα ημικατεργασμένα προϊόντα και τα αγαθά που θα χρησιμοποιηθούν για την συναρμολόγηση-κατασκευή ενός άλλου προϊόντος.
- Μια επιχείρηση προσπαθεί να διασφαλίσει την ποιότητα αυτών των αγαθών –να εσωτερικοποιήσει την παραγωγή τους – με διεθνείς επενδύσεις έτσι ώστε, να μειώσει το κόστος παραγωγής των τελικών της προϊόντων.
- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω και να λειτουργούν οι ίδιες κάποια από τα στάδια της παραγωγής σε διαφορετικές χώρες.

- ❑ **Οι διαχειριστικές προσεγγίσεις των Baumol και Williamson – Μικροοικονομικό επίπεδο**
 - Βασίζονται στην ανάλυση των *συγκρουόμενων συμφερόντων* που έχουν οι κυριότερες ομάδες που δρουν σε μια επιχείρηση.
 - Σε κάθε μεγάλη επιχείρηση όπως οι ΠΕ, οι ιδιοκτήτες μεγαλομέτοχοι συνήθως έχουν διαφορετικούς στόχους από ότι οι μάνατζερ.
 - Οι πρώτοι επιθυμούν μεγαλύτερα κέρδη άρα και μεγαλύτερα μερίσματα και οι δεύτεροι μεγαλύτερες πωλήσεις μέσω νέων επενδύσεων.
 - Ο Baumol πιστεύει ότι το σημείο συμβιβασμού μεταξύ αυτών των δυο ομάδων βρίσκεται στον επιτυχή καθορισμό ενός *ελαχίστου επιπέδου κέρδους*.
 - Ο Williamson εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επιθυμία των μάνατζερ για απόκτηση κύρους και δύναμης μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που θα λειτουργήσει μια ΠΕ.

- ❑ **Το εκλεκτικό υπόδειγμα του Dunning**
 - Το υπόδειγμα αυτό αναγνωρίζει ότι τόσο οι δομικές όσο και οι ατέλειες αγοράς του κόστους συναλλαγής, είναι σημαντικές στην εξήγηση των πολυεθνικών.
 - Η θεωρία αυτή αντλεί στοιχεία και από τις τέσσερις προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν προγενέστερα και προσπαθεί να ερμηνεύσει τις ΑΞΕ βάση τριών διαφορετικών κατηγοριών πλεονεκτημάτων.
 - Υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να μετατραπούν σε πολυεθνικές αν ικανοποιούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

❑ Πλεονεκτήματα τοποθεσίας

- Χαρακτηριστικά χωρών τα οποία δύνανται να ενθαρρύνουν ή όχι τις ΑΞΕ.
- Είναι τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα εγκατάστασης της εκάστοτε περιοχής, που αφορούν στο κόστος μεταφοράς και στα λοιπά διοικητικά εμπόδια εμπορίου, στις διαφορές στο κόστος εργασίας, στο μέγεθος (δυναμικό) της ξένης αγοράς, στη κυβερνητική πολιτική και στα σχετικά κίνητρα, στους πολιτισμικούς και ιστορικούς δεσμούς.

❑ Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης

- Δημιουργία θυγατρικών για εσωτερικοποίηση των ενδιάμεσων αγαθών.
- Είναι τα πλεονεκτήματα της εσωτερίκευσης των διαδικασιών που κάνουν χρήση αυτών των πλεονεκτημάτων και που αφορούν στις οικονομίες κλίμακας στην περίπτωση των αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων, στην έλλειψη πρόσβασης σε επαρκής πληροφορίες για το υπό διαπραγμάτευση προϊόν υπηρεσία, στην αβεβαιότητα ως προς τη διαθεσιμότητα, την ποιότητα και το κόστος των απαιτούμενων προϊόντων και υπηρεσιών, στο φαινόμενο των υποχρησιμοποιούμενων πόρων.

□ **Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

- Δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων για την ισχυροποίηση της θέσης μιας ΠΕ στις διεθνείς αγορές.
- Τέτοια πλεονεκτήματα αποτελούν η τεχνολογική γνώση, οι διοικητικές ικανότητες, οι πατέντες, τα εμπορικά σήματα κλπ. Και μπορούν να αξιοποιηθούν επικερδέστερα σε ξένες αγορές.