



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ”**

1^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Συγγραφέας:

Δρ. Αθανασία Μαυρομάτη, Συνεργάτης ΕΟΟΚΠ, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων



Πίνακας περιεχομένων

1. Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα.....	4
2. Γενική διάκριση και ορισμοί των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	5
3. Μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων	7
3.1 Εξαγωγικό εμπόριο	7
3.2 Διεθνείς συμφωνίες και συμβάσεις	9
3.2.1 Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing)	9
3.2.2 Διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης (international franchising)	11
3.2.3 Διοικητικά συμβόλαια (Management contracts).....	14
3.2.4 Συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing)	15
3.2.5 Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι (Turn-key agreements).....	16
3.3 Ξένες Επενδύσεις.....	17
3.3.1 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις - ΑΞΕ (Foreign Direct Investment – FDI).....	17
3.3.2 Ίδρυση διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων (Joint Venture)	23
3.3.3 Οι παγκόσμιες ή διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες (Strategic Alliances)	25
3.4 Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Foreign Portfolio Equity Investment)	25
4. Πολυεθνικές Επιχειρήσεις- ΠΕ (Multinational Enterprises – MNEs).	28
4.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων	29
4.2 Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και εξωτερικοί παράγοντες	30
4.2.1 Χαρακτηριστικά εξωτερικού περιβάλλοντος της πολυεθνικής	31
4.2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων	33
4.2.3 Διάρθρωση και τάσεις των πολυεθνικών στην παγκόσμια οικονομία.....	35
4.3 Ρόλοι των θυγατρικών	36
4.4 Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	37
4.5 Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων	38
4.6 Οργανωτική δομή μιας πολυεθνικής επιχείρησης.....	39
5. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις στη Ελλάδα.....	41
5.1 Προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα.....	42
5.2 Οι Ελληνικές άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό.....	43
5.2.1 Παράδειγμα Ελληνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται διεθνώς	44
6. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι χώρες υποδοχής και προέλευσης.....	47
6.1 Χώρα υποδοχής	48
6.2 Χώρα προέλευσης.....	49

6.3 Παραδείγματα εταιρειών που δραστηριοποιούνται διεθνώς	50
7. Θεωρίες του διεθνούς εμπορίου.....	51
7.1 Μερκαντιλισμός.....	52
7.2 Απόλυτο Πλεονέκτημα.....	52
7.3 Συγκριτικό Πλεονέκτημα.....	52
7.4 Νεοκλασική θεωρία του εμπορίου (Θεωρία Η-Ο)	52
8. Οικονομικές θεωρίες των διεθνών επενδύσεων.....	53
8.1 Ο κύκλος προϊόντος I του Vernon (ΚΠΙ) – Μακροοικονομικό επίπεδο	53
8.2 Ο κύκλος προϊόντος II του Vernon (ΚΠΙΙ)– Μεσοοικονομικό επίπεδο	54
8.3 Η θεωρία του Hymer - Μικροοικονομικό επίπεδο.....	55
8.4 Η θεωρία της εσωτερικοποίησης – Μικροοικονομικό επίπεδο.....	55
8.5 Οι διαχειριστικές προσεγγίσεις των Baumol και Williamson – Μικροοικονομικό επίπεδο	56
8.6 Το εκλεκτικό υπόδειγμα του Dunning	56
9. Βιβλιογραφία	57
9.1 Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	57
9.2 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	58

1. Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να περιγράψει συνοπτικά την έννοια της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να δίνεται ένα ολοκληρωμένο ορισμό της και να εξηγείτε τους λόγους της σπουδαιότητας της. Λέξεις κλειδιά: Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα, Κίνηση Κεφαλαίων, Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία.

Η τελευταία δεκαετία του 20ού αιώνα χαρακτηρίστηκε από τη φιλελευθεροποίηση των αγορών και την εγκατάλειψη του κρατικού προγραμματισμού που είχε ως συνέπεια την εξάλειψη της κρατικής παρέμβασης και ρύθμισης των αγορών. Παρατηρείται μια πλήρη απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα και ελευθερία στην κίνηση κεφαλαίων. Η εξαγωγική επεκτασιμότητα υιοθετήθηκε σταδιακά από όλο τον αναπτυσσόμενο κόσμο και συνοδεύτηκε από την προσέλκυση των ξένων κεφαλαίων και επενδύσεων.

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα αναφέρεται σε όλες εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν τις διασυνοριακές συναλλαγές των εμπορευμάτων, των υπηρεσιών, και των πόρων μεταξύ δύο ή περισσότερων χωρών. Οι συναλλαγές των οικονομικών πόρων περιλαμβάνουν το κεφάλαιο, την τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό κλπ. Η Διεθνής επιχείρηση περιλαμβάνει όλες τις εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ δύο ή περισσότερων περιφερειών, χωρών και των λαών πέρα από τα γεωγραφικά και πολιτικά τους όρια. Όλες οι επιχειρήσεις βιώνουν τις επιπτώσεις των ξένων αγορών και τον ανταγωνισμό στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Εξαιτίας αυτού, ορισμένες μικρές επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα για να εκμεταλλευτούν όχι μόνο την εγχώρια αγορά αλλά και τις αγορές σε άλλα μέρη του κόσμου.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι η διαδικασία ενδυνάμωσης του βαθμού αλληλεξάρτησης που εμφανίζουν οι οικονομίες των χωρών όλου του κόσμου. Η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται από μείωση της σημασίας των αποστάσεων και ευκολία πρόσβασης των επιχειρήσεων σε αγορές πέραν των εθνικών συνόρων. Αυτό οδήγησε σε ραγδαία αύξηση του όγκου του διεθνούς εμπορίου προϊόντων και υπηρεσιών.

Η διεθνοποίηση των αγορών αναφέρεται στο βαθμό της συμμετοχής εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν διεθνείς δραστηριότητες στις τοπικές αγορές, καθώς και στο μέγεθος της επιρροής που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές στη λειτουργία της αγοράς. Όσο πιο μεγάλη η συμμετοχή και όσο πιο σημαντικός ο ρόλος των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων στη λειτουργία μιας αγοράς, τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο βαθμός διεθνοποίησής της. Οι εκτεταμένες προσαρμογές και διαφοροποιήσεις που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών αποτελούν έναν από τους κυριότερους λόγους αυξημένων δυσκολιών που παρουσιάζουν οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (σε σύγκριση με την επιχειρηματική δραστηριοποίηση στην εγχώρια αγορά). 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.

Η προώθηση και διάθεση των προϊόντων μιας επιχείρησης σε αλλοδαπές αγορές, συνεπάγεται ουσιαστικές μεταβολές στις διοικητικές μεθόδους με τις οποίες διεξάγονται οι βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες της, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η χρηματοοικονομική διοίκηση και λογιστική. Η επέκταση των εμπορικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές απαιτεί σοβαρή, σωστή και μεθοδική προεργασία και προετοιμασία.

ερωτήσεις

1. Ποιά είναι η έννοια της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητα; Να αναλύσετε περιληπτικά.

2. Γενική διάκριση και ορισμοί των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να περιγράψει συνοπτικά την έννοια των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να αναλύσει τις βασικές διακρίσεις τους. Η ενότητα αυτή θα αναπτύξει με σαφήνεια τους τέσσερις βασικούς τύπους της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη της θα είστε σε θέση να διακρίνετε τις

διαφορές τους και την σημαντικότητα τους. Λέξεις κλειδιά: Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων, Διεθνές εμπόριο Υπηρεσιών, Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου, Άμεσες Ξένες Επενδύσεις.

Υπάρχουν διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Οι βασικότερες από αυτές είναι οι εξής:

Το Διεθνές Εμπόριο Προϊόντων (International Merchandise Trade). Πρόκειται για εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών που αποτελούν την πιο παραδοσιακή διεθνή δραστηριότητα των οικονομικών μονάδων (περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών δύο διαφορετικών χωρών).

Το Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών (International Service Trade). 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 (περιλαμβάνει αγορές και πωλήσεις υπηρεσιών μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών δύο διαφορετικών χωρών).

Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Foreign Portfolio Equity Investment). 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 (Foreign Direct Investment – FDI). 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 οικονομικών 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.

ερωτήσεις

1. Ποιες είναι οι διακρίσεις της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητα; Να αναλύσετε περιληπτικά.

3. Μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιάσει τις διαφορετικές μορφές διείσδυσης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να διακρίνετε τους εναλλακτικούς τρόπους διείσδυσης και να αναγνωρίζετε τουλάχιστον ένα βασικό χαρακτηριστικό για κάθε μορφή διεθνοποίησης των εταιρειών. Λέξεις κλειδιά: Εξαγωγικό Εμπόριο, Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης, Διεθνής Συμφωνίες Δικαιόχρησης, Διοικητικά Συμβόλαια, Συμφωνίες Παραγωγής, Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Διεθνής Κοινοπραξίες, Στρατηγικές Συμμαχίες, Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου.

Οι τρόποι επέκτασης μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές δεν απαιτούν κοινή διαχείριση και ιδιοκτησία των ξένων πλουτοπαραγωγικών πόρων μεταξύ μητρικής και θυγατρικής. Αυτή είναι και η βασική διαφορά μεταξύ αυτών των μορφών διείσδυσης στις ξένες αγορές και των ΑΞΕ, δηλαδή ότι δεν απαιτείται από πλευράς επιχείρησης φυσική παρουσία ιδιοκτησιακής και διαχειριστικής μορφής στις χώρες προορισμού των δραστηριοτήτων της. Να σημειώσουμε ότι, πολλές επιχειρήσεις αν και πολυεθνικές χρησιμοποιούν παράλληλα και αυτές τις μορφές για περαιτέρω διείσδυση στις διεθνείς αγορές.

3.1 Εξαγωγικό εμπόριο

Οι εξαγωγές είναι η πρώτη μορφή άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων-εμπόρων και αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο διείσδυσης στη διεθνή αγορά. 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. Στις άμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι τη τελική συναλλαγή (παράδοση προϊόντος έναντι χρηματικής αμοιβής) με το ξένο πελάτη. Οι άμεσες εξαγωγές συνδέονται με υψηλά επίπεδα ελέγχου από την επιχείρηση-εξαγωγό, η οποία στη διάρκεια του χρόνου και με την αύξηση της γνώσης για την τοπική αγορά μπορεί να επιλέξει να αυξήσει το βαθμό δέσμευσής της μέσω ανάληψης μη εξαγωγικών μορφών διεθνούς δραστηριοποίησης.

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, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Ωστόσο, για μια μικρού μεγέθους επιχείρηση που δεν έχει τα μέσα να στραφεί προς άμεσες εξαγωγές ή άλλου είδους διεθνείς δραστηριότητες ή που δεν επιθυμεί να αναλάβει επιχειρηματικούς κινδύνους η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.

Ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο. Εμπορικές συναλλαγές μεταξύ μιας μητρικής και μιας θυγατρικής εταιρείας ή μεταξύ των θυγατρικών εταιριών μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο συνδέεται άμεσα με την έννοια των *μεταφερόμενων τιμών* (transfer pricing). Μέσω των μεταφερόμενων τιμών η πολυεθνική επιχείρηση θα προσπαθήσει να εμφανίσει χαμηλά κέρδη στην θυγατρική που αντιμετωπίζει υψηλή φορολογία και υψηλά κέρδη στην θυγατρική που αντιμετωπίζει χαμηλή φορολογία. Η παραπάνω διαδικασία θα μπορούσε να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην θυγατρική που

εμφανίζει χαμηλά κέρδη. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι είναι καλό για το σύνολο της πολυεθνική επιχείρησης ενδεχομένως να μην είναι το ίδιο καλό και για την θυγατρική της.

3.2 Διεθνείς συμφωνίες και συμβάσεις

Οι τρόποι διεθνοποίησης για την εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών διεθνώς, είναι διαφόρων μορφών. Είναι οι μορφές που δεν απαιτούν επενδύσεις κεφαλαίου και σε αυτές ανήκουν οι εξαγωγές (άμεσες και έμμεσες), η σύμβαση δικαιόχρησης (franchising), οι συμφωνίες ετοιμοπαράδοσης, η παραχώρηση αδειών εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, οι συμφωνίες πώλησης τεχνολογικής υποστήριξης και διοικητικών υπηρεσιών (management contracts). Επιπρόσθετα, υπάρχουν οι μορφές συνεργασίας οι οποίες απαιτούν μερική ή πλήρη συμμετοχή αλλά και επενδύσεις κεφαλαίου. Τέτοιες μορφές είναι, άμεση επένδυση στο εξωτερικό, κοινοπραξίες, στρατηγικές συμμαχίες, μερική εξαγορά και αποκλειστική ιδιοκτησία. Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε τις μορφές διεθνοποίησης που είναι εξαγωγικού χαρακτήρα και ανήκουν στην κατηγορία των διεθνών συμβάσεων και συμφωνιών.

3.2.1 Συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing)

Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση άλλης χώρας το δικαίωμα χρήσης συγκεκριμένων στοιχείων της πνευματικής της ιδιοκτησίας. Σ' αυτή την περίπτωση δίνεται το δικαίωμα στην τοπική επιχείρηση να χρησιμοποιεί τη γνώση και την τεχνολογία, που είναι χαρακτηριστικά που μεταφέρονται από την ξένη επιχείρηση.

Στην περίπτωση αυτή, μια βιομηχανική –κυρίως- επιχείρηση που θέλει να εισχωρήσει σε μια ξένη αγορά μπορεί, να το καταφέρει πουλώντας κάποια *δικαιώματα* πάνω στα προϊόντα της και τις διαδικασίες παραγωγής αυτών. 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 (εταιρεία-ενοικιαστής- Licensee). 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. Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι 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. 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 απόκτησαν από την εταιρεία που τους παρείχε την άδεια παραγωγής.

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. Έτσι συχνά οι λειτουργίες της **Έρευνας και Ανάπτυξης** και της παραγωγής δεν γίνονται από την ίδια εταιρία.

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

- 1) Μηδενική δέσμευση κεφαλαίων.
- 2) Κέρδη από αμοιβές με ελάχιστο οικονομικό κόστος και ανάληψη ελάχιστων επιχειρηματικών κινδύνων.
- 3) Ταχύτητα εισόδου στην αγορά.
- 4) Δημιουργία **πελάτη** για πώληση υποπροϊόντων του Licensor.
- 5) Δημιουργία **φύλακα** των συμφερόντων του Licensor.
- 6) Κατάλληλη στρατηγική για:
 - i) Αγορές Υψηλών Κινδύνων
 - ii) Αγορές Μικρού Μεγέθους
 - iii) Απόμακρες Αγορές

- iv) Επιχειρήσεις με έλλειψη κεφαλαίων ή/και κατάλληλων ικανοτήτων
 - v) Να ξεπεραστούν προβλήματα από περιορισμούς του διεθνούς εμπορίου
- 7) Επιμήκυνση διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος.

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

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

3.2.2 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. Στην περίπτωση αυτή 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.

Οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης αφορούν **στην παραχώρηση εμπορικού σήματος** και είναι ουσιαστικά μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Ενώ η έκδοση άδειας licensing αφορά βιομηχανικές επιχειρήσεις, η συμφωνία δικαιόχρησης αφορά κυρίως επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία, ενοικίαση αυτοκινήτων-leasing). Η παραχώρηση έναντι αμοιβής του εμπορικού σήματος μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών (εταιρεία-προμηθευτής) σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία ή οργανισμό (εταιρεία-χρήστης) θεωρείται μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας, στην ουσία, λειτουργεί *μια επιχείρηση με το όνομα μιας άλλης επιχείρησης*. Η εταιρεία-προμηθευτής επιτρέπει στην εταιρεία-χρήστη 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. Όπως και στις συμφωνίες παραχώρησης δικαιώματος, η δικαιόχρηση ενέχει ορισμένους κινδύνους, κυρίως αναφορικά με την αξιοπιστία της εταιρείας-χρήστη (δικαιοδόχος) και την δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων του από την εταιρεία-προμηθευτή (δικαιοπάροχος). Οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης διακρίνονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

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. Πιο συγκεκριμένα, 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. Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Ανάλογα με την ιδιότητα του δικαιοπάροχου αλλά και την προέλευση των προϊόντων διακρίνουμε τις δύο παρακάτω κατηγορίες.

- **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.
- **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.

Δικαιόχρηση παραγωγής-Βιομηχανική δικαιόχρηση. Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου. Πιο συγκεκριμένα, 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.

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. Στον τύπο αυτό του franchising 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 σε τελικούς χρήστες, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του δικαιοπαρόχου. 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.

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. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα στον δικαιοδόχο να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος). Δίκτυα franchising που διανέμουν προϊόντα και συγχρόνως παρέχουν υπηρεσίες είναι στη χώρα μας των επιχειρήσεων Pizza Hut, Café Haagen Dazs, Roma Pizza, Applebees, Flocafé, Γερμανός, Hondos Center, Beauty Shop κλπ.

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

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

3.2.3 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 διοικητικά συμβόλαια είναι γνωστά και ως συμβόλαια διαχείρισης, και έχουν να κάνουν με *συμφωνίες* με τις οποίες μια επιχείρηση προσφέρει σε μια άλλη εταιρεία *διαχειριστική* και *τεχνική* βοήθεια, αλλά και εξειδικευμένες υπηρεσίες έναντι καθορισμένης αμοιβής. Οι συμφωνίες αυτές συνάπτονται μεταξύ μιας επιχείρησης-προμηθευτή και μιας επιχείρησης-πελάτη για την παραχώρηση στη δεύτερη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της πρώτης. Η επιχείρηση-ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Τα συμβόλαια διαχείρισης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν επιπλέον έσοδα με χαμηλό κίνδυνο.

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

- 1) Επιτυγχάνεται ένας ανέξοδος τρόπος επίτευξης στόχων της επιχείρησης, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες.
- 2) Ευκαιρία για κέρδη χωρίς την επένδυση κεφαλαίων και χωρίς την ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων.
- 3) 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.
- 4) 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:

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

3.2.4 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.

Πρόκειται για παραγωγή προϊόντων από μια εταιρία, κάτω από την ετικέτα ή το εμπορικό σήμα μιας άλλης επιχείρησης. Οι αποδέκτες των συμβάσεων παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες σε διάφορες (ακόμη και ανταγωνιστικές) επιχειρήσεις με βάση τις δικές τους προδιαγραφές και απαιτήσεις. Αυτό το είδος των συμβάσεων καλείται και ιδιωτική κατασκευή ετικέτα. Αφορά ένα δημοφιλές είδος εξωτερικής ανάθεσης ή υπεργολαβίας που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες. Η συμφωνία παραγωγής μπορεί να αφορά και μια ανάθεση μέρους της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος σε τρίτους με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Μια επιχείρηση μπορεί να αναθέσει την κατασκευή ορισμένων εξαρτημάτων του προϊόντος ή τη συναρμολόγηση του προϊόντος. 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:

- 1) 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.
- 2) Οι κατασκευαστές των συμβάσεων είναι συνήθως στις αναπτυσσόμενες χώρες με την άφθονη παροχή φθηνού εργατικού δυναμικού και ελάχιστους κανονισμούς.
- 3) 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.

3.2.5 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. Συγκεκριμένα, 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.

Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση συμφωνεί έναντι αμοιβής να σχεδιάσει, χτίσει και να εξοπλίσει μια παραγωγική εγκατάσταση για λογαριασμό κάποιου άλλου που θα είναι και ο τελικός ιδιοκτήτης αυτής της εγκατάστασης. Τέτοιοι χώροι μπορεί να είναι αεροδρόμια, διυλιστήρια κλπ. Πιο συγκεκριμένα, συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν και το κόστος του εγχειρήματος. 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.

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. Οι κατασκευαστικές συμφωνίες είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στις κατασκευάστριες επιχειρήσεις οι οποίες είναι συνήθως μεγάλες όταν πρόκειται για σημαντικά επενδύσεις (π.χ. εξόρυξη πετρελαίου ή μεταλλευμάτων).

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

- 1) Ευκαιρία να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση την εμπειρία και την τεχνογνωσία της για την αποκόμιση κερδών
- 2) 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.

3.3 Ξένες Επενδύσεις

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

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις 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. Σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου, πρωταρχικός στόχος του ιδιοκτήτη των κεφαλαίων αυτών είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της τοπικής επιχείρησης στην οποία επενδύει τα κεφάλαιά του.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (σε αντίθεση με τις διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου) έχουν ως βασικό σκοπό τον ολικό ή μερικό έλεγχο της τοπικής επιχείρησης και την ενεργό συμμετοχή του ξένου επιχειρηματία στη διοίκηση της επιχείρησης αυτής. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εκτός από την ενασχόληση τους με τις εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων πραγματοποιώντας ΑΞΕ αποκαλούνται Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (Multinational Enterprises – MNEs ή Multinational Corporations – MNCs).

Βασικοί τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ)

Στις αρχές του 19ου αιώνα οι περισσότερες χώρες υποδοχής έθεσαν εμπόδια στο εμπόριο τους βάζοντας φόρους, δηλαδή δασμούς, στις διεθνείς συναλλαγές τους και στις εισαγωγές τους. Οι επιχειρήσεις που είχαν αναπτύξει εμπορικούς δεσμούς στις εν λόγω χώρες, και κατά συνέπεια σημαντικά μερίδια αγοράς, έβλεπαν τον κίνδυνο να συρρικνωθεί η γεωγραφική τους επέκταση. Ο μόνος τρόπος αποφυγής αυτού του κινδύνου ήταν να προβούν σε ΑΞΕ.

Συνδυάζοντας τις έννοιες της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης καθώς και της διαφοροποίησης στην παραγωγή, που χαρακτηρίζει πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις, με τους κύριους λόγους που ωθούν μια επιχείρηση να γίνει πολυεθνική, τότε μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις βασικούς τύπους Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ):

Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking). Μέσω αυτού του τύπου ΑΞΕ ενθαρρύνεται η κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν πλουτοπαραγωγικούς πόρους (όπως φυσικούς πόρους, φθηνό εργατικό δυναμικό και τεχνολογικές/διαχειριστικές ικανότητες) 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:

- 1) Φυσικοί πόροι.
- 2) Φθηνό ανειδίκευτο ή μερικώς εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
- 3) 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:

- 1) Ειδικευμένο επιστημονικό ανθρώπινο δυναμικό
- 2) Ημι-ανειδίκευτο χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό
- 3) Διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων
- 4) Πρώτες ύλες σε χαμηλό κόστος
- 5) 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.

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:

- 1) Οι εγκατάσταση πελατών ή προμηθευτών στην αγορά-στόχο της επιχείρησης.
- 2) Το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής.
- 3) Οι προοπτικές ανάπτυξης της νέας αγοράς.
- 4) Η ανάγκη για προσαρμογή στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα ή τις συνθήκες παραγωγής (π.χ., προσαρμογή σε τοπικά καταναλωτικά πρότυπα).
- 5) Η εξυπηρέτηση μιας αγοράς μέσω ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους.
- 6) Η δύναμη του ανταγωνισμού. Όταν μια ανταγωνιστική επιχείρηση εισχωρεί σε μια νέα αγορά, η επιχείρηση ακολουθεί τον ηγέτη με σκοπό να τον εμποδίσει να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο και να κυριαρχήσει σε αυτή.
- 7) 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.

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).

Σε ένα περιβάλλον ελεύθερου εμπορίου, με χαμηλό κόστος διακίνησης οι διεθνείς επιχειρήσεις 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:

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

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. Έτσι βλέπουμε ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ αυτού του τύπου των ΑΞΕ με τις επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας που προαναφέραμε προηγουμένως. Πιο συγκεκριμένα, οι ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων στοχεύουν στη διατήρηση και στη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς 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:

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

Οικονομικές μονάδες-ΑΞΕ

- **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:

- 1) 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 επιχειρησιακή στρατηγική της θυγατρικής αποτελεί ενσωματωμένο μέρος της ευρύτερης επιχειρησιακής στρατηγικής της μητρικής).
- 2) Η μητρική επιχείρηση καρπώνεται το σύνολο των κερδών της θυγατρικής.
- 3) 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 (η μητρική επιχείρηση αποκτά στρατηγικό πλεονέκτημα στην προσπάθεια να διευρύνει τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες της σε νέες αγορές στο εξωτερικό).
- 4) Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας λόγω της αύξησης του συνολικού όγκου παραγωγής του ομίλου.

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

- 1) Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με το σύνολο του οικονομικού κόστους του εγχειρήματος και αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους.
- 2) 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).
- **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.
- **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.
- **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).
- **Εκμετάλλευση απόκτηση-πλειοψηφία (acquisition on majority):** Είναι η απόκτηση των μεριδίων πλειοψηφίας μιας υπάρχουσας επιχείρησης.
- **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.

3.3.2 Ίδρυση διεθνών κοινοπρακτικών επιχειρήσεων (Joint Venture)

Η 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. Η κοινοπραξία 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, η κοινοπραξία 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:

- 1) Η επιχείρηση αποκτά έναν εταίρο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας.
- 2) Η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα η ίδρυση θυγατρικής να συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη.
- 3) Η μεγαλύτερη κοινή αγορά με αποτέλεσμα τη μείωση του ανά μονάδα κόστους, άρα, επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος.
- 4) Δημιουργεί οικονομίες κλίμακας λόγω της συμπαραγωγής.
- 5) Διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων.
- 6) Σημαντική μείωση του κινδύνου της «εθνικοποίησης»
- 7) 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 η περισσότερων επιχειρήσεων.

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

- 1) 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 σχέδιό της.
- 2) 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 τόπος το γεγονός ότι σε πολλές κοινοπραξίες οι εταίροι συγκρούονται μεταξύ τους για πολλούς λόγους και οδηγούνται σε αποτυχία:

- Η ασυμβατότητα των συνεταίρων ⇒ 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.

3.3.3 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:

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

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

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

3.4 Ξένες Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Foreign Portfolio Equity Investment)

Ουσιαστικά, 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. Στο πλαίσιο της θεωρίας επενδύσεων χαρτοφυλακίου 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).

Τα διεθνή χαρτοφυλάκια αποτελούνται από περισσότερα του ενός περιουσιακά στοιχεία. Ο κίνδυνος ενός χαρτοφυλακίου μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τους χειρισμούς, που μπορεί να γίνουν στον καθορισμό των επί μέρους στοιχείων του και τους συντελεστές συσχέτισεως στις αποδοτικότητες τους. Καθώς προσθέτουμε επενδυτικά στοιχεία σε ένα χαρτοφυλάκιο ο συνολικός κίνδυνός του μειώνεται.

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, ομολογίες, έντοκα γραμμάτια).

Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο μειώνεται ο κίνδυνος της επένδυσης χαρτοφυλακίου, τόσο αυξάνεται η προβλεψιμότητα της απόδοσής της. 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. Η καλή πορεία των ξένων επενδύσεων χαρτοφυλακίου διασφαλίζεται μέσα από επίμονη και σταθερή προσπάθεια βελτίωσης των παραπάνω παραγόντων και ταυτόχρονη ανάδειξη των επενδυτικών ευκαιριών της χώρας.

ερωτήσεις

1. Ποιές είναι οι βασικές διακρίσεις του εξαγωγικού εμπορίου;
2. Τι είναι οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων και ποιά τα βασικά τους πλεονεκτήματα;
3. Τι είναι οι συμφωνίες δικαιόχρησης και ποιές οι βασικές τους διακρίσεις;
4. Ποιά είναι τα βασικά πλεονεκτήματα των διοικητικών συμβολαίων;
5. Ποιοί είναι οι τέσσερις βασικού τύποι των ΑΞΕ;

4. Πολυεθνικές Επιχειρήσεις- ΠΕ (Multinational Enterprises – MNEs).

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να περιγράψει συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της πολυεθνικής επιχείρησης και να επισημάνει τη σπουδαιότητα του ρόλου της στη διαμόρφωση του σύγχρονου διεθνούς επενδυτικού περιβάλλοντος. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να δίνετε τον ορισμό της πολυεθνικής επιχείρησης, να εξηγείτε τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση γίνεται πολυεθνική και να αναφέρετε τους παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες της. Λέξεις κλειδιά: Πολυεθνική Επιχείρηση, Μητρική Εταιρεία, Θυγατρική, Χώρα υποδοχής, Χώρα προέλευσης, Έρευνα και Καινοτομία.

Οι εταιρίες έχουν εφαρμόσει μια ποικιλία τρόπων για να εισέλθουν σε μια ξένη αγορά. Η κλασική οργανωτική μορφή ήταν μια θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας, αλλά αυτή πάντα προϋπήρχε μαζί με ένα εύρος τύπων κεφαλαιακής και μη κεφαλαιακής συμμετοχής περιλαμβάνοντας joint-ventures, καρτέλ, licensing, franchising και μακροπρόθεσμα συμβόλαια. Η πραγματοποίηση άμεσων ξένων επενδύσεων μεταβάλλει τις επιχειρήσεις σε πολυεθνικές οι οποίες κατέχουν ή ελέγχουν παραγωγικές μονάδες (θυγατρικές επιχειρήσεις) σε περισσότερες από μία χώρες.

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 πολυεθνικές επιχειρήσεις 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 πολυεθνικές επιχειρήσεις να επηρεάζουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών **προέλευσης και υποδοχής** τους.

4.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Μία πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να είναι μικρή ή μεγάλη - σε όρους αξίας πωλήσεων και εργατικού δυναμικού, ενώ το ιδιοκτησιακό καθεστώς των θυγατρικών μπορεί να επεκτείνεται από αποκλειστική σε μερική ιδιοκτησία. Μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί μέσω της δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων, μέσω εξαγοράς ή μέσω συγχώνευσης. 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)

4.2 Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και εξωτερικοί παράγοντες

Μια επιχείρηση όταν αναλαμβάνει τον κίνδυνο να επεκταθεί στο εξωτερικό προσβλέπει στα παρακάτω:

- **Αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους** (π.χ. διεύρυνση των αγορών και διαφοροποίηση των πηγών πωλήσεων). Είναι λογικό να αναμένουμε ότι μια εταιρεία που εφαρμόζει αναπτυξιακές στρατηγικές μέσω διεθνοποίησης θα καταφέρει να αυξήσει τα κέρδη της σε βάθος χρόνου αφού πλέον θα απευθύνεται σε ένα πολύ μεγαλύτερο κομμάτι δυνητικών πελατών στην παγκόσμια αγορά.
- **Ισχυροποίηση της εταιρικής επωνυμίας** – ισχυρό «fashion brand name». Μια επιχείρηση με την επέκτασή της στις διεθνείς αγορές θα καταφέρει να δημιουργήσει μια καλή φήμη γύρω από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Βάση αυτού θεωρούμε ότι θα είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να διεισδύσει σε νέες αγορές ανά τον κόσμο με χαμηλότερο «κόστος» εισόδου (δηλαδή δεν θα χρειάζεται να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια να βρει αντιπροσώπους ή να δαπανήσει χρήματα για διαφήμιση).
- **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 ανταγωνιστικότητά 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.

Δοθέντος ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες είναι φυσικό να έρχονται αντιμέτωπες με διαφορετικές συνθήκες που πρέπει να λάβουν υπόψη τους προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Αυτές οι συνθήκες αφορούν στις εξωτερικές επιδράσεις που δέχεται μια πολυεθνική επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στους εξωτερικούς παράγοντες που «επηρεάζουν» μια διεθνή επιχείρηση αναφερόμαστε σε

συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που υπάρχουν στις χώρες υποδοχής τα οποία οφείλει η επιχείρηση να εντοπίσει και να εξετάσει έτσι ώστε, να επιτύχει τους στόχους που έθεσε όταν ξεκίνησε την διεθνή της δραστηριότητα.

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

- Ιστορικούς και 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.***

4.2.1 Χαρακτηριστικά εξωτερικού περιβάλλοντος της πολυεθνικής

Θα λέγαμε ότι υπάρχουν πέντε *χαρακτηριστικά* του εξωτερικού περιβάλλοντος που η πολυεθνική επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει και να σέβεται αν θέλει να επιτύχει στην διεθνή αγορά. Οι κατηγοριοποιήσεις αυτές δεν είναι περιοριστικές.

- **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.
- **Οικονομικό περιβάλλον.** Η πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να διερευνήσει μερικούς σημαντικούς οικονομικούς δείκτες πριν πάρει την απόφαση να δραστηριοποιηθεί σε μια διεθνή αγορά. Τέτοιοι δείκτες είναι:
 - 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
- **Τεχνολογικό περιβάλλον.** Οι εξελίξεις στον παράγοντα αυτό του εξωτερικού περιβάλλοντος ενδέχεται ανάλογα των ενεργειών της ΠΕ να αποτελέσουν ευκαιρία ή απειλή.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν και να λάβουν υπόψη τους τις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων που ανήκουν στην ίδια εθνικότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά, θα μπορούσε να είναι το χρώμα του δέρματος, το ύψος, η ηλικία κλπ. τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν την παραγωγή και την προώθηση ενός προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά αντιλαμβάνονται πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Η κουλτούρα περιλαμβάνει ορισμένα τυποποιημένα πρότυπα που αφορούν τη συμπεριφορά, τις αξίες και τα πιστεύω μιας κοινωνίας. Οι αξίες που απαρτίζουν την κουλτούρα ενός λαού είναι δύσκολο να αλλάξουν. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν επίσης υπόψη τους το πολιτικό και νομικό περιβάλλον των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Το νομικό καθεστώς μπορεί να διαφέρει ουσιαστικά από τη μία χώρα στην άλλη.

4.2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Ένα μεγάλο μέρος του διεθνούς εμπορίου & των επενδύσεων γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Είναι παρούσες σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας. Έχουν συμβάλει ουσιαστικά στη διεθνοποίηση των αγορών. Η σχετικά προηγμένη τεχνογνωσία και εμπειρία τους, καθώς και η οικονομική ευρωστία τους, τους επιτρέπει να ακολουθούν πολιτικές τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων τους, τις οποίες οι τοπικοί ανταγωνιστές συνήθως δεν έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν. Συνοψίζοντας, παραθέτουμε τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

- **Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.** Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής, το οποίο παρατηρείται όταν η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της. Η επιχείρηση μπορεί τώρα να μειώσει την τιμή του προϊόντος, χωρίς να μειωθούν τα κέρδη της και να κάνει το προϊόν ανταγωνιστικότερο. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν και στις δαπάνες διαφήμισης, μεταφοράς και διανομής του προϊόντος.
- **Το γνωστό όνομά τους και η φήμη τους.** Τα προϊόντα των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι γνωστά στις περισσότερες χώρες του κόσμου, οπότε το κόστος εισόδου στις νέες ξένες αγορές είναι χαμηλότερο.
- **Η πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία.** Οι θετικές συνέπειες είναι η εισαγωγή στις διεθνείς αγορές νέων προϊόντων, η βελτίωση της ποιότητας, η αποτελεσματική χρήση των παραγωγικών συντελεστών, η υιοθέτηση αποτελεσματικότερων μεθόδων διοίκησης & μάρκετινγκ, κα.

- **Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για τις διεθνείς εξελίξεις.** Η γρήγορη και σωστή ενημέρωση βοηθά στη διαμόρφωση ρεαλιστικών επιχειρηματικών στόχων και στην κατάλληλη για κάθε περίπτωση στρατηγική από τα διοικητικά στελέχη.
- **Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές.** Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ικανό αριθμό εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών που έχουν εργαστεί σε διάφορες περιοχές του κόσμου.
- **Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές.** Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν τα παραπάνω σε χαμηλότερες τιμές, επειδή η μεγάλη αγοραστική δύναμη που διαθέτουν, τις καθιστά ικανές να διαπραγματεύονται και να επιτυγχάνουν από τους προμηθευτές τους χαμηλότερες τιμές και καλύτερους όρους πληρωμής. Επίσης χρησιμοποιώντας το δίκτυο πληροφόρησής τους ανακαλύπτουν και εκμεταλλεύονται πηγές φθηνών παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και α' υλών, σε διάφορα σημεία του κόσμου.
- **Η δυνατότητα της χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλότερο κόστος.** Αυτό οφείλεται στην καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς χρηματαγορές με δυνατότητα ευνοϊκότερων όρων δανειοδότησης. Επίσης η δανειοληπτική ικανότητα και φερεγγυότητά τους είναι υψηλότερη.
- **Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.** Η συνολική κερδοφορία των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την επίδοσή τους σε έναν περιορισμένο αριθμό χωρών ή σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

- **Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον.** Η ικανοποιητική κατανόηση των ιδιόμορφων κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία πρόσβασης στην αγορά της. Λάθη μπορεί να γίνουν στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, στις μεθόδους προώθησης και διαφήμισης και στις σχέσεις με το εγχώριο προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
- **Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.** Κάθε χώρα έχει τους δικούς της άγραφους νόμους και καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές (πχ.λάδωμα). Αυτό

συνεπάγεται επιπρόσθετο κόστος και προκαλεί διαδικαστικά και λειτουργικά προβλήματα.

- **Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.** Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι μη αναμενόμενες μεταβολές στο βαθμό σταθερότητας της πολιτικής κατάστασης, καθώς και διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών στα νομίσματα των χωρών, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- **Οι διαφορετικές διαδικασίες και οι κανονισμοί.** Οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι κανονισμοί που τις ρυθμίζουν διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η γνώση και εξοικείωση των στελεχών με τους κανονισμούς αυτούς αυξάνει το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων.
- **Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο.** Είναι απαραίτητη η επιμόρφωση και η συνεχής ενημέρωση των στελεχών των πολυεθνικών για το νομικό και φορολογικό πλαίσιο των χωρών, όπου δραστηριοποιούνται και αυτό συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες και επηρεάζεται δυσμενώς η ανταγωνιστικότητά τους.

4.2.3 Διάρθρωση και τάσεις των πολυεθνικών στην παγκόσμια οικονομία

Τα χαρακτηριστικά και η διαρθρωτική τάση των πολυεθνικών επιχειρήσεων συνοψίζονται ως εξής:

- Συγκέντρωση Ισχύος: Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις παγκοσμίως (100 επιχειρήσεις περίπου) αντιπροσωπεύουν το 12%, 18%, και 14% αντίστοιχα, του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων, πωλήσεων και εργατικού δυναμικού όλων των πολυεθνικών επιχειρήσεων.
- Αύξηση του Ενδο-εταιρικού εμπορίου: 30%-40% του παγκόσμιου εμπορίου αφορά ενδο-εταιρικό εμπόριο.
- Στροφή προς βιομηχανική παραγωγή και υπηρεσίες: 4% των ΑΞΕ πρωτογενής τομέας, 28% δευτερογενής τομέας (βιομηχανία) και το 67% τομέας των υπηρεσιών.
- Παρατηρείται επίσης πιο διαφοροποιημένη και σύνθετη διοικητική διάρθρωση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις με ενίσχυση της υιοθέτησης διαφόρων ειδών συνεργασιών, είτε στα πλαίσια συγχωνεύσεων και εξαγορών, είτε στα πλαίσια της ανάληψης έργων από κοινού (joint ventures), είτε με την μορφή άτυπων συμμαχιών.
- Το 77% περίπου των μητρικών εταιρειών βρίσκονται σε ανεπτυγμένες χώρες.
- Το 1980 οι ΗΠΑ, η Αγγλία, η Γερμανία και η Ολλανδία, αντιπροσώπευαν το 72% των ΑΞΕ. Τα τελευταία χρόνια οι χώρες αυτές αντιπροσώπευαν το 48%.

- Οι ΗΠΑ, που θεωρούνταν ο μεγαλύτερος επενδυτής ΑΞΕ έπεσε από το 42% το 1980 στο 20% περίπου τα τελευταία χρόνια, ενώ τα μερίδια της Ευρώπης και της Ιαπωνίας έχουν αυξηθεί σημαντικά.
- Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται το μερίδιο ορισμένων αναπτυσσόμενων χωρών όπως η Κίνα, η Σιγκαπούρη, η Βραζιλία και η Ρωσία.
- Η αξία των ΑΞΕ της Κίνας αυξήθηκε από 11,9 δις δολάρια το 1990, σε 470,5 δις δολάρια τα τελευταία χρόνια, της Βραζιλίας από 41 δις δολάρια το 1990, σε 71,6 δις, της Σιγκαπούρης από 7,8 δις δολάρια το 1990 σε 110,9 δις, και της Ρωσίας από σχεδόν μηδενικά επίπεδα το 1990 σε 120 δις. Οι συγκρίσεις αφορούν το έτος 2005.
- Οι πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων αξιοποιούν την κρίση για να «εξαφανίσουν» τους μικρότερους ανταγωνιστές και να γιγαντωθούν ακόμα περισσότερο. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι οι πωλήσεις των 250 μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου ξεπέρασαν την περίοδο 2011 έως 2012 τα 3,12 τρισ. δολ. (2,33 τρισ. ευρώ), ενώ μόλις προ διετίας ήταν 2,82 τρισ. δολάρια. Οι δέκα μεγαλύτερες εταιρείες πραγματοποίησαν πωλήσεις αξίας 846 δις. δολ. (630 δις. ευρώ). Στην Ευρώπη μεγαλύτερη εταιρεία ήταν η Nestle (4^η παγκοσμίως), με δεύτερη τη Unilever και τρίτη την Nokia.
- Περισσότερες από τις μισές εκ των πολυεθνικών ανήκουν στον κλάδο τροφίμων, ποτών και καπνού, όπου το περιθώριο κέρδος είναι ακόμα υψηλότερο.

4.3 Ρόλοι των θυγατρικών

Κάθε θυγατρική αποτελεί τμήμα του διεθνούς δικτύου της πολυεθνικής επιχείρησης και έχει δική της ξεχωριστή δομή και διακριτό στρατηγικό προσανατολισμό, που καθορίζονται στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής. Ο βασικός διαχωρισμός των θυγατρικών καθορίζεται από τον βαθμό αυτονομίας τους, της λειτουργίας αλλά και της εσωτερικής τους δομής. Η κατηγοριοποίηση των ρόλων των θυγατρικών εταιρειών πραγματοποιείται ως εξής:

- **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.

Στην ουσία 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 παραγωγής 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).
- **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 αγορές (για την πολυεθνική επιχείρηση) και έχουν ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένες γνώσεις διοίκησης.

4.4 Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Οι διάφοροι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι θυγατρικές ενός ομίλου καθορίζουν την ποικιλία των *παραγωγικών δυνατοτήτων* του ομίλου. Μια πολυεθνική επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει μια στρατηγική παραγωγής η οποία θα καθορίζει που θα παράγονται τα *ενδιάμεσα* και τα *τελικά αγαθά*.

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο κατηγορίες στρατηγικών παραγωγής:

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, αδιαφορώντας για το διεθνή ανταγωνισμό.

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:

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.

4.5 Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Μια πολυεθνική επιχείρηση λέμε ότι *αποκεντρώνει* την τεχνολογική της ικανότητα όταν οι καινοτομίες αναπτύσσονται και από τις θυγατρικές αυτής, ενώ αντίθετα λέμε ότι *συγκεντρώνει* την ικανότητα αυτή όταν κυρίως οι καινοτομίες προέρχονται από την μητρική εταιρεία. Υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές καινοτομίας. Κάθε μια από αυτές δίνει διαφορετική διάσταση στη σχέση αποκέντρωσης-συγκέντρωσης της τεχνολογικής ικανότητας. Τέσσερις είναι οι επικρατέστερες στρατηγικές καινοτομίας που στηρίζονται στο βαθμό αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης της αναπτυχθείσας τεχνολογικής ικανότητας:

- **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.

Όταν μια πολυεθνική επιχείρηση υιοθετεί μια αποκεντρωμένη στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης δημιουργείται η ανάγκη ενός τέτοιου τμήματος, που θα υποστηρίζει τη θυγατρική επιχείρηση. Η Έρευνα και Ανάπτυξη είναι μία διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο και υψηλό κόστος και έχει ως αποτέλεσμα να υιοθετείται μόνο από επιχειρήσεις με αρκετά μεγάλους χρηματικούς πόρους. Το μεγαλύτερο ποσοστό Έρευνας και Ανάπτυξης γίνεται στις χώρες προέλευσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, και ανήκουν στην κατηγορία των αναπτυγμένων χωρών.

4.6 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 ευελιξία και ο συντονισμός αντιπροσωπεύει την μεγαλύτερη πρόκληση για μία πολυεθνική επιχείρηση. Η ευελιξία και ταυτόχρονα ο συντονισμός των εσωτερικών διεργασιών μίας επιχείρησης είναι μάλλον το δυσκολότερο έργο για τα διοικητικά στελέχη μίας πολυεθνικής.

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. 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. Η μορφή της τμηματοποίησης θα πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική διοίκηση και συντονισμό, την επίτευξη συνέργιας και οικονομιών κλίμακας, την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, τη συνεργασία και ικανοποίηση των στελεχών.

Οι πέντε βασικοί τύποι μιας παγκόσμιας οργανωτικής τμηματοποίησης είναι:

Τμηματοποίηση κατά προϊόν. Αυτός ο τύπος τμηματοποίησης αφορά στην ομαδοποίηση και τακτοποίηση των δραστηριοτήτων σύμφωνα με την γκάμα των προϊόντων της οργάνωσης. Εξυπηρετεί περισσότερο επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό διαφοροποίησης της παραγωγής τους. Κάποιες λειτουργίες μπορεί να επαναλαμβάνονται (π.χ. μάρκετινγκ, λογιστήριο, κ.ά.). Η τμηματοποίηση αυτή πετυχαίνει τη μείωση του εύρους των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούν τα περισσότερα διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες και έτσι κάνει πιο εύκολη τη διοίκηση ενός τμήματος ή τομέα. Παράλληλα μπορεί να υπάρχει πρόβλημα συντονισμού ανάμεσα στις διάφορες ομάδες προϊόντων και για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί ειδική γνώση και κατανόηση του περιβάλλοντος για κάθε ομάδα προϊόντος.

Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Σύμφωνα με αυτήν τη μορφή τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας ή οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται ή αφορούν μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα. Αυτή η τμηματοποίηση ομαδοποιεί τις εργασίες σύμφωνα με το γεωγραφικό μέρος όπου πραγματοποιούνται αυτές. Το γεωγραφικό κριτήριο χρησιμοποιείται συχνά για τη διαίρεση του τμήματος πωλήσεων σε υποτμήματα. Είναι κυρίως χρήσιμη για τις πολυεθνικές που υιοθετούν πολυτοπική στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων τους και παράγουν μικρό αριθμό προϊόντων. Βασικό πλεονέκτημα της γεωγραφικής τμηματοποίησης είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που αφορούν μια γεωγραφική περιοχή με την αποκέντρωση των αποφάσεων.

Τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία ομαδοποιεί εκείνες τις εργασίες που περιλαμβάνουν τις ίδιες ή παρόμοιες δραστηριότητες. Οι βασικές κοινές

λειτουργίες που αναπτύσσονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μορφής, είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις και το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία, και η λειτουργία του προσωπικού. Όμως, ανάλογα με την περίπτωση, αναπτύσσονται και άλλες κύριες ή βοηθητικές λειτουργίες, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η συντήρηση, οι δημόσιες σχέσεις, η νομική λειτουργία κτλ. Κάθε επιχειρησιακή λειτουργία στηρίζεται σε εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες και με την ομαδοποίησή τους στο ίδιο τμήμα επιτυγχάνεται η αξιοποίηση πόρων μέσω των οικονομικών κλίμακας και συνέργιας.

Τμηματοποίηση κατά πελάτη. Με την βοήθεια της τμηματοποίησης κατά πελάτη η οργάνωση προσπαθεί να δομήσει κατά τέτοιο τρόπο τις δραστηριότητες της έτσι ώστε να ανταποκρίνεται και να αλληλεπιδρά ευκολότερα με συγκεκριμένους πελάτες αλλά και ομάδες πελατών. Η τμηματοποίηση αυτής της μορφής εκφράζει την προσοχή που δείχνει η πολυεθνική στους πελάτες της, οι οποίοι αποτελούν το εν δυνάμει κεφάλαιο της.

Τμηματοποίηση κατά λειτουργία και πελάτη (matrix). Πρόκειται για ένα περίπλοκο τύπο τμηματοποίησης που δίνει κυρίως ευελιξία στην επιχείρηση.

ερωτήσεις

1. Τι δεν είναι πολυεθνική επιχείρηση;
2. Γιατί μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητες της εκτός εθνικών συνόρων;
3. Ποιά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων; Να αναλύσετε περιληπτικά.
4. Ποιοι οι τρεις βασικοί ρόλοι των θυγατρικών των πολυεθνικών;

5. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις στη Ελλάδα

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να αναπτύξει την ιστορική αναδρομή των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα καθώς και τις σημερινές προοπτικές τους. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να περιγράψετε την ιστορική πορεία των ΑΞΕ αλλά και των διεθνών επιχειρήσεων που προέρχονται αλλά και που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια. Λέξεις κλειδιά: Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα, Φορολογικά Κίνητρα, Επιχειρησιακές Ευκαιρίες, Ανταγωνισμός, Πολιτικός Κίνδυνος.

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.

5.1 Προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα

Πριν το 1968 οι εισερχόμενες ΑΞΕ στην Ελλάδα συγκεντρώνονται κυρίως στους κλάδους της μεταλλουργίας, χημικών και πετρελαιοειδών, ενώ μεταξύ του 1968 και του 1980 το 45% των εισερχόμενων ΑΞΕ κατευθύνονται κυρίως προς την υφαντουργία, τα ηλεκτρικά είδη και τα τρόφιμα. Το 1968 το δυναμικό της βιομηχανίας σε πάγια κεφάλαια ελεγχόταν κατά 36% από επιχειρήσεις με συμμετοχή ξένου κεφαλαίου και οι ΑΞΕ συγκεντρωνόντουσαν κυρίως σε κλάδους της βαριάς βιομηχανίας. Την δεκαετία του 1970 οι κλάδοι των Τροφίμων, των Ποτών, και της Υφαντουργίας αύξησαν το μερίδιό τους στο σύνολο των εισροών ΑΞΕ στη μεταποίηση στο 13 % περίπου, από 5 % που ήταν την προηγούμενη δεκαετία. Αυτή η τάση κατέστη ιδιαίτερα εμφανής μετά το 1974. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με τη φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου, η οποία χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση αποτελεσματικότητας σε παγκόσμια κλίμακα.

Στο τέλος της επόμενης δεκαετίας, 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 διεξόδου 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.

5.2 Οι Ελληνικές άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό

Οι ελληνικές ΑΞΕ στην αλλοδαπή έκαναν την εμφάνισή τους το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κύμα εκροών ελληνικών ΑΞΕ διαφαίνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέσω μεμονωμένων προσαθειών ελλήνων επιχειρηματιών που ζούσαν στις χώρες αυτές. Η ραγδαία αύξηση της ζήτησης και η ακαμψία της εγχώριας προσφοράς στις εν λόγω χώρες, έδωσαν την ευκαιρία στους Έλληνες επιχειρηματίες να ασχοληθούν με το εμπόριο και τη διανομή, αναπτύσσοντας αρχικά δίκτυα διανομής των ελληνικών εξαγωγών.

Η κατάρρευση των καθεστώτων του υπαρκτού σοσιαλισμού και της κεντρικά κατευθυνόμενης οικονομίας στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη εντατικοποίησε αυτή τη διαδικασία και έδωσε την ευκαιρία σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να διεισδύσουν στις αναδυόμενες αγορές της Ανατολικής Ευρώπης είτε μέσω εξαγωγών είτε μέσω ΑΞΕ. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του υπουργείου Οικονομικών το 1999 το 95% των συνολικών ελληνικών ΑΞΕ βρισκόταν στις Βαλκανικές χώρες. Πιο συγκεκριμένα, 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. Επιπρόσθετα, μετά το 1998, σημειώνεται οργανωμένη έξοδος μεγάλων πολυεθνικών εταιριών με κίνητρα αναζήτησης αγορών και στρατηγικής τοποθέτησης. 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 φθινό εργατικό δυναμικό
- (γ) η αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις αναπτυγμένες χώρες

5.2.1 Παράδειγμα Ελληνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται διεθνώς

Η εταιρεία που επιλέχθηκε είναι η Creta Farm, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα τροφίμων και πιο συγκεκριμένα στον τομέα των αλλαντικών. Η εταιρεία ξεκίνησε να έχει την έδρα της στο Ρέθυμνο της Κρήτης το 1979, και μέχρι σήμερα επεκτείνει συνεχώς τις εγκαταστάσεις της. Έχει δημιουργήσει 5 υποκαταστήματα στο Ηράκλειο Κρήτης, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα και Πάτρα αυξάνοντας την παραγωγικότητα της και την εξαγωγική της δραστηριότητα σε Ευρώπη και Αμερική. Το 2001 η Creta Farm κατοχυρώνει στην Ελλάδα και σε άλλες 38 χώρες του κόσμου την πατέντα «Εν Ελλάδι» ως μοναδική μέθοδο παραγωγής με βάση το κρέας. Η διεθνή ανάπτυξη της εταιρείας ξεκίνησε το 2004, με σύσταση θυγατρικής στην Κύπρο και τον Μάιο του 2007 εισέρχεται στην απαιτητική αγορά των Η.Π.Α.. Εκμεταλλευόμενη την κατοχύρωση των πατεντών για ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα συνεχίζει την διεθνή ανάπτυξη με επεκτατικό σχεδιασμό σε νέες και ώριμες αγορές, όπως αυτές της Μεγάλης Βρετανίας, Ιταλίας, Ρουμανίας, Ρωσίας, Καναδά, Κίνας και Ιαπωνίας.

Η δυνατότητα αξιολόγησης μιας περιοχής, χώρας, ή αγοράς-στόχου ώστε μια εταιρεία να προωθήσει τα προϊόντα της είναι υψίστης σημασίας για το διεθνές μάρκετινγκ. Οι τέσσερις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να επιλέξει σε ποιες αγορές του εξωτερικού θα εισέλθει είναι:

Ο δείκτης επιχειρησιακών ευκαιριών. Πραγματοποιείται η αξιολόγηση του οικονομικού κλίματος που αφορά στην οικονομική ανάπτυξη των περιοχών, την ύπαρξη ζήτησης για τα προσφερόμενα προϊόντα, το μέγεθος της αγοράς και η πληθυσμιακή δομή, το κατά κεφαλήν εισόδημα, φορολογικές ελαφρύνσεις κ.α.. Η Creta farm στόχευσε επεκτατικά στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης για τους κάτωθι λόγους:

- Οι χώρες αυτές προσελκύουν πολλές ΑΞΕ και οι πολίτες αναβαθμίζουν την ποιότητα ζωής τους με προσέγγιση των δυτικοευρωπαϊκών προτύπων. Παρατηρείται αύξηση της ζήτησης για καταναλωτικά προϊόντα αν και οι μηνιαίες αποζημιώσεις των πολιτών είναι αρκετά χαμηλές.
- Ο πληθυσμός των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης αγγίζει τα 115 εκατομμύρια κατοίκους (μη συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδος).
- Υπάρχουν φορολογικές ελαφρύνσεις δεδομένου του ότι δεν υπάρχει ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης στα καταναλωτικά αγαθά.
- Δεν υπάρχουν τελωνειακοί δασμοί και έτσι δεν προσαυξάνεται η τιμή των προϊόντων.
- Στην περίπτωση που η Creta Farm, θέλει να επεκταθεί με θυγατρικές στις χώρες αυτές θα αντιμετωπίσει χαμηλότερη φορολόγηση επί των κερδών γεγονός που συνεπάγεται μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, ή θα μπορούσε να πείσει τις τιμές των προϊόντων της προ τα κάτω ώστε να είναι περισσότερο ανταγωνιστικά.

Ο βαθμός πολιτικού κινδύνου. Αφορά στις πιθανότητες ύπαρξης πολιτικής αστάθειας της χώρας εισόδου που θα επηρέαζε αρνητικά τον τομέα των εισαγωγών στην χώρα αυτή.

- Οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης βρίσκονται σε μία διαδικασία ανασυγκρότησης των οικονομιών τους ενώ παρατηρείται μια έντονη τάση ιδιωτικοποιήσεων. Δεν παρατηρείται καμία πολιτική αστάθεια στην περιοχή των Βαλκανίων δεδομένου του ότι βρίσκονται σε τροχιά φιλελευθεροποίησης της οικονομικής τους δραστηριότητας. Ο βαθμός πολιτικής αστάθειας και κινδύνου είναι μηδαμινός οπότε μπορούν οι ξένες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε αυτές ανεπιφύλακτα.

Βαθμός ομοιότητας με την εθνική αγορά. Αφορά στην διερεύνηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των κοινωνικοπολιτικών αλλά και πολιτιστικών συνηθειών των χωρών εισόδου.

- Οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης γειτνιάζουν με την Ελλάδα και παρουσιάζουν νοοτροπία και συνήθειες κοντά στα Ελληνικά πρότυπα. Οι πολίτες των χωρών αυτών έχουν παρόμοια καταναλωτικά πρότυπα με αυτά των Ελλήνων.
- Υπάρχει μεγάλη κινητικότητα των πολιτών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης προς την Ελλάδα γεγονός που δημιουργεί σημαντικούς οικογενειακούς και συγγενικούς δεσμούς μεταξύ τους. Οι δεσμοί αυτοί δημιουργούν θετικές προσκείμενες αγοραστικές συμπεριφορές προς τα Ελληνικά προϊόντα.

Βαθμός ανταγωνισμού. Αξιολογείται η ύπαρξη και ο βαθμός ανταγωνισμού στη χώρα εισόδου για τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί διεθνώς.

- Στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης δεν παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο των αλλαντικών σε αντίθεση με τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης.

Η Creta Farm, Με «όπλο» το λανσάρισμα και την κατοχύρωση της πατέντας των προϊόντων Εν Ελλάδι, το 2004 δημιούργησε την Creta Farm Cyprus LTD. Το 2007 εισήλθε στην αγορά των ΗΠΑ και δραστηριοποιήθηκε από κοινού με τον όμιλο Clements Family Corporation. Το 2009, υπεγράφη συμφωνία με την ισπανική εταιρία Grupo Alimentario Argal SA και έγινε η επέκταση στην ισπανική αγορά. Το 2010 υπεγράφη συμφωνία με τη σουηδική εταιρία PARSONS SVERIGE AB με στόχο την επέκταση στην αγορά της Σουηδίας και της Δανίας. Το 2011 έγινε η συμφωνία με την ιταλική εταιρία Grandi Salumifici Italiani SpA, μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες τροφίμων της Ευρώπης.

Η Grandi Salumifici Italiani αποτελεί τη μεγαλύτερη αλλαντοβιομηχανία στην Ιταλία και την Ευρώπη σημειώνοντας ετήσιο τζίρο 650 εκατομμυρίων ευρώ, με 13 εργοστάσια και 1.700 εργαζομένους. Πέρα όμως από το μέγεθος και την αναμφισβήτητη ισχύ του εταίρου της Creta Farm, έχει παρουσία σε 14 πλέον χώρες και απευθύνεται σε ένα κοινό 473 εκατομμυρίων καταναλωτών.

Η επενδυτική παρουσία της εταιρείας στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης πραγματοποιείται μέσω εξαγωγών και παραγωγής με συνεργασία. Η στρατηγική διεθνούς ανάπτυξης της εταιρείας περιλαμβάνει συνεργασία με ισχυρούς παίκτες με τη δημιουργία joint ventures σε κάθε μια από τις διεθνείς αγορές. Τα βασικά πλεονεκτήματα και οι λόγοι των στρατηγικών εισόδου που επέλεξε η εταιρεία συνοψίζονται ως εξής:

Για τις εξαγωγές

- δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις ή κεφάλαια, εκτός αν οι δυνατότητες εξαγωγών είναι τόσο μεγάλες ώστε η παραγωγική δυναμικότητα να μην επαρκεί.
- οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει η επιχείρηση όταν χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες παραγωγικές εγκαταστάσεις είναι σχετικά μικροί.
- οι εξαγωγές παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να κατανοήσει τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της ξένης αγοράς και να ελέγξει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της, πριν αρχίσει να παράγει στην ξένη αγορά.

Για joint ventures

- Μεγαλύτερη εισδοχή σε μια αγορά του εξωτερικού
- Αντιμετωπίζεται με μεγαλύτερη επιτυχία ο ανταγωνισμός
- Τα παραγόμενα προϊόντα παράγονται με χαμηλότερο κόστος
- Ευκολότερη είσοδος δε μη προσβάσιμες αγορές
- Αποφυγή δασμών

ερωτήσεις

1. Ποιοί είναι οι κυριότεροι λόγοι ύπαρξης των ελληνικών ΑΞΕ στο εξωτερικό;
2. Να αναλύσετε τις τέσσερις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να επιλέξει σε ποιες αγορές του εξωτερικού θα εισέλθει.

6. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι χώρες υποδοχής και προέλευσης

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να αναλύσει τον αντίκτυπο των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής αλλά και στις χώρες προέλευσης. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να περιγράψετε τα βασικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα της δραστηριοποίησης των διεθνών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής αλλά και στις χώρες προέλευσης. Λέξεις κλειδιά: Εισροή Κεφαλαίου, Τεχνολογία, Βιομηχανική Δομή, Εργασία.

Ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής και προέλευσης είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες προς διερεύνηση. Σε γενικές

γραμμές υπάρχει η άποψη ότι οι πολυεθνικές ή θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των χωρών ή θα την συρρικνώνουν και από την άλλη ή θα δημιουργούν θέσεις εργασίας ή θα καταστρέφουν την δομή της απασχόλησης. Πρέπει να εξεταστούν οι τομείς που ενδέχεται να επηρεαστούν από την ύπαρξη των πολυεθνικών σε μια χώρα είτε προέλευσης, είτε υποδοχής.

6.1 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 πολυεθνικών στην χώρα υποδοχής μπορούν να εξεταστούν λαμβάνοντας υπόψη δυο παραμέτρους:

- Το επίπεδο εξάρτησης και πόσο εξαρτημένη είναι η χώρα υποδοχής από τις πολυεθνικές.
- Το επίπεδο αποκλεισμού και πόσο απομονωμένη είναι η παραγωγή των πολυεθνικών στην χώρα υποδοχής (δεν εξάγουν, δεν δημιουργούν θέσεις εργασίας κλπ.)

Ποιοι είναι όμως **οι τομείς** που επηρεάζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις 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 Έρευνας και Ανάπτυξης αλλά και η καταλληλότητα της τεχνολογίας.
- **Εμπόριο.** Εδώ το διακύβευμα είναι εάν η δραστηριότητα μιας πολυεθνικής επιχείρησης 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). Οι ΑΞΕ των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να πραγματοποιούν εξαγωγές (πρώτων υλών, ενδιάμεσων ή τελικών προϊόντων ή και νέων προϊόντων). Υπάρχει όμως και η περίπτωση οι ΑΞΕ να έχουν ως στόχο την κάλυψη μόνο της εσωτερικής αγοράς και

όχι τις εξαγωγές. Συνεπώς, δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσφέρουν την ευκαιρία στη χώρα υποδοχής να αναπτύξει τις εξαγωγές της.

- **Βιομηχανική δομή και επιχειρηματικότητα.** Συνήθως παρατηρούνται φαινόμενα συγκέντρωσης στον κλάδο όπου κινείται η πολυεθνική και ως συνέπεια αυτού έχουμε ολιγοπωλιακά φαινόμενα στις χώρες υποδοχής (λίγες επιχειρήσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς του προϊόντος).
- **Εργασία.** Τα θέματα που θα πρέπει να διερευνηθούν είναι (α) αν αυξάνεται ο αριθμός των θέσεων εργασίας (β) αν οι θέσεις αυτές είναι αυξημένου ποιοτικού χαρακτήρα και (γ) η σχέση της πολυεθνικής επιχείρησης 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.

Ο ρόλος των θυγατρικών μιας πολυεθνικής 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.

6.2 Χώρα προέλευσης

Οι δραστηριότητες μιας πολυεθνικής επιχείρησης 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. Όσο και αν φαίνεται παράδοξο, οι ΑΞΕ μειώνουν την δυνατότητα τεχνολογικής ανάπτυξης της χώρας προέλευσης, κυρίως διότι με την διεξαγωγή της παραγωγής και πιθανώς Έρευνα και Ανάπτυξη στη χώρα υποδοχής χάνεται πολύτιμη εμπειρία που αν είχε αποκτηθεί από εγχώριους εργαζόμενους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας προέλευσης.

6.3 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 για 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.

ερωτήσεις

1. Ποιοι είναι όμως οι *τομείς* που επηρεάζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις περισσότερο σε μια χώρα υποδοχής;
2. Πως επηρεάζου οι ΑΞΕ μια χώρα προέλευσης;

7. Θεωρίες του διεθνούς εμπορίου

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιάσει τις βασικές θεωρίες του διεθνούς εμπορίου. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να περιγράψετε την εξέλιξη των βασικών θεωριών και να κατανοείτε τη διαφορά του απόλυτου και συγκριτικού πλεονεκτήματος. Λέξεις κλειδιά: Μερκαντισμός, Απόλυτο Πλεονέκτημα, Συγκριτικό Πλεονέκτημα, Νεοκλασική Θεωρία 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.

7.1 Μερκαντιλισμός

Βασική αρχή του Μερκαντιλισμού 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 Μερκαντιλισμού.

7.2 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.

7.3 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.

7.4 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 φθινό 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.**

ερωτήσεις

1. Να αναφέρετε την βασική αρχή του Μερκαντισμού και να τη συνδέσετε με το διεθνές εμπόριο.
2. Να αναφέρετε την θεωρία H-O και να αναλύσετε την σύνδεση της με το διεθνές εμπόριο.

8. Οικονομικές θεωρίες των διεθνών επενδύσεων

Σκοπός-προσδοκώμενα αποτελέσματα-λέξεις κλειδιά

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιάσει τις βασικότερες θεωρίες των διεθνών επενδύσεων. Όταν θα ολοκληρώσετε την μελέτη αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να αναφέρετε τις θεωρίες που θεμελίωσαν την ανάλυση των ΑΞΕ και των διεθνών επιχειρήσεων και να διακρίνετε τις ουσιαστικές διαφορές τους. Λέξεις κλειδιά: Μακροοικονομικό Επίπεδο, Μεσοοικονομικό Επίπεδο, Μικροοικονομικό Επίπεδο, Ο Κύκλος Προϊόντος του Vernon, Θεωρία Hymer, Οι διαχειριστικές Προσεγγίσεις των Baumol και Williamson, θεωρία της Εσωτερικοποίησης, Εκλεκτικό Υπόδειγμα Dunning.

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

Ο Vernon χρησιμοποίησε στην ανάλυσή του την άποψη του Posner περί τεχνολογικού χάσματος ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες και την άποψη του Linder αναφορικά με την ομοιότητα της ζήτησης στις ανεπτυγμένες χώρες και κατέληξε ότι η ζωή κάθε προϊόντος περνά τρεις φάσεις, τις οποίες και συνέδεσε με την απόφαση σχετικά με το που μπορεί να παραχθεί το προϊόν ανάλογα με την κάθε φάση. 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.

8.2 Ο κύκλος προϊόντος II του Vernon (ΚΠΙΙ)– 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:

- **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.
- **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.

- **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.

8.3 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 διείσδυση 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.

8.4 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.

8.5 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 μανάτζερ. 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 μανάτζερ για απόκτηση κύρους και δύναμης μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που θα λειτουργήσει μια ΠΕ.

8.6 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 εξής 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.

ερωτήσεις

1. Να αναλύσετε το εκλεκτικό υπόδειγμα *Dunning*.
2. Να αναλύσετε τον Κύκλο Προϊόντος I του *Vernon*.
3. Να αναλύσετε τον Κύκλο Προϊόντος II του *Vernon*.

9. Βιβλιογραφία

9.1 Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Γεωργιάδης Σ.Α., (2000), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: *Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising*, 4η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Θανόπουλος Ν.Γ., (2006), Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks.

Κυρκιλής, Δ.,(2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Α΄ έκδοση, εκδόσεις Κριτική

Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι., (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.

Μπιτζένης, Α.Π., (2009), Παγκοσμιοποίηση Πολυεθνικές Επενδύσεις & Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση στο Νέο Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα, Εκδόσεις Σταμούλης.

Παπαδάκης, Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου.

Πιτέλης Χ. και Sugden R., (2002), Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης, εκδόσεις Τυπωθήτω'

9.2 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Aaker S. and **McBride B.**, (2004), Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development, Journal of World Business.

Daniels J. and Radebaugh H. L., (1995), International Business, Environment and Operations, New York-Addison Wesley.

Hill C. and Jones G., (2007), Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 7th edition.

Taoka G.M. and Beeman D.R., (1990), International Business: Environments, institutions and operations, edition Harper. Collins College Division.

UNCTAD (2002a) World Investment Report «Transnational corporations and export competitiveness - Overview. Geneva».

Επιπρόσθετο Υλικό

http://www.kareliafoundation.org.gr/docs/SubsidiariesMP_final.pdf

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme/policies/documents/no.7_international_el.pdf

http://www.iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf

<http://www.acsmi.gr/Portals/>

<http://www.acsmi.gr/Portals/0/politikes.pdf>

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/international_best_el.pdf

http://st.merig.eu/uploads/media/Download_Unit_6_02.pdf

