



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΜΣ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

**ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΖΑΡΑΒΕΛΑΣ**

**ΠΡΕΒΕΖΑ, 2020**

# **DEVELOPMENT OF MULTINATIONAL COMPANIES**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Ιωάννινα 2020

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αικατερίνη Γαλανού

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Ιωάννης Σωτηρόπουλος

Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Ιωάννης Γκανάς

Καθηγητής

© Ζαραβέλας, Σωτήριος, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

**ΖΑΡΑΒΕΛΑΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κα. Γαλανού για την υποστήριξη και την καθοδήγησή της.

Ευχαριστώ επίσης τους ανθρώπους της οικογένειάς μου που με στήριξαν σ' αυτή μου την προσπάθεια.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκόσμια αγορά αποτελεί το σύγχρονο κέντρο εμπορικών συναλλαγών για όλων των κλάδων τις επιχειρήσεις. Η είσοδος και η επικράτηση σε ένα μεγάλο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς αποτελεί στόχο των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι οικονομικές θεωρίες έχουν θέσει σε μακροοικονομική και μικροοικονομική ανάλυση τις απαραίτητες προϋποθέσεις και συνθήκες για τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί μια επιτυχής έξοδος στις διεθνείς αγορές. Βασικά στοιχεία των διεθνικών θεωριών αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο, η τεχνολογία και καινοτομία, τα κεφάλαια.

Οι στρατηγικές που καλούνται να επιλέξουν ως προς τη διεθνοποίησή τους οι επιχειρήσεις αφορούν σε τρεις βασικές παραμέτρους, την παγκόσμια αποδοτικότητα, την ευελιξία και την μεταφορά της γνώσης.

Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση η οποία κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε περισσότερες από μια χώρες. Βασικές παράμετροι για την επιτυχή ανάπτυξη μιας πολυεθνικής εταιρίας, που απορρέουν από την ακολουθούμενη στρατηγική της, αναδεικνύονται η οργανωτική διάρθρωση του σχήματος της πολυεθνικής και η επιλογή του μοντέλου με τον οποίο η μητρική εταιρία ασκεί έλεγχο των θυγατρικών της.

Η ποικιλία των διαφορετικών δομών και των μεθόδων ενσωμάτωσης στις τοπικές αγορές των πολυεθνικών εταιριών τις έχει αναδείξει σε σημαντικό παράγοντα της παγκόσμιας οικονομίας.

Όσο αυξάνεται το μερίδιο μιας επιχείρησης στην τοπική αγορά, είναι δυνατόν να επεκταθεί σε εξαγωγές στο εξωτερικό. Το επόμενο βήμα είναι να αρχίσει τον πορεία της προς την διεθνοποίηση με την εγκατάστασή της σε μια άλλη τοπική αγορά όπου η γνώση και η κατάλληλη προετοιμασία είναι δυνατόν να αυξήσει το μέγεθος και το μερίδιό της στη διεθνή αγορά με τη δημιουργία ανεξάρτητων θυγατρικών, αναλαμβάνοντας καθοριστικό ρόλο στον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Στην παρούσα εργασία μελετάται η πολυεθνική PepsiCo, η οποία στην Ελλάδα λειτουργεί με τις θυγατρικές PepsiCo-HBH και Tasty Foods.

**Λέξεις-κλειδιά:** πολυεθνική επιχείρηση, διεθνές εμπόριο, θυγατρικές

## **ABSTRACT**

The global market is the modern trading center for business that operate in various sectors. The main goal of modern companies is to enter and dominate a large share of the world market.

Economic theories have put in macroeconomic and microeconomic analysis the necessary variables and conditions for business, in order to make a successful entry into international markets. Key elements of transnational theories are human capital, technology and innovation, capital.

The strategies that companies are called upon to choose in terms of their internationalization concern three key parameters: global efficiency, flexibility and knowledge transfer.

A multinational is a company that owns, controls and manages wealth resources in more than one country. Key parameters for the successful development of a multinational company, arising from its strategy, are the organizational structure of the multinational schema and the choice of the model by which the parent company exercises control over its subsidiaries.

As a company's share of the local market grows, it may expand to exports abroad. The next step is to begin its path to internationalization by establishing itself in another local market where knowledge and proper preparation can increase its size and share in the international market by establishing independent subsidiaries, playing a key role in global competition.

In the present review, the object of study is the multinational company PepsiCo, which in Greece operates with the subsidiaries PepsiCo-HBH and Tasty Foods.

**Keywords:** multinational enterprise, international trade, subsidiaries



# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	1
1. Διεθνές Εμπόριο .....	1
1.1. Διεθνείς επιχειρήσεις .....	2
1.2. Θεωρία του εξωτερικού εμπορίου .....	5
1.2.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο .....	6
1.2.2. Τεχνολογία.....	7
1.2.3. Καινοτομία .....	8
1.2.4. Κεφάλαιο .....	10
2. Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	12
2.1. Στρατηγικές διεθνοποίησης .....	12
2.2. Διάρθρωση διεθνικών επιχειρήσεων .....	15
2.3. Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	18
3. Πολυεθνικές επιχειρήσεις.....	20
3.1. Θυγατρικές επιχειρήσεις.....	23
3.1.1. Οργανωσιακή δομή .....	24
3.1.2. Έλεγχος των θυγατρικών.....	26
3.2. Εξωτερικό περιβάλλον της πολυεθνικής .....	27
3.3. Πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	28
3.4. Μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	29
4. Δείκτες του παγκόσμιου εμπορίου .....	31
4.1. Όγκος παγκόσμιων συναλλαγών .....	32
4.2. Εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων .....	34
4.3. Κορυφαίες οικονομίες ΑΞΕ.....	37
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	41

5.	ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ PepsiCo .....	41
5.1.	Ίδρυση και οργάνωση της εταιρίας.....	41
5.2.	Οργανωτική δομή .....	42
5.3.	Πωλήσεις και προϊόντα.....	43
5.4.	Προσωπικό.....	47
5.5.	Μάρκετινγκ.....	49
5.6.	Στρατηγικές Ποιοτικού Ελέγχου .....	50
5.7.	Στρατηγικές κοινωνικού και περιβαλλοντικού προσανατολισμού.....	51
6.	Η PepsiCo στην Ελλάδα.....	52
6.1.	Pepsico-HBH .....	53
6.2.	Tasty Foods.....	54
6.3.	Το αδιέξοδο της Pepsico-HBH στην Ελλάδα .....	55
7.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Στρατηγικές διεθνοποίησης. Πηγή: Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015.....	15
Εικόνα 2 Τα στάδια της διεθνοποίησης και η οργανωσιακή δομή. Πηγή: Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015 .....	16
Εικόνα 3 Κυριότεροι προορισμοί εξαγωγών αναπτυσσόμενων οικονομιών. Πηγή United Nations, 2019.....	20
Εικόνα 4 Κυριότερες πηγές προέλευσης εισαγωγών αναπτυσσόμενων οικονομιών. Πηγή United Nations, 2019.....	21
Εικόνα 5 Δείκτης ανοικτού εμπορίου Πηγή United Nations, 2019 .....	31
Εικόνα 6 Εμπορικός δείκτης. Πηγή United Nations, 2019 .....	33
Εικόνα 7 Εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων, 2018. Πηγή United Nations, 2019 .....	34
Εικόνα 8 Παγκόσμιες εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων (σε δις. δολάρια ΗΠΑ). Πηγή United Nations, 2019.....	35
Εικόνα 9 Εισροές και εκροές κατά ομάδα οικονομιών το 2018. Πηγή United Nations, 2019	36
Εικόνα 10 Ροές άμεσων ξένων επενδύσεων, σε ποσοστό παγκόσμιου συνόλου. Πηγή United Nations, 2019.....	37
Εικόνα 11 Οι 20 κορυφαίες οικονομίες υποδοχής σε εισροές ΑΞΕ. Πηγή: united Nations, 2019 .....	38
Εικόνα 12 Οι 20 κορυφαίες εγχώριες οικονομίες εκροών άμεσων ξένων επενδύσεων, για το 2018. Πηγή: United Nations, 2019 .....	39
Εικόνα 13 Συνολική εικόνα οικονομιών. Πηγή: United Nations, 2019.....	40
Εικόνα 14: 2019 sustainability report summary. Πηγή:PepsiCo.com.....	45
Εικόνα 15. 2019 sustainability performance metrics sheet Πηγή: PepsiCo.com .....	46
Εικόνα 16 Έσοδα και υπάλληλοι ανά έτος. Πηγή Wikipedia.org.....	48

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη πολυεθνικών εταιριών αποτελεί τη σύγχρονη μορφή διεθνοποίησης επιχειρήσεων στην παγκοσμιοποιημένη αγορά στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικότητας.

Ο όρος πολυεθνική, ή διεθνική, επιχείρηση περιγράφει την επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία χώρες. Η πολυεθνική επιχείρηση κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε περισσότερες από μια χώρες. Κάθε εγκατάσταση σε άλλη χώρα ονομάζεται θυγατρική. Η χώρα προέλευσης είναι η χώρα από όπου ξεκινά η επέκταση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά, εκεί όπου είναι εγκατεστημένη η μητρική. Ενώ οι θυγατρικές εταιρίες επιχειρούν σε χώρες υποδοχής της δραστηριότητας της μητρικής επιχείρησης.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθώντας διεθνή επιχειρηματική στρατηγική εξαπλώνονται σε παγκόσμια γεωγραφική κλίμακα και δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της οικονομίας, της παραγωγής και μεταποίησης, του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών. Οι μεγαλύτερες αγορές πολυεθνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στον σύγχρονο αναπτυσσόμενο κόσμο, κυρίως στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και τη Νότια και Ανατολική Ασία.

Μια πολυεθνική επιχείρηση είναι δυνατόν να λειτουργεί, παράγει, διακινεί ή ελέγχει αγαθά και υπηρεσίες σε διάφορες χώρες. Τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορούν να συνοψιστούν στη μεταφορά παραγωγικών και πλουτοπαραγωγικών συντελεστών και την άσκηση κοινής στρατηγικής μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής εταιρίας.

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια προσπάθεια να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών εταιριών και να εξεταστούν μέσα από οικονομικές θεωρίες διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες ανάπτυξής τους.

Η δομή της εργασίας αποτελείται από έξι κεφάλαια, από τα οποία τα τρία πρώτα κεφάλαια αποτελούν την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται πηγές σχετικά με τις οικονομικές θεωρίες του διεθνούς εμπορίου. Καταγράφονται θεωρήματα διεθνικών επιχειρήσεων και αναλύονται μεταβλητές της θεωρίας της διεθνοποίησης επιχειρήσεων.

Αντίστοιχα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τέσσερις τύποι διαφορετικών στρατηγικών διεθνοποίησης των διεθνικών επιχειρήσεων, η θεωρητική προσέγγιση για την διάρθρωσή τους, τις σχέσεις μεταξύ των μητρικών επιχειρήσεων και των θυγατρικών τους. Επιπλέον, παρουσιάζεται ο τρόπος ανταπόκρισης των διεθνικών επιχειρήσεων και οι δεσμοί και οι ρόλοι των θυγατρικών επιχειρήσεων με τη μητρική επιχείρηση.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια αναλυτική καταγραφή των χαρακτηριστικών μορφών των σύγχρονων πολυεθνικών επιχειρήσεων, η οργανωτική δομή, η συσχέτιση μητρικής εταιρίας και θυγατρικών, η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που ακολουθούν την επιλεγμένη στρατηγική διεθνοποίησης στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Ακολουθεί στο τέταρτο κεφάλαιο η αποτύπωση των δεδομένων και των δεικτών του διεθνούς εμπορίου, σύμφωνα με την έκθεση των Ενωμένων Εθνών του 2019.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μελέτη της πολυεθνικής επιχείρησης PepsiCo, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με δύο θυγατρικές στον τομέα των τροφίμων. Η κάθε μία από αυτές έχει παρουσιάσει διαφορετική εξέλιξη τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική αγορά, μετά την αύξηση του εγχώριου ανταγωνισμού αλλά και τα τελευταία χρόνια που η χώρα διανύει μια δωδεκάχρονη οικονομική κρίση.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται σύνοψη της εργασίας και καταγράφονται συμπεράσματα και χρήσιμα δεδομένα που προέκυψαν από τη μελέτη.

Η εργασία ολοκληρώνεται με παρουσίαση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της.

Οι πολυεθνικές εταιρίες εξελίσσονται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο ακολουθώντας και παρεμβαίνοντας δυναμικά στη ροή των αγορών και καλύπτοντας την ανάγκη των επιχειρήσεων για εξωστρέφεια, παγκοσμιοποίηση και αύξηση της φήμης και των κερδών.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

## 1. Διεθνές Εμπόριο

Το σύγχρονο εμπόριο με τη βοήθεια της τεχνολογίας και των νέων μεθόδων επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από πολυεθνικότητα και αναφέρεται σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα που ξεκινώντας από ένα εθνικό παραγωγικό ή εμπορικό σύστημα μπορεί να αναπτύσσεται σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη.

Η διεθνοποίηση της παραγωγής επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τρεις ομάδες παραγόντων

- Η επιχείρηση κατέχει ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας σε μια δραστηριότητα, τα οποία προτίθεται να εκμεταλλευτεί στη διεθνή αγορά.
- Η διεθνής μεταφορά των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας είναι δυνατόν να πραγματοποιείται με τη μέθοδο της εσωτερίκευσης με άμεσες επενδύσεις, είτε με τη μέθοδο της εξωτερίκευσης, χρησιμοποιώντας δηλαδή τη διεθνή αγορά.
- Η διεθνική επιχείρηση αξιοποιεί τα πλεονεκτήματά της συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής. Η επιλογή της χώρας υποδοχής είναι σημαντικό ζήτημα για τη βιωσιμότητα της διεθνούς επιχείρησης και τη γεωγραφική έδρα της επένδυσης που πραγματοποιείται στα πλαίσια της δραστηριότητάς της (Dunning, 1976).

Η παγκόσμια οικονομία δημιουργεί ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων και αλληλοεπιδρώντων δραστηριοτήτων που δεν γνωρίζει σύνορα και δεν έχει μια μόνο γεωγραφική ταυτότητα, αλλά διακλαδώνεται και διαμοιράζεται σε όλο τον πλανήτη τρέφοντας την παγκόσμια οικονομία.

Η οικονομική ανάπτυξη των πλέον ανεπτυγμένων χωρών αποτελούν τους βασικούς κόμβους του διεθνούς εμπορίου, μέσα στο παγκόσμιο οικονομικό δίκτυο καταργώντας τα σύνορα της εθνικής οικονομίας (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη της καινοτομίας των σύγχρονων επιχειρήσεων και η κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών δημιουργούν τις προϋποθέσεις για αύξηση του ανταγωνισμού, δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και της κατανάλωσης νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και προσδίδουν θετικό πρόσημο στην αύξηση των εμπορικών συναλλαγών σε διεθνές επίπεδο.

### **1.1. Διεθνείς επιχειρήσεις**

Η διεθνής οικονομία αναπτύσσεται σε μεγάλη κλίμακα καθώς η εξάρτηση των εθνικών οικονομιών δεν περιορίζεται πλέον στην εγχώρια αγορά αλλά συσχετίζεται με τις οικονομίες άλλων χωρών δημιουργώντας αμοιβαίες σχέσεις και ασκώντας από κοινού εμπορικές πολιτικές.

Με άλλα λόγια, κάθε χώρα που συμμετέχει στην παγκόσμια οικονομία αποτελεί ένα λειτουργικό τμήμα του διεθνούς οικονομικού γίγνεσθαι ενώ ταυτόχρονα περιορίζει την πολιτική της οικονομίας της υποκύπτοντας ή υποστηρίζοντας τις ανάγκες της παγκόσμιας φιλελεύθερης οικονομίας.

Ο διεθνής καταμερισμός εργασίας αφορά πρωτίστως την κίνηση των παραγωγικών συντελεστών. Η κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών στη διεθνή αγορά αναλύεται σε επίπεδο εθνικής οικονομίας, σε σχέση με τις επιχειρησιακές στρατηγικές διεθνοποίησης.

Όσο αυξάνεται το διεθνές εμπόριο αυξάνεται και το παγκόσμιο κοινωνικό προϊόν, η εξάρτησης της εγχώριας παραγωγής από τις ανάγκες της διεθνούς ζήτησης και τις εξελίξεις της διεθνούς αγοράς που δημιουργεί ο διεθνής ανταγωνισμός.

Σε αυτό το πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού οι διεθνείς επιχειρήσεις πιέζονται να αναπτύξουν νέα προϊόντα, να υιοθετήσουν νέες ιδέες και νέα τεχνολογία, να επενδύσουν και να αναπροσαρμόσουν την παραγωγή τους δημιουργώντας νέα αγαθά, νέα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να εδραιώσουν ή να διατηρήσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά, να επιτύχουν την αύξηση των εμπορικών συναλλαγών και τελικά την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους υπό τις συνθήκες που δημιουργεί ο ανταγωνισμός στα γιγαντωμένα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς.

Για την επίτευξη του στόχου και την κερδοφορία οι εμπορικές συναλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο βασίζονται τόσο στην ενδοβιομηχανική εξειδίκευση, τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών (intra-industry trade), όσο και στη διαβιομηχανική εξειδίκευση (inter-industry trade), τον καταμερισμό εργασίας μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων οικονομιών, αποτέλεσμα της συσχετισμένης διεθνούς παραγωγής.

Τα θέματα που προκύπτουν από την διάρθρωση της παγκόσμιας αγοράς αφορούν κυρίως στον εντοπισμό της ανάγκης των καταναλωτών που εδραιώνει και αυξάνει το διεθνές εμπόριο και κάτω από ποιες προϋποθέσεις η ανταγωνιστικότητα της διεθνούς αγοράς συμβάλλει στον καταμερισμό της εργασίας σε διεθνές επίπεδο.

Το κόστος των παραγωγικών συντελεστών σε σχέση με τις εθνικές πολιτικές μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα για μια άλλη χώρα και να εξυπηρετεί τις ανάγκες μια αγοράς που βρίσκεται στην άλλη πλευρά του πλανήτη. Η εξαγωγική δύναμη μιας χώρας μπορεί να αποτελεί εισαγωγική ευκαιρία για μια άλλη χώρα και οι μεταξύ τους συναλλαγές να ικανοποιούν τις ανάγκες του ισοζυγίου της καθεμιάς, έτσι που να επηρεάζεται η οικονομία της και εξελίσσεται η παραγωγή και η εμπορική εμπειρία των εγχώριων επιχειρήσεων. Η Ινδία, μια χώρα που δεν ανήκει στις αναπτυγμένες χώρες του κόσμου, αναδείχτηκε σε σημαντικό ανταγωνιστή των αναπτυγμένων χωρών της Δύσης και αποτελεί πλέον μια χώρα που εξάγει υπηρεσίες πληροφορικής και παραγωγή τεχνολογικού υλικού οι οποίες πωλούνται σε χώρες του δυτικού κόσμου και στην παγκόσμια αγορά. Οι σύγχρονες οικονομικές θεωρίες εστιάζουν στη δυναμική των σύγχρονων τεχνολογιών καθώς και στις καταναλωτικές προτιμήσεις ως κινητήριους παράγοντες του διεθνούς εμπορίου.

Το σύγχρονο διεθνές εμπόριο συναντά τις παραδοσιακές θεωρίες των διεθνών επιχειρήσεων εστιάζοντας στο ρόλο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στην οργανωτική δομή της, την δυνατότητα έρευνας και τεχνολογίας, την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Η δυναμική των επιχειρήσεων έγκειται στην ανάπτυξη καινοτομιών σε επίπεδο προϊόντος, συνθήκη που επιδρά στον ανταγωνισμό και στην οικονομική εν γένει κινητικότητα προκειμένου να περιοριστεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος και να αναπτυχθούν νέες μορφές δραστηριοτήτων και παραγωγής.

Στο σύστημα των συνθηκών που επηρεάζουν τις επιλογές των διεθνών επιχειρήσεων για εγκατάστασή τους σε άλλες χώρες η προσέγγιση της αγοράς με νέες τεχνολογικές και



καινοτόμες τεχνικές και παραγωγές μπορεί να καταστήσει δυνατή την πραγματοποίηση κέρδους και επιχειρηματικών ευκαιριών σε μεγαλύτερο ποσοστό και καλύτερο επίπεδο από αυτό που μπορεί να φέρει ως αποτέλεσμα η εγκατάσταση στη χώρα της μητρικής επιχείρησης.

Η αποδοτικότητα της παγκόσμιας αγοράς είναι δυνατόν να βελτιωθεί με δύο τρόπους: αυξάνοντας τις πωλήσεις, και επομένως τα έσοδα, ή μειώνοντας τα κόστη. Με γνώμονα το στοιχείο αυτό, οι διεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση να λειτουργήσουν στρατηγικά σε τρία σημεία την αποδοτικότητα, την ευελιξία και τη μάθηση σε παγκόσμιο επίπεδο (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Οι διεθνικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν οικονομίες κλίματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ευελιξία που καλείται να επιδείξει μια διεθνική επιχείρηση αφορά στην αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορεί να παρουσιαστούν και των ευκαιριών που μπορεί να εμφανιστούν. Σύμφωνα με τους (Bartlett and Ghoshal, 2000) οι πηγές που δημιουργούν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους στην μεγάλη παγκόσμια αγορά μπορούν να αφορούν μακροοικονομικούς παράγοντες, παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι είναι δυνατόν να αποτελέσουν ταυτόχρονα ευκαιρία και κίνδυνο, για την διεξόδυση των διεθνικών επιχειρήσεων στις τοπικές αγορές. Ορισμένοι από αυτούς μπορεί να είναι οι πολεμικές συρράξεις και οι εμφύλιοι, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι αλλαγές των επιτοκίων, οι πολιτικές εν γένει των κρατών υποδοχής, ο ανταγωνισμός που κυριαρχεί στις χώρες αυτές, οι φυσικοί οι ανθρώπινοι πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Παράλληλα τα διαφορετικά επιχειρησιακά ήθη στις χώρες που προτίθενται να αναπτυχθούν αφορούν σε μια νέα γνώση που είναι δυνατόν να προσφέρει στην επιχείρηση νέες ευκαιρίες, να της προσφέρουν τη δυνατότητα να αναπτύξει καινοτομίες και νέες τεχνολογίες προκειμένου να συνδεθεί και να λειτουργήσει με τη νέα τοπική αγορά και να εκμεταλλευτεί τις αλλαγές αυτές σε επίπεδο οργανωτικό, λειτουργικό και παραγωγικό.

## 1.2. Θεωρία του εξωτερικού εμπορίου

Οι παραδοσιακές θεωρίες διεθνούς εμπορίου προκειμένου να εξετάσουν τη δομή του εξωτερικού εμπορίου βασίζονται στο Heckscher-Ohlin θεώρημα, το παραδοσιακό θεώρημα σχετικά με τις αναλογίες των παραγωγικών συντελεστών. Οι παραγωγικοί συντελεστές εργασία, κεφάλαιο και έδαφος συγκρινόμενες σε σχετικές ποσότητες μεταξύ των εθνικών οικονομιών μπορούν να μας δώσουν τη σχέση μεταξύ των συντελεστών.

Το θεώρημα αποδίδει την ανάπτυξη των διεθνών συναλλαγών σε σχετικές διαφορές κόστους παραγωγής και σε διαφορετικά επίπεδα τιμών της παγκόσμιας αγοράς. Η ανάλυση στηρίζεται σε σχετικές τιμές, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, είτε οι επιβαρύνσεις πάνω στις τιμές, οι φόροι, και γενικότερα τα κόστη που μπορεί να βαρύνουν το παραγόμενο. Το θεώρημα βασίζεται στην υπόθεση ότι η παραγωγή του ίδιου προϊόντος δεν μπορεί να είναι σε μια χώρα, έντασης ενός συντελεστή ενώ σε μια άλλη χώρα έντασης ενός διαφορετικού παραγωγικού συντελεστή. έντασης κεφαλαίου και σε μια άλλη έντασης εργασίας.

Η ανάλυση χρησιμοποιεί σύγκριση μεταξύ δύο χωρών, δύο αγαθών και δύο παραγωγικών συντελεστών (two by two by two models), για τη διεξαγωγή θεωρητικών συμπερασμάτων σχετικά με τις εθνικές οικονομίες που συμμετέχουν στο παγκόσμιο εμπόριο. Η ανάλυση προσπαθεί να προσδιορίσει κατά πόσο μια ομάδα χωρών διαθέτει σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με κάποιες άλλες, μια συγκεκριμένη κατηγορία παραγωγικών συντελεστών. Με γνώμονα το κριτήριο αυτό, αν υποθεθεί ότι οι τιμές των παραγωγικών συντελεστών που αφθονούν στις συγκεκριμένες χώρες και ότι η παραγωγικότητά τους κατανέμεται ισόποσα μεταξύ των χωρών της ομάδας μελέτης, τότε θεωρείται αναμενόμενο ότι η διαφορά στην τιμή τους θα εμφανιστεί στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων.

Σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, χωρίς να εξετάζεται η ζήτηση προβλέπεται ότι οι διαφορές του κόστους παραγωγής θα αποτυπωθούν στις τιμές πώλησης των αγαθών. Επομένως σε χώρες με σχετική αφθονία κεφαλαίου, ο παραγωγικός συντελεστής κεφάλαιο θα είναι συγκριτικά φθηνός, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Αντίστοιχα οι χώρες με πλούσιο εργατικό δυναμικό, εμφανίζουν χαμηλή τιμή της εργασίας.

Συνέπεια των παραπάνω διαπιστώσεων, η ομάδα των χωρών με σχετικά υψηλό επίπεδο συσσώρευσης κεφαλαίου προβλέπεται να εξάγει προϊόντα έντασης κεφαλαίου και να

εισάγει εμπορεύματα έντασης εργασίας, ενώ αντίστοιχα οι οικονομίες με σχετική αφθονία εργατικού δυναμικού, καθώς δεν διαθέτουν στον ίδιο βαθμό συσσώρευση κεφαλαίου, θα διαθέτουν περισσότερο προϊόντα έντασης εργασίας από ότι αγαθών.

### **1.2.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο**

Το ορθόδοξο θεώρημα των Heckscher-Ohlin εξετάζει τους παραγωγικούς συντελεστές αποκλειστικά σε ποσοτική κλίμακα, χωρίς να αναλύει τη δυναμική και την ποιότητα των συντελεστών παραγωγής.

Η εξέλιξη του θεωρήματος οδήγησε στη θεώρηση περί των αναλογιών των παραγωγικών συντελεστών. Το θεώρημα βασίζεται στην υπόθεση ότι ο παραγωγικός συντελεστής της εργασίας εμφανίζει μια ποικιλομορφία που έγκειται στις διαφορετικές και διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης, σπουδών και ικανοτήτων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο προκύπτει σε σχέση με το μέσο όρο της διαφοράς των χρηματικών αποδοχών της επαγγελματικής ζωής του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού σε σχέση με το ανειδίκευτο προσωπικό και η κεφαλαιοποίησή του με ένα αντιπροσωπευτικό επιτόκιο.

Αναδεικνύεται μέσα από το θεώρημα αυτό το ανθρώπινο κεφάλαιο ως βασικός παραγωγικός συντελεστής και διεξάγεται το συμπέρασμα ότι οι χώρες που εμφανίζουν ισχυρό κεφάλαιο είναι σε θέση να επιτυγχάνουν υψηλή παραγωγικότητα της εργασία και να παράγουν αγαθά υψηλών προδιαγραφών σαν αποτέλεσμα του υψηλού επιπέδου των εργαζόμενων. Το σημείο αυτό δίνει δυναμική εξαγωγικού προφίλ στην επιχείρηση.

Οι υψηλού επιπέδου ικανότητες του εργατικού δυναμικού, σε συνδυασμό με τις εμπειρίες που λαμβάνουν μέσα στην παραγωγική διαδικασία απαιτούν και διαδικασίες εξέλιξης που βασίζονται στην επανεκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρική μάθηση (Arrow, 1962). Έτσι το κεφάλαιο μεγαλώνει και σαν αποτέλεσμα βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα με συγκριτική μείωση του κόστους παραγωγής. Το στοιχείο αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την δυνατότητα της επιχείρησης να εξελιχθεί στο εξαγωγικό εμπόριο και να διεκδικήσει από θέση ισχύος το μερίδιό της στη διεθνή αγορά (Gruber & Vernon, 1970).

### 1.2.2. Τεχνολογία

Η τεχνολογία αποτελεί το σύγχρονο κεκτημένο αλλά και ζητούμενο της επιχείρησης. Η εξέλιξή της συνιστά παράμετρο για την παραγωγή, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα κατ' επέκταση μιας επιχείρησης, αναγάγοντάς την σε συγκριτικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια βιομηχανία (Hufbauer, 1970; Vernon, 1966).

Η τεχνολογική πρόοδος στα πλαίσια του καινοτομικού ανταγωνισμού στις ανεπτυγμένες βιομηχανικές αγορές αποτελεί μοχλό ανάπτυξης του ενδοβιομηχανικού εμπορίου. Οι παραγωγές χρησιμοποιούν την καινοτομία προκειμένου να δημιουργήσουν μια μονοπωλιακή πολιτική έναντι του ανταγωνισμού και το καταφέρνουν κυρίως μέσω της έρευνας και ανάπτυξης, επιβαρυνόμενες το κόστος για τις συγκεκριμένες δράσεις. Με την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων προσπαθούν να εξασφαλίσουν μια θέση με μονοπωλιακή προοπτική στις διεθνείς αγορές.

Το σημείο κλειδί στην ολιγοπωλιακή κατανομή της παραγωγής μέσα στον ανταγωνιστικό διεθνή εμπορικό κόσμο είναι ο χρόνος. Η κούρσα των ανταγωνιστών να κερδίσουν την τεχνογνωσία, ή να την ξεπεράσουν, και να προσπαθούν να παράγουν αντίστοιχα ή και καλύτερα προϊόντα εντείνει τον ανταγωνισμό, αυξάνει το επίπεδο της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας και τέλος καταστούν τη μονοπωλιακή θέση του αρχικού παραγωγού ευάλωτη και τρωτή.

Μέσα σ' αυτό τον πυρετό του ανταγωνισμού ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται με έντονο ρυθμό, έτσι ώστε να βάζει την επιχείρηση σε μια κούρσα προσφοράς νέων προϊόντων και στο κυνήγι της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, εισαγωγής καινοτομιών και δημιουργίας συνθηκών για παραγωγικούς ελιγμούς που επηρεάζουν όχι μόνο την ίδια την παραγωγική μονάδα αλλά και την οικονομία της χώρας γενικότερα.

Ο «καινοτομικός ανταγωνισμός» αποτελεί το δομικό συστατικό των σύγχρονων επιχειρήσεων για το παγκόσμιο εμπόριο, καθώς βασίζεται στην ανάπτυξη νέων αγαθών ακολουθώντας υψηλές προδιαγραφές επιτυγχάνοντας ως αποτέλεσμα το βασικό σκοπό της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την αποδοτικότητα, την αύξηση των εσόδων με ταυτόχρονη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι δύο πυλώνες του καινοτομικού

ανταγωνισμού είναι η ενσωμάτωση στις μεγάλες επιχειρήσεις των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης καθώς και του τμήματος προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού αναδεικνύεται σε νευραλγικό σύστημα της επιχείρησης, και φυσικά δεν αφορά μόνο στη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς το προσωπικό, αλλά αφορά στην αντιμετώπιση του προσωπικού από την επιχείρηση ως βασικού παραγωγικού παράγοντα. Το τμήμα προσωπικού σε μια σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί το τμήμα διεύθυνσης – διοίκησης του προσωπικού και ο κυρίαρχος ρόλος του είναι να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα του προσωπικού ως παραγωγικό δυναμικό, αποσκοπώντας σε υψηλού επιπέδου την εξειδίκευση και την εκπαίδευσή του.

### **1.2.3. Καινοτομία**

Οι ανεπτυγμένες οικονομίες διαθέτουν τις προϋποθέσεις για καινοτόμα παραγωγή, όπως το υψηλό επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, το εξειδικευμένο προσωπικό και το υψηλό βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών.

Οι λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες δεν μπορούν να διαθέσουν κονδύλια για έρευνα και ανάπτυξη και η διαφορά τους ως προς την καινοτομία εμφανίζεται ως τεχνολογικό χάσμα.

Το τεχνολογικό χάσμα που χωρίζει τις ανεπτυγμένες από τις αναπτυσσόμενες βιομηχανικά χώρες καλύπτεται μέσω των διεθνών εμπορικών ανταλλαγών, προσφέροντας στις λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες αγαθά που δεν έχουν την τεχνολογική πρόοδο να παράγουν οι ίδιες.

Η θεωρητική βάση του τεχνολογικού χάσματος συγκλίνει με τα στάδια ανάπτυξης μιας οικονομίας κατά Hoffmann (1931), όπου οι εθνικές οικονομίες ξεκινούν αρχικά με τη βιομηχανία καταναλωτικών ειδών, στη συνέχεια κεφαλαιουχικών αγαθών και τέλος το στάδιο ισορροπίας μεταξύ των δύο τομέων της βιομηχανίας. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο επικρατεί μια σχετική ισορροπία ανάμεσα στους δύο βιομηχανικούς τομείς.

Στον καταμερισμό εργασίας μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων βιομηχανικών χωρών αναλύει η υπόθεση του Vernon (1966), καθώς τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και τα κατά Heckscher-Ohlin προϊόντα συνδυάζονται σε μια υπόθεση για τον σύγχρονο καταμερισμό εργασίας, υποδεικνύοντας ότι οι αλλαγές στην τεχνολογική ένταση των

προϊόντων σε συσχέτιση με μετεγκαταστάσεις σε άλλες χώρες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των εθνικών οικονομιών. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος ξεκινά από την καινοτομία για να καταλήξει διαγράφοντας μια πορεία εξέλιξης, στην τυποποιημένη του μορφή.

Το κόστος μεταφοράς της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα είναι συνήθως υψηλό καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός με τη μεταφορά της καινοτομίας και την τυποποίηση των προϊόντων στην παγκόσμια αγορά. Οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες εμφανίζονται σε αυτό το στάδιο ως ιδανικοί τόποι εγκατάστασης των επιχειρήσεων για αγαθά που δεν είναι πλέον ελκυστικά για τους καταναλωτές του αναπτυγμένου βιομηχανικού κόσμου και το φθηνό εργατικό κόστος ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού αναδεικνύεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Σε μια άλλη θεωρητική προσέγγιση όπου οι εμπορικές συναλλαγές κατευθύνονται από μια λιγότερο αναπτυγμένη χώρα προς μια πιο αναπτυγμένη, τα αγαθά που μελετά αφορούν κυρίως σε παραγωγή του πρωτογενή ή δευτερογενή τομέα, με ένταση σε φυσικές πρώτες ύλες. Η θεώρηση της σχολής Ricardo (1923) μελετά τα πλεονεκτήματα μιας εθνικής οικονομίας σε σχέση με άλλες με βάση τις φυσικές της συνθήκες, όπως για παράδειγμα το κλίμα ή το έδαφος.

Το ενδοβιομηχανικό εμπόριο (intraindustry trade) αποτελεί κυρίαρχη μορφή του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας σε σχέση με τις συναλλαγές μεταξύ αναπτυγμένων αγορών του βιομηχανικού κόσμου. Η εξάπλωση της τεχνολογικής προόδου και η ένταση του καινοτομικού ανταγωνισμού συμβάλλει αποφασιστικά στη ραγδαία ανάπτυξη του ενδοβιομηχανικού εμπορίου.

Σε επίπεδο μονοπωλιακού ή ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού η καινοτομία μπορεί να συγγέεται με μια πολιτική διαφοροποίησης του προϊόντος, μια παραλλαγή δηλαδή γνωστού στην αγορά προϊόντος. Το διαφοροποιημένο προϊόν προκύπτει όταν η ζήτηση εξελίσσεται για το εν λόγω προϊόν, στα πλαίσια του ενδοβιομηχανικού εμπορίου σε χώρες με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, λόγω των διαφορετικών καταναλωτικών προτιμήσεων. Το νέο διαφοροποιημένο προϊόν καλύπτει την ανάγκη αυτή σε αντίστοιχες αγορές, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομιών κλίματος, δημιουργώντας νέες καταναλωτικές προτιμήσεις και διευρύνοντας το ανταγωνιστικό προβάδισμα στην παγκόσμια αγορά (Linder, 1961).

#### 1.2.4. Κεφάλαιο

Οι εθνικές οικονομίες που παρουσιάζουν υψηλή οριακή παραγωγικότητα του κεφαλαίου περιγράφουν τις χώρες που διαθέτουν περιορισμένο κεφάλαιο. Η διεθνής κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν μελετάται ως προς την κινητικότητα του κεφαλαίου. Η κίνηση του κεφαλαίου ακολουθώντας τη θεωρία του διεθνούς εμπορίου για την ισορροπία ως προς τις διαφορές απόδοσής του σε παγκόσμιο επίπεδο φαίνεται να κατευθύνεται προς τη χώρα με υψηλή οριακή παραγωγικότητα (arbitrage).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εμφανίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς το κεφάλαιο επενδύσεων, σε σχέση με τις εγχώριες επιχειρήσεις, καθώς η ροή του κεφαλαιουχικού χαρτοφυλακίου τους δεν περιορίζεται στην τοπική οικονομία, αλλά κινείται σε διεθνές επίπεδο.

Η διεθνής μεταφορά κεφαλαίου είναι δυνατόν να επιφέρει τη μείωση της τιμής του στις αναπτυσσόμενες χώρες με ταυτόχρονη αύξηση στις ανεπτυγμένες χώρες. Ως αποτέλεσμα, προκειμένου να προστατευτεί η αποτελεσματικότητα του παραγωγικού αυτού συντελεστή, όταν το κεφάλαιο μιας βιομηχανικά ανεπτυγμένης χώρας συσσωρεύεται σε υψηλά επίπεδα θα πρέπει να εξάγεται σε λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες, προκειμένου να δημιουργηθεί ισορροπία της απόδοσής του, σε παγκόσμια κλίμακα.

Στη σύγχρονη παγκόσμια αγορά, η κινητικότητα του κεφαλαίου είναι αλληλένδετη με την κινητικότητα της τεχνολογίας, του μάρκετινγκ και του στρατηγικού προφίλ της επιχείρησης (Hymer, 1976).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν προϊόν άμεσης ξένης επένδυσης (ΑΞΕ). Οι άμεσες ξένες επενδύσεις διαχωρίζονται ως προς το αν δημιουργούν εκροές κεφαλαίου, στην περίπτωση που τα κεφάλαια κινούνται από τη χώρα προέλευσης προς το εξωτερικό ή αν δημιουργούν εισροές στην τοπική αγορά όταν ξένοι επενδυτές αγοράζουν επιχειρήσεις στην εγχώρια αγορά. Η ερμηνεία της κίνησης των κεφαλαίων στην πρώτη περίπτωση τις κατατάσσει στις εξωστρεφείς και στην δεύτερη περίπτωση στις εσωστρεφείς άμεσες επενδύσεις.

Οι άμεσες επενδύσεις προωθούν την διεθνή παραγωγή σε συνδυασμό με τους μηχανισμούς ελέγχου στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Συχνά κατά τη μελέτη των άμεσων επενδύσεων η επένδυση γίνεται στη χώρα υποδοχής, ενώ η μεταφορά των οικονομικών πόρων όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο να γίνεται σε διεθνές επίπεδο. Σε πλαίσιο ολιγοπωλειακού ανταγωνισμού πολυεθνικές επιχειρήσεις από διάφορες χώρες επενδύουν αμοιβαία στους ίδιους παραγωγικούς τομείς της παγκόσμιας αγοράς. Μέσα από αυτό το πρίσμα προκύπτει η θεωρία της διεθνούς επιχείρησης.



## **2. Στρατηγικές διεθνοποίησης**

Οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι των διεθνικών επιχειρήσεων προσδιορίζονται η αποδοτικότητα, η ευελιξία και η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας σε παγκόσμιο επίπεδο (Bartlett και Ghoshal, 2000). Οι τρεις αυτές παράμετροι καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά.

Οι στρατηγικές επιλογές τις οποίες καλούνται να επιλέξουν για να εφαρμόσουν οι διεθνείς επιχειρήσεις συνδυάζοντας τη διαχείριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τους βασικούς τους στόχους, βασίζονται στη θεωρία του κόστους συναλλαγής της διεθνούς παραγωγής. Οι στρατηγικές επιλογές είναι:

- η πολυτοπική στρατηγική,
- η διεθνής στρατηγική,
- η παγκόσμια στρατηγική και
- η διεθνική στρατηγική.

Η επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμοστεί από μια διεθνή επιχείρηση είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων της και βασίζεται αλλά και επηρεάζει την διάρθρωση της διεθνικής επιχείρησης, την οργανωτική δομή της.

### **2.1. Στρατηγικές διεθνοποίησης**

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν πολυτοπική στρατηγική επιδιώκοντας την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους θέτουν ως κύριο άξονα της στρατηγικής τους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των διαφορών σε εθνικό επίπεδο. Με τη διαφοροποίηση των αγαθών που παράγουν αποσκοπούν στην παγκόσμια αποδοτικότητα, στην ικανοποίηση των νέων καταναλωτικών αγορών και την επικράτηση των νέων αγαθών στην παγκόσμια αγορά.

Η μάθηση σε σχέση με τις διαφορές που παρουσιάζουν οι τοπικές αγορές αποτελεί σημαντικό στόχο στο σημείο που επιτευχθεί, για να μπορέσει η διεθνής επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία και να καλύψει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς.

Ως προς τη μεταφορά αυτής της γνώσης δεν μπορεί να εξυπηρετήσει την μητρική επιχείρηση ή τις υπόλοιπες τοπικές θυγατρικές, καθώς αφορά και συμβάλλει στην κάλυψη της συγκεκριμένη αγοράς και μόνο. Η διαχείριση της τοπικής αγοράς να καταναλώνει πόρους για την παραγωγή που παρέχει στην ίδια την τοπική κατανάλωση ονομάζεται «τοπική καινοτομία για την τοπική αγορά».

Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν διεθνή στρατηγική, διαχειρίζονται την παγκόσμια μάθηση ως βασικό άξονα, σε συσχέτιση με τις παραμέτρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το πλαίσιο η μεταφορά τεχνολογίας κινείται από τη χώρα της μητρικής αναπτυγμένης χώρας προς τις χώρες με λιγότερο αναπτυγμένη τεχνολογία. Ακολουθούν δηλαδή τη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος κατά τον Vernon.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Vernon οι αναπτυσσόμενες χώρες αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην παραγωγή ενός αγαθού, στην τελευταία φάση παραγωγής ενός προϊόντος, όταν το αγαθό αυτό περιέλθει στο στάδιο της τυποποίησης.

Η μεταφορά της τεχνογνωσίας σε παγκόσμιο επίπεδο που επιτυγχάνεται με τη συγκεκριμένη στρατηγική, ενώ ενισχύει τον βασικά ορισμένο άξονα της εκτέλεσής της διεθνούς στρατηγικής δεν φαίνεται να επιτυγχάνουν σε ικανοποιητικό βαθμό την παγκόσμια αποδοτικότητα και την ευελιξία. Η διαφοροποίηση που μπορεί να αποτελεί χαρακτηριστικό των τοπικών οικονομιών που η επιχείρηση λειτουργεί δεν μπορεί να φιλτραριστεί και να παρέχει γνώση μέσα από το κανάλι της θυγατρικής προς την κεντρική επιχειρησιακή δομή, με αποτέλεσμα η γνώση που διακινείται μέσα στην επιχείρηση να μην μπορεί να εμπλουτιστεί με τα δεδομένα της κάθε τοπικής κοινωνίας και να ανταποκριθεί στις αντίστοιχες ανάγκες, επηρεάζοντας έτσι και την αποδοτικότητα την διεθνούς επιχείρησης στο σύνολό της.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν παγκόσμια στρατηγική, χρησιμοποιούν τις παραμέτρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βασικό στόχο την παγκόσμια αποδοτικότητα. Εκμεταλλεύονται το κόστος παραγωγής των τοπικών αγορών με εγκαταστάσεις σε χώρες που προσφέρουν χαμηλό κόστος παραγωγής, χωρίς όμως να μπορούν να χρησιμοποιήσουν

προς όφελός τους τις διαφορές που εμφανίζει η κάθε τοπική αγορά, επιδεικνύοντας έτσι δυσλειτουργία στην ευελιξία τους.

Παράλληλα η γνώση της τοπικής αγοράς δεν διαχειρίζεται και δεν χρησιμοποιείται έτσι ώστε να λειτουργήσει και ο τρίτος παράγοντας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η μεταφορά δηλαδή της γνώσης μέσα στο δομή της διεθνούς επιχείρησης. Οι δύο αυτοί παράγοντες στην υιοθέτηση της παγκόσμιας στρατηγικής παραμένουν ανεκμετάλλευτοι, καθώς η ένταση δίνεται στον παράγοντα της παγκόσμιας αποδοτικότητας (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Τέλος, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν πολυτοπική στρατηγική, ενδιαφέρονται για τις ιδιαιτερότητες της κάθε τοπικής αγοράς, όπου εγκαθίστανται. Παρόλα αυτά εμφανίζει μειονεκτήματα ως προς την ευελιξία καθώς διαχειρίζεται τις βασικές λειτουργίες της σε κεντρικό επίπεδο, έτσι ώστε η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη να αναδεικνύονται στις κυρίαρχες λειτουργίες της, όμως δυσχεραίνει την ευελιξία της και την παγκόσμια μετακίνηση της γνώσης. Χαρακτηριστικό μειονέκτημα της πολυτοπικής στρατηγικής θεωρείται ο συναλλαγματικός κίνδυνος (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Η μελέτη των στρατηγικών φαίνεται να ενισχύει ως επιλογή των επιχειρήσεων που επιχειρούν σε παγκόσμια κλίμακα, τη διεθνική στρατηγική. Η διεθνική στρατηγική υιοθετείται από επιχειρήσεις που προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν στο έπακρο τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρουν και οι τρεις παράμετροι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνδυάζουν τις διάφορες πηγές του και χρησιμοποιούν τους κατάλληλους συνδυασμούς σε κάθε κλάδο που είναι δυνατόν να τον βελτιώσουν να γίνει πιο λειτουργικός και αποτελεσματικός, προκειμένου να καταφέρουν μια ισορροπημένη και συνδυασμένη επίτευξη και στους τρεις στρατηγικούς στόχους.

Προκειμένου να είναι εφικτή η προσπάθεια αυτή οι επιχειρήσεις χρειάζονται συγκεκριμένη οργανωτική - διοικητική διάρθρωση.

Στρατηγικοί Στόχοι	Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		
	Εθνικές Διαφορές	Οικονομίες κλίμακας	Οικονομίες φάσματος
<b>Παγκόσμια αποδοτικότητα</b>	Εκμετάλλευση των διαφορών στα κόστη των συντελεστών παραγωγής (μισθοί, κόστος κεφαλαίου) και στις εθνικές προτιμήσεις	Επέκταση και εκμετάλλευση πιθανών οικονομιών κλίμακας σε κάθε δραστηριότητα	Κατανομή των επενδύσεων και του κόστους σε πολλές αγορές και δραστηριότητες
<b>Παγκόσμια ευελιξία</b>	Διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών που προκύπτουν από τις εθνικές προτιμήσεις	Εξισορρόπηση των οικονομιών κλίμακας με τη στρατηγική και λειτουργική ευελιξία	Διαφοροποίηση του κινδύνου και δημιουργία εναλλακτικών
<b>Παγκόσμια μάθηση</b>	Μάθηση μέσα από τις κοινωνικές διαφορές στις οργανωσιακές και διοικητικές πρακτικές και συστήματα	Ωφέλεια λόγω της εμπειρίας – μείωση κόστους και καινοτομία	Διάχυση της μάθησης σε όλο τον οργανισμό, σε διαφορετικά προϊόντα, αγορές και δραστηριότητες

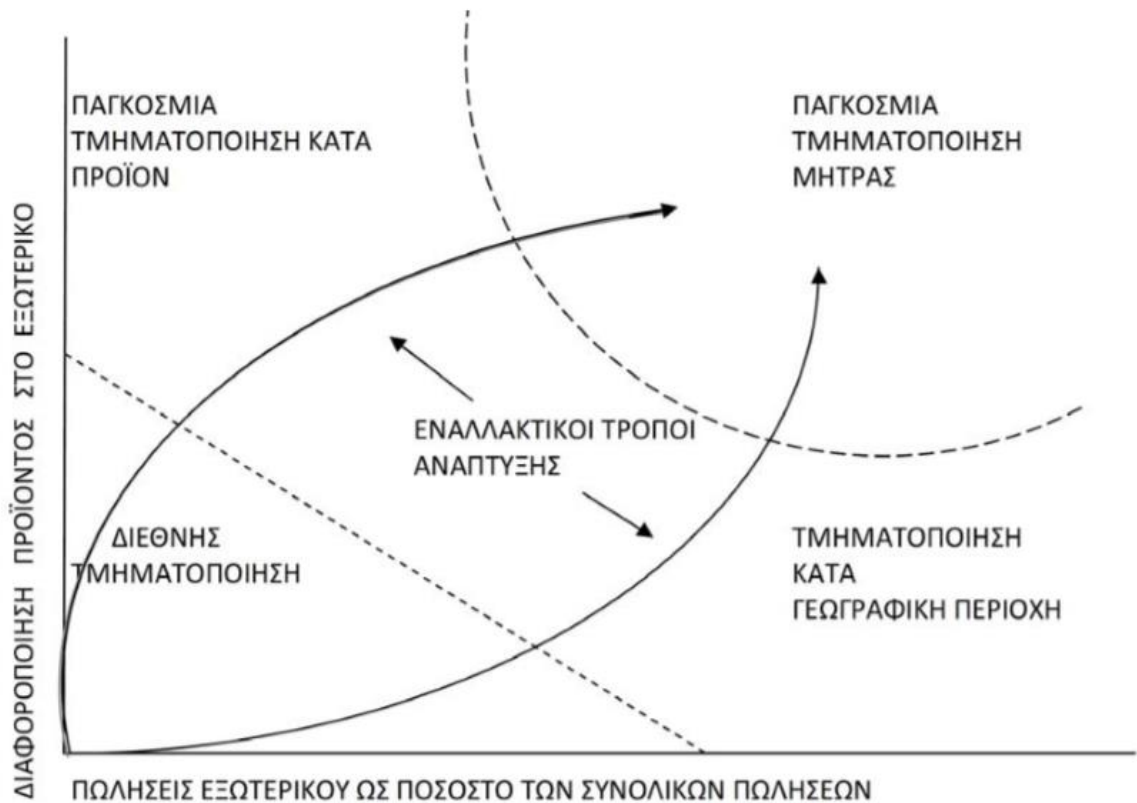
Πηγή: Bartlett & Ghoshal, 2000.

Εικόνα 1 Στρατηγικές διεθνοποίησης. Πηγή: Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015

## 2.2. Διάρθρωση διεθνικών επιχειρήσεων

Η διάρθρωση της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε διεθνές περιβάλλον εξαρτάται και καθορίζεται από την ανταγωνιστική στρατηγική την οποία θα επιλέξει να εφαρμόσει. Ο διάρθρωση αφορά στην οργάνωση των διαδικασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Με βάση τη μεταξύ τους σχέση η μελέτη του 1972, των Stopford & Wells συμπεράνε ότι την οργανωτική δομή επηρεάζουν καθοριστικά η διαφοροποίηση του προϊόντος στις αγορές του εξωτερικού καθώς και το ποσοστό των πωλήσεων στο εξωτερικό.

Το Σχήμα 2 παρουσιάζει τις διαφορετικές οργανωτικές δομές που υιοθετούν οι διεθνικές επιχειρήσεις στα διαφορετικά στάδια της επέκτασής τους στο εξωτερικό.



Πηγή: Stopford & Wells, 1972.

Εικόνα 2 Τα στάδια της διεθνοποίησης και η οργανωσιακή δομή. Πηγή: Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015

Κατά το πρώτο στάδιο εξόδου μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές η διαφοροποίηση των προϊόντων και το ποσοστό πωλήσεών τους δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό. Στο στάδιο αυτό συνήθως διατηρείται ένα διεθνές τμήμα για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό, χωρίς να υπάρξουν αλλαγές στην οργανωσιακή δομή. Διαφυλάσσεται με αυτό τον τρόπο η υπάρχουσα γνώση προσβλέποντας στις εξελίξεις της διεθνούς αγοράς. Η δομή του τμήματος μέσα στην επιχείρηση διαχωρίζει τις εγχώριες με τις διεθνείς δραστηριότητες, επηρεάζοντας αρνητικά τη μεταφορά της γνώσης των ξένων χωρών να ενσωματωθεί στην υπάρχουσα τεχνογνωσία (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015).

Σε επόμενο στάδιο, με την αύξηση των εργασιών σε διεθνές επίπεδο οι επιλογές που διαθέτει η επιχείρηση είναι η δομή κατά γεωγραφική περιοχή, για επιχειρήσεις με χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης προϊόντος και η δομή κατά προϊόν, για επιχειρήσεις με ένταση στις πωλήσεις διαφοροποιημένων προϊόντων. Στην πρώτη περίπτωση η πιθανή εξέλιξη της

επιχείρησης είναι η τμηματοποίηση της οργάνωσης κατά περιοχή δραστηριότητας και μέγεθος της αγοράς. Το κάθε τμήμα λειτουργεί με αυτονομία με ξεχωριστά από τα υπόλοιπα τμήματα τις υπηρεσίες παραγωγής, μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, προκειμένου να εστιάσει και να ανταποκριθεί στις προτιμήσεις της τοπικής αγοράς.

Η διάρθρωση αυτή είναι δυνατόν να παρουσιάσει προβλήματα όπως η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τμημάτων και η έλλειψη μεταφοράς της γνώσης μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων.

Σε τμηματοποίηση καταφεύγουν και οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη δομή κατά προϊόν, με κριτήριο τμηματοποίησης το προϊόν ή την κατηγορία προϊόντων. Υπάρχει επαρκής αυτονομία μεταξύ των τμημάτων και χρησιμοποιούν την παραγωγή, το μάρκετινγκ και το τμήμα έρευνας και τεχνολογίας για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του προϊόντος που τους αφορά, στην παγκόσμια αγορά. Το σχήμα αυτό βοηθά περισσότερο την μεταφορά της τεχνογνωσίας και γνώσης, τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων και γενικότερα την επικοινωνία των δραστηριοτήτων και των ακολουθούμενων στρατηγικών, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των τμημάτων, παραβλέποντας όμως αρκετά τις διαφορές στις τοπικές αγορές.

Σε κάθε βήμα της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά, αυξάνεται ο δείκτης διεθνοποίησής της και ο τύπος διάρθρωσής της αναπροσαρμόζεται για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της νέας θέσης της στον διεθνή χώρο. Στο σημείο που οι πωλήσεις στο εξωτερικό και η διαφοροποίηση των προϊόντων έχουν φτάσει σε υψηλό ποσοστό αύξησης, η κατάλληλη διάρθρωση φαίνεται να είναι η παγκόσμια δομή μήτρας (Stopford & Wells, 1972).

Ένας συνδυασμός διάρθρωσης κατά γεωγραφική περιοχή και κατά προϊόν. Στη δομή αυτή για ένα συγκεκριμένο προϊόν αναλαμβάνουν δύο υπεύθυνα στελέχη: ένας διευθυντής για κάθε προϊόν, ή ομάδα προϊόντων, και ένας διευθυντής υπεύθυνος για την κάθε γεωγραφική περιοχή, ή ομάδα περιοχών. Η δομή αποσκοπεί να συγκεράσει τις ανάγκες της επιχείρησης στα δύο αυτά πεδία προκειμένου να εκμεταλλευτεί όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται από την τμηματοποίηση για μία μόνο μεταβλητή και να μειώσει τις δυσλειτουργίες που προκαλεί η επιλογή μιας εκ των δύο επιλογών στην διάρθρωση της επιχείρησης.

Καθώς η καρδιά της επιχείρησης παραμένει η μητρική, ορισμένες από τις δυσλειτουργίες που μπορεί να δημιουργούνται σε αυτό το πλαίσιο οργάνωσης αφορούν σε χρονοβόρες και

γραφειοκρατικές διαδικασίες, αργοπορία στη λήψη αποφάσεων ή και συγκρούσεις, δυσκολία ανάληψης ευθύνης καθώς οι αρμοδιότητες συχνά μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση ή να επικαλύπτονται (Harzing, 2004).

### **2.3. Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Οι ρόλοι των θυγατρικών των πολυεθνικών ομίλων προσδιορίζονται από την στρατηγική παραγωγής. Οι επιλογές που αφορούν στη στρατηγική παραγωγής μιας πολυεθνικής είναι η πολυτοπική και η παγκοσμιοποιημένη στρατηγική (Porter, 1990).

Η διαφορά μεταξύ των δύο στρατηγικών έγκειται στο επίπεδο της παραγωγής. Η υιοθέτηση πολυτοπικής στρατηγικής έχει σαν αποτέλεσμα για το επιχειρησιακό σχήμα την ίδρυση θυγατρικών μονάδων για να επιτύχει τη διείσδυση σε νέες αγορές, με σκοπό την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, την κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών της τοπικής αγοράς. Ο περιορισμός στην τοπική αγορά που απορρέει από τη συγκεκριμένη στρατηγική ως προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις, δεν τους αφήνει περιθώρια να ακολουθήσουν εξαγωγική πολιτική και να πάρουν μέρος στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, παρά μόνο ασχολούνται αποκλειστικά με την αύξηση του μεριδίου τους στην τοπική αγορά.

Στον αντίποδα, η διεθνής επιχείρηση που ακολουθεί παγκοσμιοποιημένη στρατηγική αναπτύσσει προϊόντα που απευθύνονται στις ομοιογενείς ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς χωρίς να θέτει ως στόχο συγκεκριμένες αγορές και δίχως να εστιάζει στις διαφορετικές και ιδιαίτερες ανάγκες που παρουσιάζει κάθε μια από αυτές. Απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά εν γένει και αποσκοπεί στην εδραίωση της θέσης της σ' αυτή, την αύξηση του μεριδίου της και στην αύξηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Η διεθνική στρατηγική εμφανίζει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς την εστίαση της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων της επιχείρησης που την ακολουθεί. Η ευελιξία έγκειται στο γεγονός ότι απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά και αλληλεπιδρά με αυτή, ταυτόχρονα όμως επηρεάζεται και παρακολουθεί τις ανάγκες των τοπικών αγορών, οι οποίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις αποφάσεις σχετικά με τους τόπους παραγωγής

και διανομής των προϊόντων καθώς και να προβεί σε διαφοροποίηση των προϊόντων της, προκειμένου να ικανοποιήσει και τις ανάγκες των τοπικών αγορών.

Σε αντίστοιχες στρατηγικές κινείται και η πολυεθνική επιχείρηση προκειμένου για τον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης.

Η πλήρης συγκέντρωση της τεχνολογίας στη μητρική εταιρία λειτουργεί συγκεντρωτικά για το σχήμα της επιχείρησης, καθώς ελέγχει απόλυτα το στάδιο της έρευνας και το στάδιο της ανάπτυξη της καινοτομίας, λειτουργώντας σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εναλλακτική επιλογή αφορά στην ανάπτυξη από κάθε θυγατρική της λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης.

Οι βασικές στρατηγικές που περιγράφονται στη βιβλιογραφία για τις στρατηγικές καινοτομίας είναι η δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από την μητρική, η δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές, με εστίαση σε κάθε τοπική αγορά, η δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές, η οποία μεταφέρεται στην παγκόσμια αγορά, μέσω της μητρικής και τέλος την δικτύωση της καινοτομίας, όπου η μητρική εταιρία αναλαμβάνει το ρόλο του συντονιστή και επιβλέποντα των καινοτομιών που αναπτύσσονται από τις θυγατρικές.

Σε κάθε περίπτωση, η έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί κομβική λειτουργία των σύγχρονων πολυεθνικών επιχειρήσεων, η οποία αποτελεί υψηλού κόστους τμήμα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.



### 3. Πολυεθνικές επιχειρήσεις

Με τον όρο πολυεθνική ή διεθνική επιχείρηση περιγράφεται η επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία χώρες. (Μελάς, 2005). Η επιχείρηση είναι δυνατόν να λειτουργεί, παράγει, διακινεί ή ελέγχει αγαθά και υπηρεσίες σε διάφορες χώρες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθώντας διεθνή επιχειρηματική στρατηγική εξαπλώνονται σε παγκόσμια γεωγραφική κλίμακα και δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της οικονομίας, της παραγωγής και μεταποίησης, του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών. Οι μεγαλύτερες αγορές πολυεθνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στον σύγχρονο αναπτυσσόμενο κόσμο, κυρίως στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και τη Νότια και Ανατολική Ασία.

Top destinations of developing economies' exports

Destination (Ranked by value of exports)	Rank		2018		
	2018	2013	Value	Share in total exports	Cumulative share
			(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)
United States of America	1	1	1 416	16.4	16.4
China	2	2	1 142	13.2	29.6
China, Hong Kong SAR	3	3	526	6.1	35.7
Japan	4	4	463	5.4	41.0
India	5	5	350	4.0	45.1
Korea, Republic of	6	6	304	3.5	48.6
Singapore	7	7	222	2.6	51.1
Viet Nam	8	17	215	2.5	53.6
Germany	9	9	212	2.5	56.1
Netherlands	10	10	202	2.3	58.4
China, Taiwan Province of	11	8	166	1.9	60.3
Malaysia	12	11	163	1.9	62.2
Thailand	13	15	158	1.8	64.0
United Kingdom	14	12	155	1.8	65.8
United Arab Emirates	15	13	147	1.7	67.5
Rest of the world	-	-	2 808	32.5	100.0
World	-	-	8 649	100.0	

Εικόνα 3 Κυριότεροι προορισμοί εξαγωγών αναπτυσσόμενων οικονομιών. Πηγή United Nations, 2019

### Top origins of developing economies' imports

Origin (Ranked by value of Imports)	Rank		2018		
	2018	2013	Value	Share in total imports	Cumulative share
			(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)
China	1	1	1 269	15.4	15.4
United States of America	2	2	892	10.8	26.2
Japan	3	3	549	6.7	32.8
Korea, Republic of	4	4	461	5.6	38.4
China, Taiwan Province of	5	6	362	4.4	42.8
Germany	6	5	325	3.9	46.7
Malaysia	7	10	226	2.7	49.5
Singapore	8	9	213	2.6	52.1
Australia	9	11	209	2.5	54.6
India	10	12	194	2.4	56.9
Saudi Arabia	11	7	188	2.3	59.2
Brazil	12	14	186	2.3	61.5
Thailand	13	15	178	2.2	63.6
United Arab Emirates	14	13	162	2.0	65.6
Russian Federation	15	19	160	1.9	67.5
Rest of the world	-	-	2 679	32.5	100.0
World	-	-	8 253	100.0	

Εικόνα 4 Κυριότερες πηγές προέλευσης εισαγωγών αναπτυσσόμενων οικονομιών. Πηγή United Nations, 2019

Η ανάπτυξη της σύγχρονης τεχνολογίας προσδίδει στις σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις εργαλεία και προσβάσεις στην έρευνα, την επικοινωνία, τις μεταφορές, καταργώντας τα γεωγραφικά στεγανά του εμπορίου και της παροχής υπηρεσιών και ισχυροποιεί τη θέση της οικονομίας σε παγκόσμιο πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο αναδεικνύοντας τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε βασικούς άξονες της παγκόσμιας οικονομίας (Καλογερέσης, 2003).

Οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται κυρίως το διεθνές εμπόριο περιλαμβάνουν παραγωγή και επεξεργασία κυρίως του δευτερογενούς τομέα και υπηρεσίες και προϊόντα του τριτογενούς τομέα. Η εγχώρια αγορά αποτελεί το εφελτήριο για την ανάπτυξη μιας

επιχείρησης η οποία στη συνέχεια εξελίσσεται και αναπτύσσεται δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για εισαγωγή και μερίδιο στην διεθνή αγορά.

Η εγχώρια αγορά αποτελεί το μητρικό σχήμα της διεθνούς επιχείρησης, η οποία στη συνέχεια μπορεί να δημιουργεί θυγατρικές επιχειρήσεις και να παίρνει μέρος στην παγκόσμια αγορά από θέση ισχύος, στηριζόμενη και τρεφόμενη από την μητρική αγορά (Καλογερέσης, 2003).

Παρά τις διαφορές που μπορεί να εμφανίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις υπόκεινται γενικά στην οικονομική θεωρία που ορίζει και αναλύει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις δραστηριότητές τους ανά τον πλανήτη, που ανάγει την επιχειρηματική δραστηριότητα σε βασικό παράγοντα της διεθνούς επιχείρησης και λιγότερο τον γεωγραφικό παράγοντα.

Ο περιορισμός σε μια γεωγραφική περιοχή δεν συνάδει με την θεωρία της ανάπτυξης πολυεθνικών επιχειρήσεων, δεν μπορεί μια επιχείρηση σε στενά γεωγραφικά όρια να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διεθνή αγορά και να κυριαρχήσει κατ' επέκταση στον παγκόσμιο οικονομικό κόσμο.

Αντίθετα η δημιουργία διεθνών επιχειρήσεων, η αύξησή τους και η διεθνής δραστηριότητά τους είναι νομοτελειακό να αλληλοεπιδράσει αλλά και να δημιουργήσει συνθήκες μεταβολής στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό επίπεδο στις αγορές που συμμετέχει και να δημιουργήσει νέες συσχετίσεις στις παραδοσιακές δομές των συναλλακτικών κινήσεων στο πλαίσιο της δράσης της (Beamish, 1988).

Οι τρόποι επέκτασης μιας πολυεθνικής εταιρίας ποικίλουν και είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται μέσω της δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων, μέσω εξαγοράς ή μέσω συγχώνευσης με υπάρχουσες επιχειρήσεις της τοπικής αγοράς. Το μέγεθος μιας πολυεθνικής επιχείρησης ποικίλει και μπορεί να εξετάζεται με διάφορους κάθε φορά παραγωγικούς συντελεστές, επιτρέποντας τον χαρακτηρισμό της ως μικρή ή μεγάλη σε σχέση με την αξία πωλήσεων, τη δυναμική της σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και το ιδιοκτησιακό καθεστώς των θυγατρικών της μπορεί να αφορά αποκλειστική ή μερική ιδιοκτησία.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων συνοψίζονται στη μεταφορά παραγωγικών και πλουτοπαραγωγικών συντελεστών και την άσκηση κοινής στρατηγικής μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής εταιρίας.

### 3.1. Θυγατρικές επιχειρήσεις

Οι θυγατρικές επιχειρήσεις των σύγχρονων πολυεθνικών εταιριών αποτελούν κάθε μία ένα τμήμα του διεθνούς δικτύου της μητρικής, με δική της ξεχωριστή δομή και προσανατολισμένη την εταιρική στρατηγική στην τοπική αγορά που δραστηριοποιείται η κάθε μία.

Ανάλογα με τον βαθμό αυτονομίας που παρουσιάζουν οι θυγατρικές σε σχέση με το μητρικό σχήμα διαφοροποιούνται ως προς τη δομή και την εσωτερική τους οργάνωση. Οι τύποι που μπορεί να ακολουθούν και οι ρόλοι που διαδραματίζουν για το συνολικό εταιρικό σχήμα μπορούν να περιγραφούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες της οργανωσιακής δομής.

Ο τύπος θυγατρική αντίγραφο της μητρικής εταιρίας (Truncated Miniature Replica) αναφέρεται στη θυγατρική που λειτουργεί για την κάλυψη της τοπικής αγοράς ακολουθώντας το οργανωτικό μοντέλο της μητρικής εταιρείας στη λειτουργία της παραγωγής, όπου παράγει συγκεκριμένη ομάδα προϊόντων για την τοπική αγορά, της έρευνας και ανάπτυξης και της τεχνολογίας που διαχειρίζεται και χρησιμοποιεί.

Ένας άλλος τύπος της θυγατρικής σε σχέση με την παραγωγική της λειτουργία περιγράφεται με το ρόλο της θυγατρικής Προμηθευτή (Rationalized Product Subsidiary), καθώς λειτουργεί σε σχέση με τη μητρική και τις υπόλοιπες θυγατρικές ως παραγωγός και προμηθευτής του για ενδιάμεσα αγαθά. Ο ρόλος αυτός ευνοεί την αλληλοεξάρτηση μεταξύ του πολυεθνικού σχήματος, καθώς βασίζεται στην εσωτερικοποίηση, μέσω του ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου.

Ο ρόλος της χειραφετημένης θυγατρικής (World - Regional Product Mandate) θέτει τη θυγατρική εταιρία σε ρόλο εντολοδόχου της μητρικής, με ανεξάρτητη παραγωγή, όπου η ίδια προωθεί στο εγχώριο και παγκόσμιο εμπόριο. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο η θυγατρική δημιουργεί προϊόντα που την εδραιώνουν στις τοπικές αγορές και λειτουργεί με διοικητικό προσωπικό που καθορίζει την παραγωγή και διάθεση των αγαθών με ιδιαίτερη ανεξαρτησία ως μέρος του πολυεθνικού σχήματος.

### 3.1.1. Οργανωσιακή δομή

Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να πραγματοποιήσει τις απαιτήσεις της συνολικής διεθνικής στρατηγικής για την παγκόσμια αγορά η πολυεθνική επιχείρηση επενδύει στην οργανωτική δομή της στις βασικές λειτουργικές της μονάδες, όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Το μοντέλο στρατηγικής που θα επιλέξει, το εξωτερικό περιβάλλον που αντιμετωπίζει, το μέγεθος και η εξάπλωσή της στην παγκόσμια αγορά αποτελούν τις μεταβλητές μιας συνάρτησης που καλείται να λύσει κάθε φορά, σε κάθε στάδιο της εξέλιξής της, προκειμένου να καθορίσει, να σχεδιάσει και να αναπροσαρμόσει εν τέλει την οργανωτική της δομή.

Η τμηματοποίηση της πολυεθνικής επιχείρησης διευρύνεται με τη διεθνοποίησή της και καλείται να αναπροσαρμόζεται σε κάθε στάδιο εξέλιξης έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στην ανάγκη συντονισμού και αποτελεσματικής διοίκησης, των αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και την ικανοποιητική και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού αλλά και τις σχέσεις και την αλληλεξάρτηση των θυγατρικών, τόσο με τη μητρική, όσο και μεταξύ τους.

Τη διετία 1999-2000 η Harzing πραγματοποίησε έρευνα σχετική με τις σχέσεις των θυγατρικών εταιρειών με τα μητρικά τους σχήματα και σχετικά με τη χρήση των μεταξύ τους μηχανισμών ελέγχου, χρησιμοποιώντας το μοντέλο Bartlett & Ghoshal. Το δείγμα περιλάμβανε πάνω από 100 διεθνικές επιχειρήσεις, εγκατεστημένες σε εννέα χώρες του αναπτυγμένου κόσμου, τις ΗΠΑ, την Ιαπωνία, τη Γερμανία, τη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Σουηδία, την Ελβετία, τη Φινλανδία, και την Ολλανδία.

Η έρευνα ανέδειξε την συγκεντρωτική δομή στην οργάνωση της παγκόσμιας εταιρείας η οποία επιβάλλει στις θυγατρικές της τις στρατηγικές που έχει επιλέξει η μητρική, χωρίς τη δυνατότητα επανατροφοδότησης μέσω των θυγατρικών.

Για την εταιρία με πολυτοπική οργάνωση η οργανωσιακή δομή εμφανίζεται αποκεντρωμένη με χαμηλό βαθμό προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού και γνώσεων.

Η διεθνική εταιρεία λειτουργεί συνδυάζοντας τους δύο προηγούμενους τύπους, λειτουργεί ως δίκτυο αλληλεξάρτησης της κεντρικής με τις θυγατρικές εταιρίες οι οποίες λειτουργούν αποκτώντας μια αυτονομία, έχοντας ρόλο στη στρατηγική και διακινώντας αγαθά, ανθρώπινο δυναμικό και γνώση σε μια αμφίδρομη επικοινωνία με την μητρική εταιρία.

Στην παγκόσμια οργάνωση οι θυγατρικές εμφανίζονται να έχουν άμεση και υψηλού βαθμού εξάρτηση από τη μητρική εταιρία, ενώ αποτελούν στην ουσία το κανάλι μεταφοράς των αγαθών από τη μητρική εταιρία προς την τοπική αγορά.

Οι θυγατρικές συνήθως διαθέτουν μόνο ένα τμήμα πωλήσεων, και έχουν επιβαρυνθεί με τη μεταφορά των αγαθών από τη μητρική προς την τοπική αγορά. Στο σύνολό τους οι θυγατρικές ανά τόπους δεν αλληλεξαρτώνται, συναλλάσσονται μόνο σε επίπεδο αγοράς και πώλησης.

Στις διεθνικές εταιρίες το επίπεδο του ενδοεταιρικού εμπορίου είναι αρκετά υψηλό. Η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη ανατίθενται σε εξειδικευμένες θυγατρικές. Το στοιχείο αυτό αυξάνει τη συσχέτιση μεταξύ των θυγατρικών επιχειρήσεων ενώ δεν παρατηρείται η ίδια αλληλεξάρτηση των θυγατρικών με την μητρική εταιρία.

Στις πολυτοπικές επιχειρήσεις το ενδιαφέρον εστιάζεται στην τοπική αγορά και στην ανταπόκριση των εγκαταστάσεων στις καταναλωτικές ανάγκες της τοπικής πελατείας.

Σ' αυτό το πλαίσιο η παραγωγή και η έρευνα και ανάπτυξη σε κάθε θυγατρική εξυπηρετεί την εισροή γνώσης από την τοπική αγορά, την μελέτη των καταναλωτικών αναγκών και τη διαμόρφωση της αντίληψης για τα προϊόντα που μπορούν να τις καλύψουν.

Στον αντίποδα οι παγκόσμιες εταιρίες δεν επιλέγουν συνήθως την μετακίνηση των βασικών αυτών λειτουργιών της επιχείρησης να απομακρύνονται από την μητρική δομή.

Τέλος, ούτε οι διεθνικές επιχειρήσεις εγκαθιστούν τις βασικές λειτουργίες παραγωγή, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη στις τοπικές αγορές, παρά το γεγονός ότι προσαρμόζουν τα προϊόντα τους σε αυτές.

### 3.1.2. Έλεγχος των θυγατρικών

Οι πολυτοπικές επιχειρήσεις ως προς τον έλεγχο των θυγατρικών τους εμφανίζονται να προσφέρουν ευελιξία και ανεξαρτησία, τις αντιμετωπίζουν με αυτονομία ασκώντας συνήθως έμμεσο έλεγχο σε χαμηλό επίπεδο.

Κυρίως οι έλεγχοι αυτοί αφορούν πρωτίστως στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων των θυγατρικών τους, την παρακολούθηση της οικονομικής πορείας, το ύψος ή και ιδιαίτερα στοιχεία για τα ποσά των πωλήσεων, της παραγωγής, των επενδύσεων. Επιπλέον έλεγχοι μέσω της κοινωνικοποίησης και των δικτύων γίνονται σε άτυπη μορφή σχετικά με την ενημέρωση και τη συμμετοχή των εργαζόμενων στις αξίες, την οργάνωση και τους σκοπούς της επιχείρησης και ενστερνίζονται τους στόχους και το όραμά της.

Οι παγκόσμιες εταιρείες έχοντας συγκεντρωτική δομή λειτουργούν κυρίως με προσωπικό συγκεντρωτικό έλεγχο από τη μητρική εταιρία, η οποία ως κορυφή στην πυραμίδα της παγκόσμιας εξάπλωσής της λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις και ελέγχει στενά όχι μόνο τα αποτελέσματα αλλά και την εξέλιξη των λειτουργιών των θυγατρικών της, στο πλαίσιο της επίτευξης των στόχων. Συνήθως λειτουργούν με αρκετή γραφειοκρατία και τυπικότητα ελέγχοντας τις θυγατρικές με κανόνες ιεραρχίας .

Οι διεθνικές επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας τη δομή ενσωματωμένου δικτύου εμφανίζονται λιγότερο συγκεντρωτικές, δίνοντας στις θυγατρικές τους περισσότερο στρατηγικό ρόλο, περισσότερη ευελιξία στις διαφορετικές αγορές που δραστηριοποιούνται. Χρησιμοποιούν ελέγχους όπως ο έλεγχος μέσω κοινωνικοποίησης και δικτύων, χωρίς ιδιαίτερα τυποποιημένη γραφειοκρατική μορφή. Ακόμη και οι έλεγχοι οικονομικών στοιχείων, όπως των προϋπολογισμών ή των αποτελεσμάτων, από τη μητρική προς τις θυγατρικές της, συνήθως είναι μέτριου βαθμού (Harzing, 2004).

### **3.2. Εξωτερικό περιβάλλον της πολυεθνικής**

Σημαντικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία μιας πολυεθνικής εταιρίας στην διεθνή αγορά αποτελεί η γνώση και μελέτη του φυσικού περιβάλλοντος, για τα οποία είναι δυνατόν να τα συμπεριλάβει στην επιχειρηματική κουλτούρα που θα δημιουργήσει, σεβόμενη τις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου στην αγορά του οποίου απευθύνεται.

Η κάθε χώρα που αποτελεί μια τοπική αγορά, στην οποία επιθυμεί να διεισδύσει μια πολυεθνική εταιρία, έχει αναπτύξει το δικό της νομικό περιβάλλον και διαχειρίζεται μια ξεχωριστή πολιτική για την πολιτεία και τις λειτουργίες της.

Οι νομοθεσίες σχετικά με την επιχειρηματικότητα, τις μεταφορές και την διακίνηση των εμπορευμάτων και της εργασίας που μπορεί να βασίζονται σε αστικούς νόμους ή σε κοινά αποδεκτές νομοθεσίες ανά την ήπειρο εγκατάστασης ή και σε παγκόσμιο επίπεδο μπορεί να εμφανίζονται ελκυστικότερες ή να δυσχεραίνουν τα σχέδια εκτέλεσης των λειτουργιών της επιχείρησης με βάση τον σχεδιασμό της παραγωγής και διακίνησης των αγαθών της και την οργανωτική δομή της.

Με γνώμονα το κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση σε οικονομικό επίπεδο αλλά και με βάση τις οικονομικές συνθήκες που εμφανίζει το περιβάλλον την χώρας υποδοχής οι εγχώριοι οικονομικοί δείκτες αποτελούν παράγοντα για την οριστική απόφαση εγκατάστασης της επιχείρησης ή μη δραστηριοποίησής της στη συγκεκριμένη χώρα.

Το κατά κεφαλήν εισόδημα της χώρα την κατατάσσει σε χώρες με οικονομικά υψηλό ή χαμηλό επίπεδο οικονομικής ευμάρειας, καθώς και το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων και οι κοινωνικές παροχές που απολαμβάνουν υποδεικνύει την οικονομική δυνατότητα της αγοράς να ανταποκριθεί στην είσοδο της νέα επιχείρησης προκειμένου να λάβει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς και να ανταποκριθεί μέσω των αγαθών που παρέχει στις ανάγκες των νέων καταναλωτών.

Θα πρέπει να μελετηθεί η αγοραστική δύναμη, ο ρυθμός αύξησης και οι πηγές προέλευσης ανά ποσοστό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) αναδεικνύουν σε ποιους παραγωγικούς τομείς είναι δυνατή η ανάπτυξη της οικονομίας στην τοπική αγορά με τη



συμμετοχή της πολυεθνικής στη χώρα προορισμού. Επίσης, το εξωτερικό χρέος της χώρας και το εξωτερικό ισοζύγιο πληρωμών αποτυπώνουν την οικονομική κατάσταση και τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις μιας χώρας. Άλλοι οικονομικοί δείκτες που μπορούν να εξεταστούν είναι οι ιδιωτικοποιήσεις, ο πληθωρισμός και άλλα.

Σε κοινωνικό επίπεδο, πρωτίστως η διαφορετικότητα της εθνικότητας των ανθρώπων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κάθε ανθρώπου, ή ομάδων ανθρώπων, είναι ένα σημείο που οφείλει η κάθε επιχείρηση να αντιμετωπίζει με σεβασμό και να λαμβάνει υπόψη στην προώθηση των αγαθών που παράγει και πωλεί.

Αντίστοιχα και επιπλέον κάθε κοινωνία σε κάθε διαφορετικό τόπο έχει αναπτύξει μια πολιτισμική ταυτότητα που συνδέει του ανθρώπους που συμμετέχουν με κοινές αξίες, κοινή γλώσσα και κοινή πολιτισμική κληρονομιά, συγκεκριμένους κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς και χαρακτηριστικές ιδιαιτερότητες των κοινωνικών συναναστροφών. Οι ιδιαιτερότητες αυτές καλό είναι να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης από την πολυεθνική επιχείρηση προκειμένου να γνωρίσουν την τοπική κοινωνία και τους ανθρώπους της, για να μπορέσουν να επικοινωνήσουν με το εν δυνάμει ανθρώπινο δυναμικό, με τους υποψήφιους πελάτες και με τους καταναλωτές της.

Τέλος οι εξελίξεις σε τεχνολογικό επίπεδο και η γενική κουλτούρα γύρω από προϊόντα και λύσεις τεχνολογίας και το επίπεδο της τεχνολογίας της χώρας υποδοχής είναι δυνατόν να συμβάλλουν στην δυνατότητα επιτυχημένης διείσδυσης της πολυεθνικής, δυναμικότερης εμφάνισης και σημαντικής αποδοχής από την τοπική αγορά, είτε να αποτελέσουν εμπόδιο ως προς την πρόθεσή της για είσοδο στη συγκεκριμένη αγορά.

### **3.3. Πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Η ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων συμβάλλει στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας. Σε μια προσπάθεια καταγραφής των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν στην διεθνή αγορά, βασικό πλεονέκτημα αποτελεί η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν με τη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής, όταν η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της. Παράλληλα είναι δυνατόν να αυξηθεί και το κέρδος της επιχείρησης για κάθε προϊόν, καθώς έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μείωση

της τιμής πώλησης, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Η φήμη και το όνομα της ίδιας της εταιρίας καθώς και κάθε προϊόντος (brand name) αποτελεί χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, καθώς προσφέρουν τη δυνατότητα να μειώσουν τα κόστη εισόδου στις νέες αγορές, στις οποίες διεκδικούν μερίδιο.

Τέλος, η ευρωστία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τα υψηλά κεφάλια που διακινούνται εξασφαλίζουν την απόκτηση και χρήση υψηλής τεχνολογίας, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με θετικές εξελίξεις, τόσο για μια σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση όσο και για την παραγωγή και διακίνηση των προϊόντων με σύγχρονες τεχνολογικές μεθόδους.

Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο της πολυεθνικής επιχείρησης. Η στελέχωσή της περιλαμβάνει προσωπικό από διάφορα σημεία του κόσμου, υψηλή εκπαίδευση και εμπειρία στη διοίκηση και την γνώση της διεθνούς αγοράς.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλη αγοραστική δύναμη στη διεθνή αγορά και κατέχουν ένα μεγάλο δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών ανά τον κόσμο, με αποτέλεσμα να μπορούν να διαπραγματεύονται χαμηλότερες τιμές προκειμένου να αποκτήσουν παραγωγικούς συντελεστές σε διάφορες τοπικές αγορές.

Επίσης εμφανίζουν υψηλή δανειοληπτική ικανότητα καθώς διαθέτουν πρόσβαση στις διεθνείς χρηματαγορές και μπορούν να επιλέξουν την πηγή χρηματοδότησής τους, ώστε να εξασφαλίσουν το λιγότερο δυνατό κόστος.

Τέλος, η εγκατάστασή τους σε διαφορετικές χώρες και τόπους βοηθά στο διαμοιρασμό και τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.

### **3.4. Μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Αντίστοιχα με τα πλεονεκτήματα που εμφανίζουν, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν και μειονεκτήματα.

Το περιβάλλον σε κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο των τοπικών αγορών που δραστηριοποιούνται παρουσιάζει διαφορές οι οποίες θα πρέπει να μελετηθούν και να αποτελέσουν τμήμα της νέας εταιρικής κουλτούρας. Οι ιδιομορφίες αυτές είναι δύσκολο να υιοθετηθούν ή να συμπεριληφθούν στην υπάρχουσα κουλτούρα της επιχείρησης και η διαφοροποίηση στις χώρες υποδοχής δεν την υποβοηθά.

Στο ίδιο επίπεδο μειονεκτήματα μπορεί να αποτελέσουν για μια πολυεθνική επιχείρηση οι επιχειρησιακές πρακτικές της κάθε χώρας και τα ήθη του εμπορικού κόσμου, τα οποία είναι δυνατόν να μη γνωρίζει, ή να μην ταιριάζουν με την πρακτική και τα ήθη που η ίδια ακολουθεί.

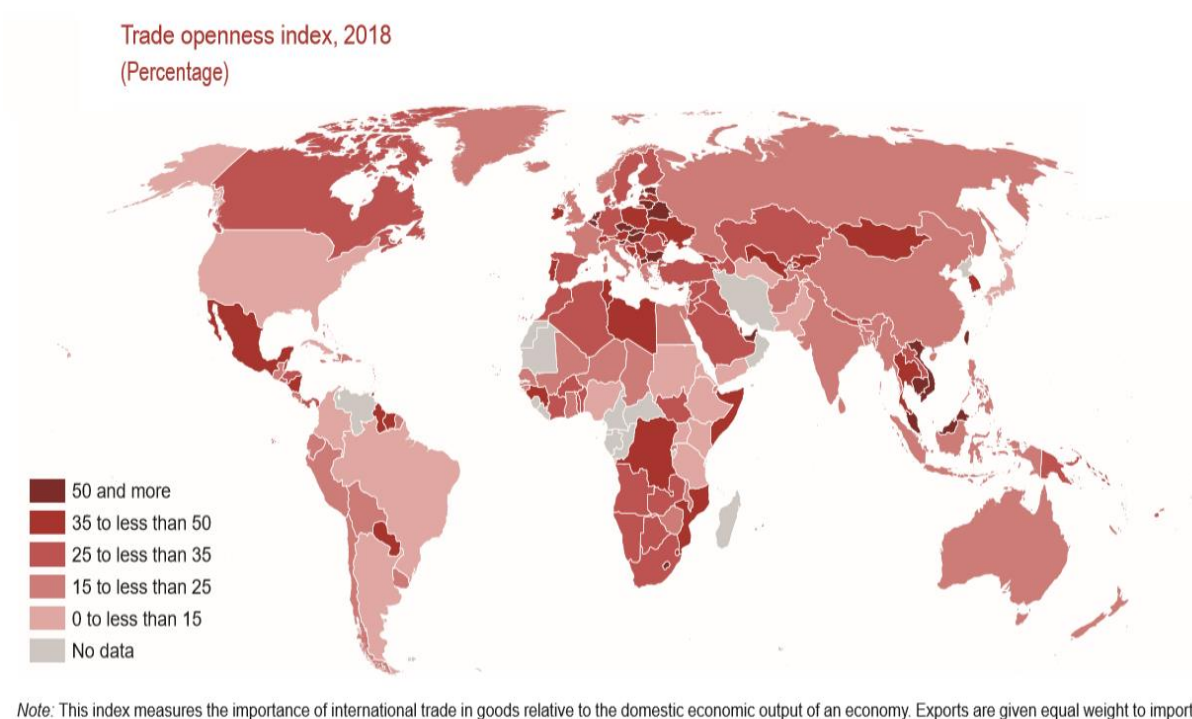
Γενικότερα, μειονεκτήματα μπορούν να παρουσιαστούν καθώς επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν σε χώρες για τις οποίες η πολυεθνική δεν έχει επιχειρηματική και κοινωνικό-πολιτική γνώση.

Τέλος σημαντικό μειονέκτημα αποτελούν οι διαφορετικοί επιχειρηματικοί κανονισμοί και το νομοθετικό πλαίσιο που καλύπτει στην κάθε ξένη χώρα τη δραστηριότητα που πρόκειται να αναλάβει η πολυεθνική εταιρία και οι θυγατρικές της, οι δασμοί και οι επιβαρύνσεις που προκύπτουν από την πολιτική που ασκείται για τις μεταφορές, τις κατηγορίες προϊόντων που μπορεί να εμπορεύεται, τα περιβαλλοντικά τέλη που τυχόν επιβάλλει ή υποχρεώσεις που δεν είναι γνωστές στο μητρικό σχήμα της πολυεθνικής.

Από όλα τα παραπάνω είναι καταφανές ότι αρκετά από τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι δυνατόν να αποτελέσουν μειονεκτήματα, αν δεν δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο να αναγνωριστούν, να καταστούν γνώση για τα έμπειρα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων και να αποτελέσουν ευκαιρίες για ανανέωση και εξέλιξη της υπάρχουσας δομής και κουλτούρας της επιχείρησης.

## 4. Δείκτες του παγκόσμιου εμπορίου

Τα Ενωμένα Έθνη, σε στατιστικά του συνεδρίου της Βερόνα, το 2019 παρουσίασαν διάφορους δείκτες για την ανάλυση των εμπορικών ροών και των εμπορικών προτύπων, όπως για παράδειγμα της σχετικής ανταγωνιστικότητας, της δομής των παγκόσμιων αγορών εξαγωγών και εισαγωγών για τη σημασία του εμπορίου για την οικονομία, τόσο για μεμονωμένες οικονομίες όσο και για ομάδες οικονομιών.



Εικόνα 5 Δείκτης ανοικτού εμπορίου Πηγή United Nations, 2019

Στην προσπάθεια να αναδείξουν τη σημασία του εμπορίου για τις οικονομίες των χωρών, αποτύπωσαν στοιχεία για τις οικονομίες που είναι πιο ανοιχτές στο διεθνές εμπόριο, όπως υπολογίζεται από τον λόγο του μέσου όρου των εξαγωγών και των εισαγωγών προς το ΑΕΠ. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση του εμπορίου στις εγχώριες δραστηριότητες και τόσο ισχυρότερη είναι η οικονομία αυτής της χώρας.

Το 2018 σαν μικρές σχετικά οικονομίες εμφανίζονται οι οικονομίες στη Νοτιοανατολική Ασία και την Ανατολική Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων του Χονγκ Κονγκ, της Σιγκαπούρης, του Βιετνάμ, της Σλοβακίας, της Ουγγαρίας και της Σλοβενίας. Αντιθέτως,

πολλές αναπτυσσόμενες οικονομίες στη Νότια Αμερική και τις τροπικές ζώνες της Αφρικής, καθώς και ορισμένες μεγάλες ανεπτυγμένες οικονομίες, δηλαδή οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Ιαπωνία, κατέγραψαν αναλογίες κάτω του 15%, εμφανίζονται δηλαδή ως σχετικά λιγότερο ανοιχτές οικονομίες.

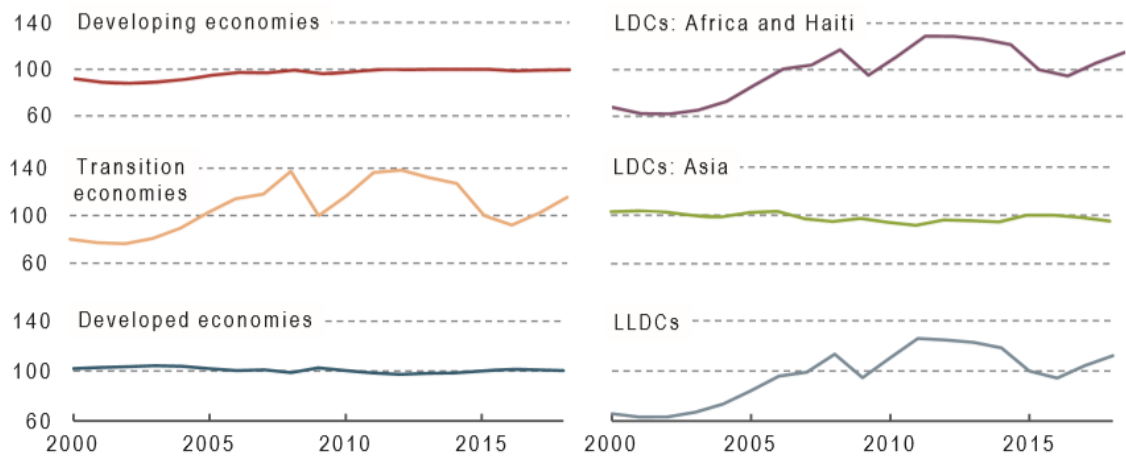
Με τον όρο ανοιχτή οικονομία ορίζεται η οικονομία που αλληλοεπιδρά με οικονομίες άλλων χωρών ελεύθερα, με διεθνείς εμπορικές σχέσεις. Περιγράφεται δηλαδή μια αγορά με ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και παραγωγικών συντελεστών. Συναλλαγές. Αναφορικά με την εξέλιξη των τιμών των εξαγωγών και των εισαγωγών τα δημοσιευμένα στοιχεία δείχνουν ότι οι όροι του εμπορίου τόσο για τις αναπτυσσόμενες όσο και για τις ανεπτυγμένες οικονομίες παρέμειναν σχετικά σταθεροί τα τελευταία χρόνια. Στις δε μεταβατικές οικονομίες, σημειώθηκε αύξηση στις τιμές των εισαγωγών και εξαγωγών κατά 25% στο διάστημα μεταξύ 2016 και 2018.

#### **4.1. Όγκος παγκόσμιων συναλλαγών**

Αναφορικά με τον όγκο των παγκόσμιων συναλλαγών σημειώθηκε αύξηση κατά 9,7% της παγκόσμιας εμπορικής αξίας εμπορευμάτων το 2018 (Εικόνα XXX) με κυρίαρχη την αύξηση κατά 2,3% του όγκου των εξαγωγών. Ο όγκος των εξαγωγών αυξάνεται συνεχώς μετά την οικονομική κρίση του 2009. Κατά τη διάρκεια της περιόδου από το 2009 έως το 2018 οι αναπτυσσόμενες οικονομίες σημείωσαν τη μεγαλύτερη αύξηση, οδηγώντας σε όγκο εξαγωγών κατά 50% υψηλότερο από το 2009, ενώ οι ανεπτυγμένες οικονομίες σημείωσαν αύξηση μόνο 35%.

Οι εισαγωγές των αναπτυσσόμενων οικονομιών αυξήθηκαν με υψηλότερο ρυθμό από τις εξαγωγές τους, με αύξηση που φτάνει το 60% μεταξύ 2009 και 2018, ενώ οι ανεπτυγμένες οικονομίες κινήθηκαν στις εισαγωγές με πιο αργό ρυθμό, με αύξηση που φτάνει το 32%.

Terms of trade index  
(2015=100)



Note: This index indicates by how much the relative price between exports and imports has changed in relation to the base year.

Εικόνα 6 Εμπορικός δείκτης. Πηγή United Nations, 2019

Στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία για τα κύρια παγκόσμια εμπορικά πρότυπα. Οι μεγαλύτερες διμερείς ροές εμπορίου εμπορευμάτων στον κόσμο εμφανίζονται να πραγματοποιούνται μεταξύ της Κίνας και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και μεταξύ των αντίστοιχων γειτονικών οικονομιών τους.

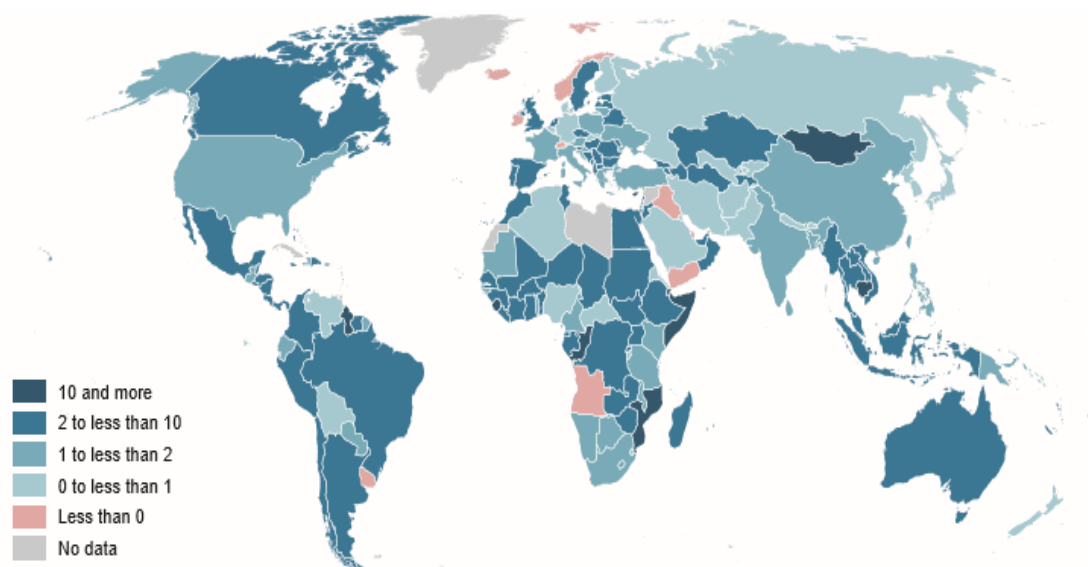
Το 2018, αγαθά αξίας 563 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ εισήχθησαν στις Ηνωμένες Πολιτείες από την Κίνα. Τα αγαθά αξίας 168 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ ταξίδεψαν επίσης στην αντίθετη κατεύθυνση. Το εμπόριο της Κίνας - εξαγωγές και εισαγωγές - με την Ειδική Διοικητική Περιοχή του Χονγκ Κονγκ, την Ιαπωνία, την Ταϊβάν, την επαρχία της Κίνας και τη Δημοκρατία της Κορέας ανήλθαν σε 1,2 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Το εμπόριο των Ηνωμένων Πολιτειών με το Μεξικό και τον Καναδά κινήθηκε κοντά στην ίδια αξία, φτάνοντας το 1,1 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Το ενδοπεριφερειακό εμπόριο ήταν πιο έντονο στην Ευρώπη. Το 2018, το 69% όλων των ευρωπαϊκών εξαγωγών αφορούσαν εμπορικούς εταίρους στην ίδια ήπειρο. Στην Ασία, το ποσοστό αυτό ήταν 60 τοις εκατό. Αντίθετα, στην Ωκεανία, τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική, την Αφρική και τη Βόρεια Αμερική, το μεγαλύτερο εμπόριο ήταν εκτός περιοχής (Σχήμα 6).

## 4.2. Εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων

Παράλληλα με το χάρτη εισροών άμεσων ξένων επενδύσεων, για το 2018 αναδεικνύονται οι τάσεις και τα παγκόσμια μοτίβα των παγκόσμιων εισροών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ), σε ποσοστό του ΑΕΠ.

Οι ΑΞΕ ορίζονται ως μια επένδυση που αντικατοπτρίζει ένα διαρκές ενδιαφέρον και έλεγχο από έναν άμεσο ξένο επενδυτή, μιας οικονομίας, σε μια επιχείρηση που κατοικεί σε άλλη οικονομία, μια ξένη θυγατρική.

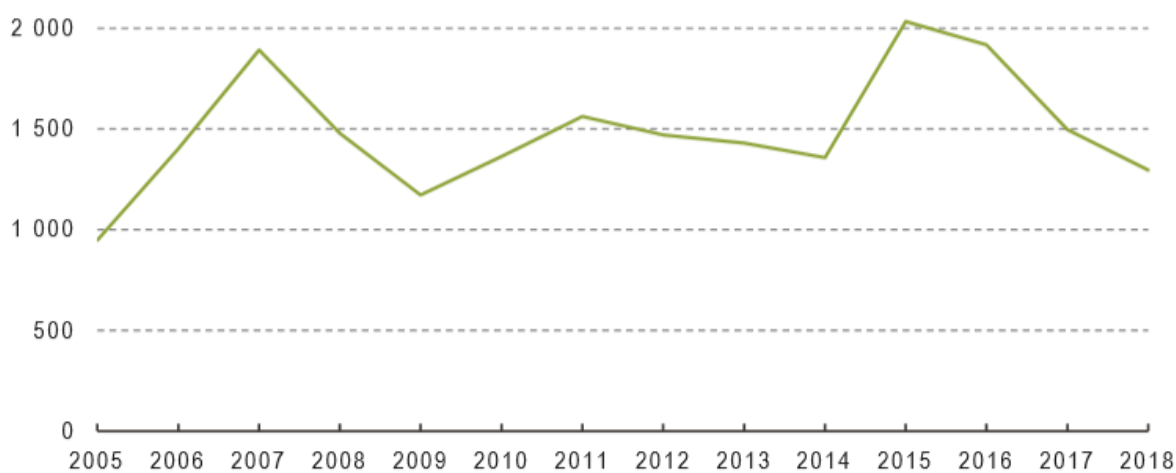


Εικόνα 7 Εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων, 2018. Πηγή United Nations, 2019

Οι παγκόσμιες εισροές ΑΞΕ φαίνονται να μειώθηκαν κατά 13%, σε 1,3 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Αυτή είναι η τρίτη συνεχόμενη ετήσια μείωση. Οι ΑΞΕ προς τις ανεπτυγμένες οικονομίες μειώθηκαν στα 557 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, ενώ οι ροές προς τις αναπτυσσόμενες οικονομίες παρέμειναν σταθερές σε περίπου 700 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Ως αποτέλεσμα, σε αντίθεση με τα προηγούμενα χρόνια, περισσότερες ΑΞΕ κατευθύνθηκαν στις αναπτυσσόμενες παρά στις ανεπτυγμένες οικονομίες, με εξαίρεση τα χρηματοοικονομικά κέντρα στην Καραϊβική, που χαρακτηρίζονται από άτυπη χρήση ΑΞΕ και παρουσιάζουν δυσκολίες στη μέτρηση.

Το 2018, οι 8 από τις 20 κορυφαίες οικονομίες υποδοχής ήταν αναπτυσσόμενες οικονομίες. Αλλά ο μεγαλύτερος αποδέκτης ΑΞΕ ήταν οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ακολουθούμενες από την Κίνα, την ΕΔΠ του Χονγκ Κονγκ και τη Σιγκαπούρη. Για τις περισσότερες χώρες της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής, της Αφρικής και της Νοτιοανατολικής Ασίας, οι εισροές ΑΞΕ αντιστοιχούσαν σε περισσότερο από το 2% του εθνικού ΑΕΠ. Οι μεγαλύτεροι ξένοι άμεσοι επενδυτές στον κόσμο ήταν η Ιαπωνία, η Κίνα και η Γαλλία (Σχήμα 7).



Note: Excluding financial centres in the Caribbean (see note, table 3.3.1).

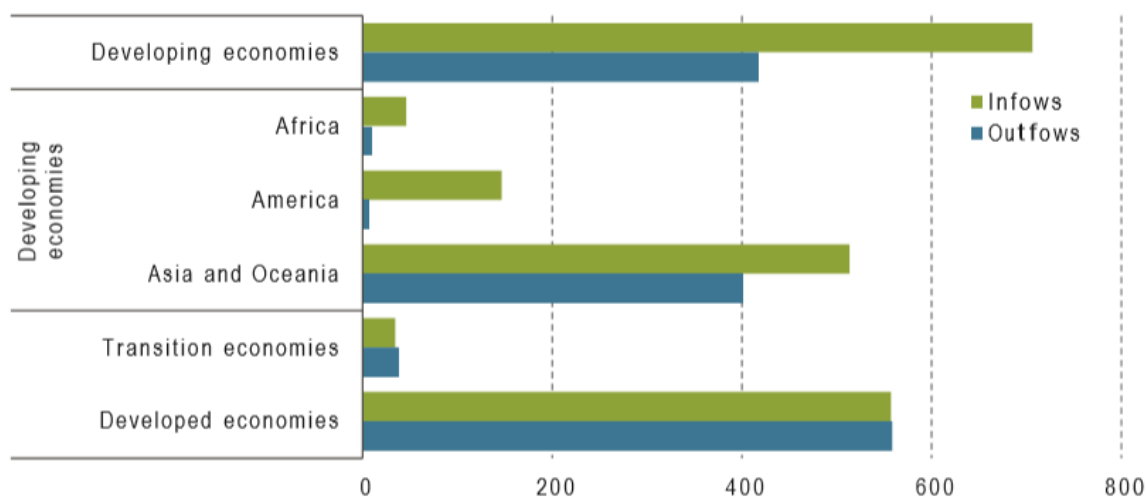
Εικόνα 8 Παγκόσμιες εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων (σε δις. δολάρια ΗΠΑ). Πηγή United Nations, 2019

Στην απεικόνιση των εισροών και εκροών κατά ομάδα οικονομιών (σχήμα 9) για το 2018, οι εισροές ΑΞΕ στις αναπτυσσόμενες οικονομίες ανήλθαν σε 706 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, τρία τρίμηνα περισσότερο από τις εκροές ΑΞΕ (418 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ). Ποσοστό 73% αυτών των εισροών και 96% των εκροών αποδόθηκαν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες στην Ασία και την Ωκεανία. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες



στην Αμερική και την Αφρική προσέλκυσαν λιγότερες ΑΞΕ και έπαιξαν μόνο οριακό ρόλο ως άμεσοι ξένοι επενδυτές. Οι αναπτυγμένες και μεταβατικές οικονομίες δημιούργησαν τόσες ΑΞΕ όσο έλαβαν.

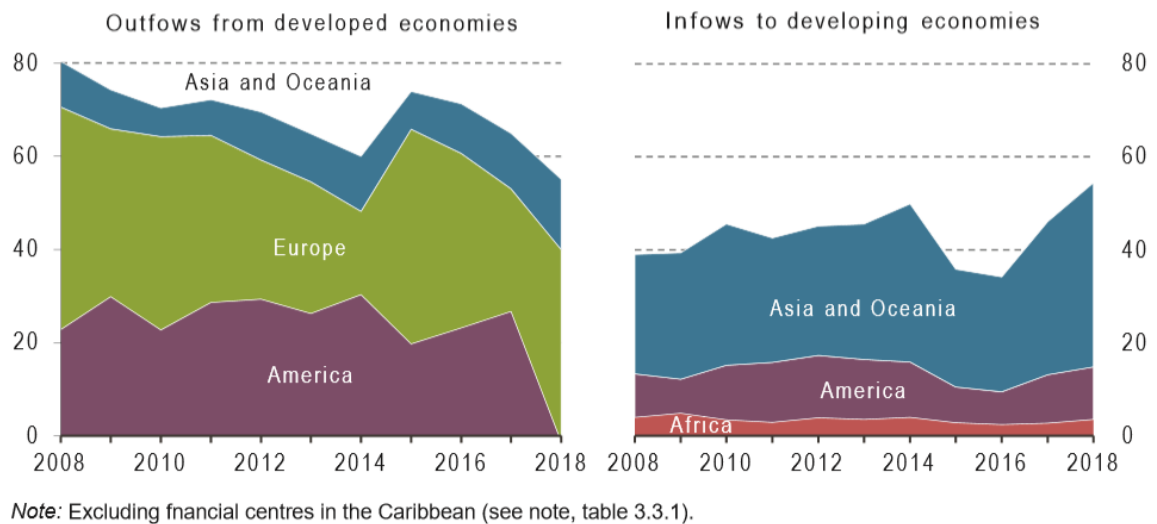
Foreign direct investment infows and outfows, 2018  
(Billions of United States dollars)



Note: Excluding financial centres in the Caribbean (see note, table 3.3.1).

Εικόνα 9 Εισροές και εκροές κατά ομάδα οικονομιών το 2018. Πηγή United Nations, 2019

Στη συνέχεια τα στοιχεία για την προέλευση και τους προορισμούς των άμεσων ξένων επενδύσεων, μεταξύ του 2017 και του 2018, εμφανίζουν το μερίδιο των αναπτυγμένων οικονομιών στις παγκόσμιες εξωτερικές ΑΞΕ να έχει μειωθεί από 65% σε 55%. Αυτό οφείλεται κυρίως στη δραστική πτώση των ΑΞΕ από τις αμερικανικές ανεπτυγμένες οικονομίες από 27% σε λιγότερο από το μηδέν το 2018, αντικατοπτρίζοντας μια καθαρή αποεπένδυση που ισοδυναμεί με το 1% των παγκόσμιων ΑΞΕ. Από την πλευρά των αποδεκτών, η σχετική σημασία του αναπτυσσόμενου κόσμου ως περιοχής υποδοχής αυξήθηκε, αλλά κυρίως ως αποτέλεσμα της αρνητικής τάσης στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Η Ασία και η Ωκεανία ενίσχυσαν τη θέση τους στον αναπτυσσόμενο κόσμο, αντιπροσωπεύοντας το 40% των παγκόσμιων ΑΞΕ το 2018 (Σχήμα 10).



Εικόνα 10 Ροές άμεσων ξένων επενδύσεων, σε ποσοστό παγκόσμιου συνόλου. Πηγή United Nations, 2019

### 4.3. Κορυφαίες οικονομίες ΑΞΕ

Οι 20 κορυφαίες οικονομίες υποδοχής σε εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων εμφανίζονται στο σχήμα 10 με τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στην πρώτη θέση, ακολουθούμενες από την Κίνα (Εικόνα 11).

## Foreign direct investment inflows, top 20 host economies, 2018

Economy (Ranked by infow value)	Inflows		Inward stock
	Value	Ratio to GDP	Ratio to GDP
	(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)
United States of America	252	1.2	36
China	139	1.0	12
China, Hong Kong SAR	116	31.9	550
Singapore	78	22.4	426
Netherlands	70	7.6	183
United Kingdom	64	2.3	67
Brazil	61	3.3	37
Australia	60	4.2	47
Spain	44	3.1	46
India	42	1.5	14
Canada	40	2.3	52
France	37	1.3	30
Mexico	32	2.6	40
Germany	26	0.6	24
Italy	24	1.2	21
Indonesia	22	2.1	22
Israel	22	5.9	40
Viet Nam	16	6.3	59
Korea, Republic of	14	0.9	14
Russian Federation	13	0.8	25

Note: Excluding financial centres in the Caribbean (see note, table 3.3.1).

Εικόνα 11 Οι 20 κορυφαίες οικονομίες υποδοχής σε εισροές ΑΞΕ. Πηγή: united Nations, 2019

Αντίστοιχα στη συνέχεια εμφανίζονται οι 20 κορυφαίες εγχώριες οικονομίες εκροών άμεσων ξένων επενδύσεων, για το 2018 με πρώτη να εμφανίζεται η Ιαπωνία, και ακολουθεί η Κίνα.

## Foreign direct investment outflows, top 20 home economies, 2018

Economy (Ranked by outflow value)	Outflows		Outward stock
	Value	Ratio to GDP	Ratio to GDP
	(Billions of US\$)	(Percentage)	(Percentage)
Japan	143	2.9	33
China	130	1.0	14
France	102	3.7	54
China, Hong Kong SAR	85	23.5	515
Germany	77	1.9	41
Netherlands	59	6.5	266
Canada	50	3.0	78
United Kingdom	50	1.8	60
Korea, Republic of	39	2.4	24
Singapore	37	10.7	294
Russian Federation	36	2.2	21
Spain	32	2.2	40
Switzerland, Liechtenstein	27	3.8	178
Saudi Arabia	21	2.7	14
Italy	21	1.0	26
Sweden	20	3.6	67
China, Taiwan Province of	18	3.1	58
Thailand	18	3.5	24
United Arab Emirates	15	3.6	33
Ireland	13	3.6	245

Note: Excluding financial centres in the Caribbean (see note, table 3.3.1).

Εικόνα 12 Οι 20 κορυφαίες εγχώριες οικονομίες εκροών άμεσων ξένων επενδύσεων, για το 2018. Πηγή: United Nations, 2019

Current account balance	FDI		CPI growth	Population			Fleet size <sup>b</sup>	Economy
	Outflows	Infows		Total	Share of urban	Old-age dependency ratio		
(Millions of US\$)	(Millions of US\$)	(Millions of US\$)	(Percentage)	(Thousands)	(Percentage)	(Percentage)	(1000 of dwt)	
370 057	1 014 173	1 297 153	3.2	7 631 091	55.3	13.6	1 976 491	World
167 404	417 554	706 043	5.0	6 259 661	50.6	10.6	1 512 438	Developing economies
-76 764	9 801	45 902	10.9	1 274 779	42.6	6.2	259 661	Developing economies: Africa

Εικόνα 13 Συνολική εικόνα οικονομιών. Πηγή: United Nations, 2019

Τα στοιχεία που καταγράφονται από τα Ενωμένα Έθνη δείχνουν για το έτος 2018 συνολικά τον παγκόσμιο δείκτη ΑΞΕ να εμφανίζει πτώση γύρω στο 13%. Η μελέτη των αναπτυσσόμενων οικονομιών δείχνει τις αναπτυσσόμενες οικονομίες να εμφανίζονται να λαμβάνουν σχεδόν διπλάσιες ΑΞΕ από αυτές της εκκίνησης.

Τέλος, οι ΑΞΕ από τη Βόρεια Αμερική εμφανίζουν πτώση, ενώ η αναπτυσσόμενη Ασία και η Ωκεανία αντιπροσωπεύουν το 2018 το 40% των παγκόσμιων εισροών ΑΞΕ.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### 5. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ PepsiCo

#### 5.1. Ίδρυση και οργάνωση της εταιρίας

Οι ρίζες της PepsiCo Beverages North America (PBNA) χρονολογούνται από το 1898, όταν ο Caleb Bradham, επιχειρηματίας από τη Νέα Βέρνη της Βόρειας Καρολίνας δημιούργησε το Pepsi-Cola και άρχισε να το προσφέρει στους πελάτες του φαρμακείου του.

Η PepsiCo Inc. είναι αμερικανική πολυεθνική εταιρεία παραγωγής και διάθεσης τροφίμων σνακ και ποτών που εδρεύει στη Νέα Υόρκη των ΗΠΑ, ιδρύθηκε το 1965 από τον Donald Kendall, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Pepsi-Cola και τον Herman Lay, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Frito-Lay, αμερικάνικων εταιριών τροφίμων. Με τη συγχώνευση της Pepsi-Cola Company και της Frito-Lay Inc οραματίστηκαν μια εταιρία που θα προσφέρει τον τέλειο συνδυασμό αλμυρών σνακ και μη αλκοολούχων ποτών τύπου κόλα. Πράγματι, η PepsiCo έγινε γρήγορα μια από τις κορυφαίες εταιρείες τροφίμων και ποτών στον κόσμο, η οποία έχει επεκταθεί εκτός από το βασικό προϊόν της, την Pepsi, σε ένα ευρύτερο φάσμα από μάρκες τροφίμων και ποτών, η μεγαλύτερη από τις οποίες περιλαμβάνει την απόκτηση της Tropicana το 1998 και της Quaker Oats το 2001, η οποία πρόσθεσε τη μάρκα Gatorade στο χαρτοφυλάκιο της.

Τα προϊόντα της PepsiCo απολαμβάνουν οι καταναλωτές περισσότερες από ένα δισεκατομμύριο φορές την ημέρα, σε περισσότερες από 200 χώρες και περιοχές σε όλο τον κόσμο. Η PepsiCo δημιούργησε περισσότερα από 67 δισεκατομμύρια δολάρια σε καθαρά έσοδα το 2019, καθοδηγούμενη από ένα συμπληρωματικό χαρτοφυλάκιο τροφίμων και ποτών που περιλαμβάνει Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Quaker και Tropicana. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της PepsiCo περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τροφίμων και ποτών, συμπεριλαμβανομένων 23 εμπορικών σημάτων που παράγουν περισσότερα από 1 δισεκατομμύριο δολάρια το καθένα, σε εκτιμώμενες ετήσιες λιανικές πωλήσεις. Η διανομή ποτών της εταιρείας και η εμφιάλωση γίνεται από την PepsiCo, καθώς και από τις εξουσιοδοτημένες εταιρείες εμφιάλωσης σε ορισμένες περιοχές.

Το σύγχρονο όραμα της PepsiCo είναι να καταστεί ο παγκόσμιος ηγέτης σε τρόφιμα και μη αλκοολούχα ποτά κερδίζοντας με βιώσιμο τρόπο στην αγορά και ενσωματώνοντας το σκοπό αυτό σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης.

## 5.2. Οργανωτική δομή

Η δομή της πολυθενικής εταιρείας που επεκτείνεται διαρκώς στην παγκόσμια αγορά, αποτελείται σήμερα από επτά τμήματα, κάθε ένα από τα οποία λειτουργεί με τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας εστιασμένο στις ανάγκες της τοπικής αγοράς:

- PepsiCo Beverages, στη Βόρεια Αμερική,
- Frito-Lay στη Βόρεια Αμερική,
- Quaker Foods στη Βόρεια Αμερική,
- Λατινική Αμερική,
- Ευρώπη,
- Αφρική, Μέση Ανατολή και Νότια Ασία (AMESA) και
- Ασία-Ειρηνικού, Αυστραλία / Νέα Ζηλανδία και Κίνα (APAC).

Η PepsiCo άρχισε να επεκτείνει τη διανομή της στην Ευρώπη τη δεκαετία του 1980. Το 2015 προήλθε από την Ευρώπη το 17% των συνολικών καθαρών καθαρών εσόδων της εταιρείας, το 73% προήλθε από τη Βόρεια και τη Νότια Αμερική και το υπόλοιπο 10% από την Ασία, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική.

Η PepsiCo Europe, το τμήμα της εταιρείας που δραστηριοποιείται στην Ευρώπη, και οι δύο κλάδοι δραστηριοποίησης, τα τρόφιμα και τα ποτά, κατασκευάζονται και διατίθενται στο εμπόριο με ένα τμήμα ομπρέλας σε αυτήν την περιοχή, σε αντίθεση με τα επιχειρηματικά τμήματα της PepsiCo που λειτουργούν στην Αμερική.

### **5.3. Πωλήσεις και προϊόντα**

Οι κύριες μάρκες που πωλούνται από την PepsiCo στην Ευρώπη περιλαμβάνουν ποτά Pepsi-Cola, σνακ Frito-Lay, χυμοί Tropicana, προϊόντα τροφίμων Quaker, καθώς και μάρκες ειδικά για τις Ευρωπαϊκές τοπικές αγορές, όπως πατάτες Walkers, Copella, Paw Ridge, Snack-a-Jack, Duyvis και άλλα.

Επίσης, η PepsiCo παράγει και διανέμει το αναψυκτικό SevenUp (7UP) στην Ευρώπη μέσω άδειας. Η PepsiCo επίσης διατηρεί 3 ιστότοπους στη Νότια Αφρική (Isando, Parrow και Prospecton) που παράγουν μάρκες Lay's και Simba.

Η ευρωπαϊκή παρουσία της PepsiCo επεκτάθηκε στη Ρωσία το 2009, καθώς η εταιρεία ανακοίνωσε επένδυση 1 δισεκατομμυρίου δολαρίων και με την απόκτηση της ρωσικής μάρκας χυμού και γαλακτοκομικών προϊόντων Wimm-Bill-Dann Foods τον Δεκέμβριο του 2010 και παραγωγού χυμών Lebedyansky τον Μάρτιο του 2008.

Η PepsiCo σχετικά με τα έσοδα από τις ρωσικές της δραστηριότητες για το έτος 2017, αναφέρεται ότι δημιούργησε καθαρά έσοδα 3,23 δισεκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία ανέρχονται σε ποσοστό 5,1% των συνολικών καθαρών εσόδων της εταιρείας. (Reuters, 2018).

Την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2012 εκδόθηκε για πρώτη φορά ο Παγκόσμιος Κώδικας Συμπεριφοράς της PepsiCo, ο "Κώδικας", ο οποίος και τροποποιείται ετησίως, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες που προκύπτουν από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες διαδικασίες και νόμους που αφορούν στο διεθνές εμπόριο και στις τοπικές πολιτικές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Με βάση τα καθαρά κέρδη, η PepsiCo είναι η δεύτερη μεγαλύτερη επιχείρηση τροφίμων και ποτών στον κόσμο. Εντός της Βόρειας Αμερικής, η PepsiCo είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση τροφίμων και ποτών με βάση τα καθαρά κέρδη.

Από τις 26 Ιανουαρίου του 2012, τα 22 από τα εμπορικά σήματα της PepsiCo είχαν πωλήσεις πάνω από 1 δις δολάρια ανά τεμάχιο, ενώ τα προϊόντα της εταιρείας διανεμήθηκαν σε περισσότερες από 200 χώρες, με αποτέλεσμα ετήσια καθαρά κέρδη 43,3 δις δολάρια. Το 2013 περίπου 274.000 εργαζόμενοι παρήγαγαν 66.415.000.000 δολάρια σε έσοδα.



Το 2015 το μείγμα προϊόντων της PepsiCo αποτελείται από 53% τρόφιμα και 47% ποτά, με βάση τα παγκόσμια καθαρά έσοδα της εταιρίας. Από το 2009 οι ετήσιες λιανικές πωλήσεις των χιλιάδων σειρών προϊόντων της πολυεθνικής υπολογίζονται σε ύψος 108 δισεκατομμυρίων δολλαρίων.

Για τη χρήση 2017, η PepsiCo ανακοίνωσε κέρδη 4.887 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, με ετήσια έσοδα 62.525 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, ποσό που μεταφράζεται σε αύξηση 1,2% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Τον Σεπτέμβριο του 2018 οι μετοχές της PepsiCo διαπραγματεύτηκαν πάνω από 109 \$ ανά μετοχή και η κεφαλαιοποίηση της αγοράς αποτιμήθηκε σε πάνω από 155.9 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

Η PepsiCo έχει καταγραφεί στην 45η θέση της λίστας “Fortune 500”, των μεγαλύτερων εταιρειών των Ηνωμένων Πολιτειών, για το έτος 2018.

Για το 2019 η πολυεθνική εταιρία δημοσίευσε το «2019 sustainability report summary», δίνοντας πληροφορίες για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, εμφάνισε στοιχεία για προϊόντα 23 δισεκατομμυρίων δολαρίων, παραγωγή σε πάνω από 200 χώρες και περιοχές, 67 δισεκατομμύρια δολάρια καθαρά έσοδα για το έτος.

Παράλληλα, σύμφωνα με τα στοιχεία για το 2019, τα προϊόντα της πολυεθνικής απολαμβάνουν καταναλωτές περισσότερο από 1 δις. φορές την ημέρα, ενώ καθημερινά πάνω από 260 χιλιάδες συνεργάτες συμμετέχουν στο παγκόσμιο δίκτυο της επιχείρησης (Εικόνα 14).



Εικόνα 14: 2019 sustainability report summary. Πηγή:PepsiCo.com

Η στρατηγική βιωσιμότητας της PepsiCo περιγράφεται στη σύνοψη του 2019 ως στόχευση για την πιο αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων, την μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και γενικότερα την βελτίωση των προϊόντων και της χρήση υλικών συσκευασίας σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής και διανομής των προϊόντων της.

Την ίδια χρονιά, στη δημοσίευση του φύλλου βιωσιμότητας για τις μετρήσεις απόδοσης του 2019, περιγράφονται οι στόχοι των τεσσάρων τελευταίων ετών (2016-2019) καθώς και ο στόχος για το 2025 αναφορικά με τα προϊόντα (Εικόνα 15).

Goal	2016	2017	2018	2019	2025 Target	2019 Comments
<b>Products</b> Reduce added sugars, sodium, and saturated fats.						
≥ 67% of beverage portfolio volume will have ≤100 Calories from added sugars per 12oz. serving by 2025	40% <sup>1</sup>	40% <sup>2</sup>	44% <sup>3</sup>	47% <sup>4</sup>	67%	Our global progress is based on our Top 26 Beverage markets, which represent 79% of our global beverage volume as of 2019.
≥ 75% of foods portfolio volume will not exceed 1.3 milligrams of sodium per Calorie by 2025	54% <sup>1</sup>	56% <sup>2</sup>	58% <sup>3</sup>	61%	75%	Our global progress is based on our Top 23 Foods markets, which represent 90% of our global foods volume as of 2019.
≥ 75% of foods portfolio volume will not exceed 1.1 grams of saturated fat per 100 Calories by 2025	66% <sup>1</sup>	61% <sup>2</sup>	61% <sup>3</sup>	62%	75%	Our global progress is based on our Top 23 Foods markets, which represent 90% of our global foods volume as of 2019.

<sup>1</sup> Represents Top 10 markets. Top 10 markets represent 63% of beverages volume and 79% of foods volume as of 2016.

<sup>2</sup> As of 2017, Top 26 Beverage markets represent 80% of our global beverages volume and Top 23 Foods markets represents 90% of our global foods volume

<sup>3</sup> As of 2018, Top 26 Beverage markets represent 80% of our global beverages volume and Top 23 Foods markets represents 89% of our global foods volume

<sup>4</sup> 2019 results reflect the inclusion of the SodaStream portfolio

Εικόνα 15. 2019 sustainability performance metrics sheet Πηγή: PepsiCo.com

Αναφορικά με τη μείωση σε πρόσθετα σάκχαρα, το νάτριο και τα κορεσμένα λίπη εμφανίζονται τα ποσοστά μείωσης σε  $\geq 67\%$  του όγκου χαρτοφυλακίου των παραγόμενων ποτών θα έχει  $\leq 100$  θερμίδες από πρόσθετα σάκχαρα ανά 12 ουγκιές, ως το 2025.

Αντίστοιχα ανά έτος εμφανίζονται τα ποσοστά 40% για το έτος 2016, το οποίο αντιπροσωπεύει τις κορυφαίες 10 αγορές, οι οποίες αποτελούν το 63% του όγκου των ποτών και το 79% του όγκου των τροφίμων για το 2016.

Για το 2017 το ποσοστό 40% αναφέρεται στις κορυφαίες 26 αγορές ποτών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 80% του παγκόσμιου όγκου ποτών και οι κορυφαίες 23 αγορές τροφίμων αντιπροσωπεύουν το 90% του παγκόσμιου όγκου τροφίμων.

Για το έτος 2018, το ποσοστό 44% αφορά στις κορυφαίες 26 αγορές ποτών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 80% του παγκόσμιου όγκου των ποτών και οι κορυφαίες 23 αγορές τροφίμων, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 89% του παγκόσμιου όγκου τροφίμων.

Τέλος, τα αποτελέσματα του 2019 που συμπεριλαμβάνουν και το χαρτοφυλάκιο προϊόντων SodaStream, εμφανίζουν ποσοστό 47%, ενώ για το έτος 2025 η πρόβλεψη ανεβαίνει σε ποσοστό στο 67%.

Αντίστοιχα ανά έτος για ποσοστό  $\geq 75\%$  του όγκου χαρτοφυλακίου τροφίμων ότι δεν θα υπερβεί τα 1,3 χιλιοστόγραμμα νατρίου ανά θερμίδες έως το 2025, τα ποσοστά εμφανίζονται στις ίδιες κατηγορίες αγορών:

για το έτος 2016, 54%

για το έτος 2017, 56%

για το έτος 2018, 58%

για το έτος 2019, 61% και τέλος

για το 2025, 75%.

Στο σημείο αυτό τα σχετικά σχόλια αναφέρουν ότι η παγκόσμια πρόοδος της εταιρίας βασίζεται στις 23 κορυφαίες αγορές τροφίμων, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 90% των παγκόσμιων τροφίμων από το 2019.

Τέλος, για ποσοστό  $\geq 75\%$  του όγκου χαρτοφυλακίου τροφίμων ο στόχος ότι η παραγωγή τροφίμων δεν θα υπερβεί τα 1,1 γραμμάρια κορεσμένου λίπους ανά 100 θερμίδες, έως το 2025, τα ποσοστά εμφανίζονται στις ίδιες κατηγορίες αγορών:

για το έτος 2016, 66%

για το έτος 2017, 61%

για το έτος 2018, 61%

για το έτος 2019, 62% και τέλος

για το 2025, 75%.

#### **5.4. Προσωπικό**

Τον Δεκέμβριο του 2015 η PepsiCo και οι συνδυασμένες θυγατρικές της απασχολούσαν περίπου 263.000 άτομα παγκοσμίως.

Την 1<sup>η</sup> η Αυγούστου 2020 το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας ενέκρινε μια ενημέρωση του Κώδικα, σύμφωνα με την οποία υπογραμμίζεται η επίσημη ένταξη στον Κώδικα του συνολικού σύγχρονου οράματος της PepsiCo να είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στις συγκεκριμένες κατηγορίες τροφίμων και ποτών. Ο βασικός σκοπός της μεγιστοποίησης του κέρδους συνδυάζεται στον σύγχρονο κώδικα της εταιρίας με τις καθορισμένες ηγετικές συμπεριφορές που καθορίζουν την κοινή κουλτούρα της PepsiCo, η οποία καλείται “The PepsiCo Way”. Επιπλέον, η ενημέρωση βελτιώνει τη συνολική αναγνωσιμότητα του κώδικα και ενσωματώνει ρητά διάφορες παγκόσμιες πολιτικές, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, εκείνων που αφορούν επιχειρηματικά δώρα και συμμόρφωση με την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία.

<b>Έτος</b>	<b>Έσοδα σε εκ.USD</b>	<b>Καθαρά έσοδα σε εκ.USD</b>	<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>Αριθμός Υπάλληλων</b>
2005	32,562	4,060	31,727	
2006	35,137	5,631	29,930	
2007	39,474	5,646	34,628	
2008	43,251	5,134	35,994	
2009	43,232	5,940	39,848	
2010	57,838	6,314	68,153	
2011	66,504	6,436	72,882	
2012	65,492	6,171	74,638	
2013	66,415	6,740	77,478	274,000
2014	66,683	6,503	70,509	271,000
2015	63,056	5,452	69,667	263,000
2016	62,799	6,329	73,490	264,000
2017	63,525	4,857	79,804	263,000
2018	64,661	12,515	77,648	267,000
2019	67,161	7,314	78,547	267,000

Εικόνα 16 Έσοδα και υπάλληλοι ανά έτος. Πηγή Wikipedia.org

Όλοι οι υπάλληλοι της PepsiCo αναμένεται να ακολουθήσουν τις αρχές του Κώδικα, ο οποίος αποτελεί τη βάση για την ηθική υπεροχή της εταιρίας και παρέχει τις πολιτικές και

τις κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση με τον τρόπο της PepsiCo. Αυτός καθορίζεται από:

- σεβασμό στο χώρο εργασίας
- εμπιστοσύνη στην αγορά
- δικαιοσύνη στις επιχειρηματικές μας σχέσεις
- ειλικρίνεια στην επιχειρηματική συμπεριφορά και
- κοινό σκοπό στον κόσμο της PepsiCo.

Σύμφωνα με το Great Place to Work Institute, το 2015, στις 6 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και βρέθηκαν ανάμεσα στις 100 ευρωπαϊκές εταιρείες που προσφέρουν βέλτιστες συνθήκες εργασίας στους εργαζόμενούς τους, στην κατηγορία «καλύτερων πολυεθνικών εταιρειών» συμπεριλαμβάνεται και η PepsiCo-Tasty Foods.

## **5.5. Μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό και απαραίτητο τμήμα της εταιρίας και εφαρμόζεται προκειμένου να αυξηθεί το κέρδος της και περιλαμβάνει τους τομείς διαφήμισης, διαχείρισης της μάρκας και έρευνας για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης των προϊόντων της PepsiCo εστιάζει στην εικόνα της ως μιας επιχείρησης που ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του καταναλωτή και προβάλλει την ευχαρίστηση που προσφέρει η κατανάλωση των προϊόντων της, συνδυάζοντας εικόνες με τη συμμετοχή διάσημων στις διαφημίσεις της. Η εταιρία έχει αναπτύξει διεθνής δραστηριότητες στην Σαουδική Αραβία, την Κίνα, το Μεξικό, την Ινδία, την Ανατολική Ευρώπη και αλλού, με αποτέλεσμα να κερδίζει από αυτές περισσότερο από το 50% του συνολικού της τζίρου και του λειτουργικού της κόστους (Σπύρου, 2013).

Η επέκταση σε έναν αριθμό περίπου 200 χωρών που δραστηριοποιείται δημιούργησε αύξηση της δαπάνης για διεθνή διαφήμιση για το σύνολο των προϊόντων που διαθέτει. Για το λόγο αυτό εφαρμόζει παγκόσμια κινήσεις μάρκετινγκ όπως χορηγίες, διαφημίσεις σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στο διαδίκτυο. Έχοντας εμπειρία και μακροχρόνια

παράδοση σε προωθητικές στρατηγικές και διαφήμιση και με την ανταγωνιστική Coca-Cola να εμφανίζεται επίσης να επενδύει σημαντικά στον τομέα της διαφήμισης, η εταιρία επενδύει τεράστια κεφάλαια στη διαφήμιση, κάθε χρόνο. Οι διαφημιστικές καμπάνιες που διοργανώνει έχουν διακριθεί αρκετές φορές και έχουν κερδίσει και το καταναλωτικό κοινό δημιουργώντας συχνά ιστορία στον τομέα της διαφήμισης.

## **5.6. Στρατηγικές Ποιοτικού Ελέγχου**

Η εταιρία προκειμένου να διατηρήσει και να ικανοποιήσει τους καταναλωτές εστιάζει στην ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων της.

Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων εξασφαλίζεται με τους ελέγχους ποιότητας σε όλη την αλυσίδα παραγωγής και των δικτύων διανομής και διάθεσης των προϊόντων. Παράλληλα αφορά σε τομείς που περιλαμβάνουν την συσκευασία, την διαφήμιση, το μάρκετινγκ και γενικά σε όλες τις λειτουργίες της που αφορούν τα προϊόντα της. Προκειμένου να διατηρήσει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά και ως μέρος της στρατηγικής της ανάπτυξης η εταιρία έχει επιλέξει τη διαμόρφωση πλαισίου προσεκτικού ελέγχου της διαφοροποιημένης αλυσίδας και των δικτύων της, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις χώρες δραστηριότητάς της (PepsiCo Strategy, 2018).

Στα πλαίσια της διεθνούς στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρία για τα προϊόντα της, εφαρμόζει διαδικασίες διαφοροποίησης σε κάθε αγορά. Έτσι κάθε προϊόν παράγεται στη χώρα στην οποία καταναλώνεται, προσαρμόζοντας έτσι το σήμα στην τοπική αγορά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών της. Η εφαρμογή αυτής της διαφοροποίησης επηρεάζεται από το τεχνολογικό επίπεδο κάθε μιας από αυτές τις χώρες, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει το δίκτυο και κατ' επέκταση τον ποιοτικό έλεγχο σε κάθε χώρα.

Οι στόχοι της εταιρίας για την εξέλιξη της παραγωγής των προϊόντων της μέχρι το 2025 αφορούν στη μείωση των πρόσθετων σακχάρων, το νάτριο και τα κορεσμένα λιπαρά και παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων όπως το Pepsi Zero Sugar και Baked Lay σε όλο τον κόσμο.

Στο πλαίσιο μιας εξέλιξης των προϊόντων σύμφωνα με τις διαφοροποιημένες ανάγκες των καταναλωτών, η εταιρία δίνει έμφαση στη δημιουργία νέων προϊόντων ή βελτίωσης των υπαρχόντων σημάτων προκειμένου να ανταποκριθούν σε ομάδες καταναλωτών που ακολουθούν υγιεινή διατροφή ή χορτοφάγους. Η προοπτική αυτή πραγματοποιείται με εξαγορές όπως η Pioneer Foods, η BFY Brands (PopCorners), οι CytoSport (Muscle Milk), Be & Cheery και Bare προσφέρουν περισσότερες επιλογές στους καταναλωτές και καταστρώντας τα προϊόντα ως μέρος μιας ισορροπημένης διατροφής.

Τέλος ανοίγει την γκάμα των προϊόντων σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, συμμετέχοντας σε έργα (projects) όπως το Stacy's Rise, ένα πρόγραμμα καθοδήγησης για γυναίκες επιχειρηματίες στις ΗΠΑ και το Doritos Rainbow γιορτάζει την κοινότητα LGBTQ σε συνεργασία με το It Gets Better Project (PepsiCo sustainability report, 2019).

## **5.7. Στρατηγικές κοινωνικού και περιβαλλοντικού προσανατολισμού**

Το κοινωνικό προφίλ της εταιρίας και η σχέση της με την κοινωνία αποτελεί σημαντικό θέμα για την PepsiCo καθώς διασφαλίζει τη σχέση της με τους καταναλωτές και υπογραμμίζει την οικολογική κουλτούρα που έχει υιοθετήσει.

Η εταιρία προχωρά σε παροχές και στήριξη της κοινωνίας σε περιπτώσεις ακραίων φυσικών φαινομένων, σεισμών, πυρκαγιών κλπ. Παράλληλα εφαρμόζει μια σειρά πολιτικών σχετικών με το περιβάλλον και την προστασία του, στις χώρες που επενδύει και δραστηριοποιείται. Δεσμεύεται για την μηδενική αρνητική επίπτωση στο περιβάλλον και την αειφόρο και βιώσιμη διαχείριση (Σταύρου, 2013).

Επίσης υποστηρίζει την αυστηρή τήρηση των κανόνων και νομοθετημάτων για την προστασία του περιβάλλοντος στις χώρες που παράγει και διακινεί τα προϊόντα της, σε συσχέτιση με κανονισμούς και προδιαγραφές της εταιρίας, προς την ίδια κατεύθυνση (PepsiCo, 2019).



## 6. Η PepsiCo στην Ελλάδα

Ιστορικά οι εισερχόμενες ΑΞΕ στην Ελλάδα αφορούσαν κυρίως τους κλάδους της βαριάς βιομηχανίας και σε τομείς εκμετάλλευσης φυσικών πόρων, πετρελαιοειδών και μεταλλουργίας. Τις δεκαετίες '70 με '80 επεκτάθηκαν στους τομείς των τροφίμων, ηλεκτρικών ειδών και μεταποίησης.

Την δεκαετία του 1970 οι κλάδοι αυτοί παρουσίασαν αύξηση του μεριδίου τους στο σύνολο των εισροών ΑΞΕ με συνεχόμενη άνοδο την επόμενη δεκαετία, όπου εδραιώθηκε η συγκέντρωση των ΑΞΕ σε καταναλωτικούς κλάδους. Η διείσδυση των ξένων κεφαλαίων στην ελληνική αγορά εδραιώθηκε αυξάνοντας τις εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών εταιριών στους τομείς και κλάδους του ενδιαφέροντός τους.

Η ιστορία της PepsiCo στην Ελλάδα ξεκινάει τις δύο αυτές δεκαετίες με την εξαγορά δύο ελληνικών επιχειρήσεων, καταξιωμένων στην ελληνική αγορά. Οι δύο θυγατρικές της εταιρείες στην Ελλάδα, PepsiCo-HBH και Tasty Foods, δραστηριοποιούνται η πρώτη στο κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών και η δεύτερη στον κλάδο των τυποποιημένων τροφίμων.

Η είσοδος της εταιρίας Pepsico στην Ελληνική αγορά οργανώθηκε με προχωρημένη μη εξαγωγικού τύπου μορφή διεθνοποίησης (Παπαδάκης, 20020). Οι προχωρημένες μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης εφαρμόζονται με τις εξής μεθόδους:

1. Άμεσες Ξένες επενδύσεις
  - Θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας
    - ❖ Εξαγορές
    - ❖ Συγχωνεύσεις
  - Κοινοπραξία
  - Στρατηγική συμμαχία
2. Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε έχει τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται με τη συγκεκριμένη μορφή Άμεσης Ξένης Επένδυσης από την πολυεθνική PepsiCo. Η εξαγορά των δύο ελληνικών εταιριών τις καθιστά θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας στην προσπάθεια της μητρικής εταιρίας να διεισδύσει στην ελληνική αγορά διαχειριζόμενη τους

πόρους και την ικανότητα των ήδη ισχυρών στην τοπική αγορά επιχειρήσεων προκειμένου να την καταστήσει άμεσα ισχυρή στον εγχώριο ανταγωνισμό και να εξυπηρετήσει την αγορά, μειώνοντας τα κόστη μεταφοράς, εκμεταλλευόμενη το προ υπάρχον δίκτυο πωλήσεων των δύο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Η οριζόντια εξαγορά αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η προ υπάρχουσα επιχείρηση παράγει ίδια προϊόντα και έχει ήδη διαμορφώσει ένα δίκτυο πελατών, παραγωγής και μεταφοράς των προϊόντων της. Η εξαγορά των δύο ελληνικών επιχειρήσεων πρόσφερε στην εισερχόμενη στην ελληνική αγορά πολυεθνική τα υπάρχοντα δίκτυα διανομής, την γνώση της τοπικής αγοράς και την εμπιστοσύνη των πελατών στα προϊόντα της εταιρίας και επιπλέον όφελος από οικονομίες κλίματος.

Παράλληλα η αποκλειστική παραχώρηση δικαιώματος (franchising) χρησιμοποιείται από τη μητρική εταιρία σε διάφορες χώρες. Η επιλογή αυτή απαιτεί μεταφορά της τεχνογνωσίας, υλικού και άυλου εξοπλισμού από τη μητρική εταιρία προς τις θυγατρικές. Η αγορά επιχειρήσεων που έχουν ήδη καθιερωθεί στην αγορά στην οποία θέλει να επεκταθεί η πολυεθνική φαίνεται ως λιγότερο δαπανηρή και εμφανίζει μεγαλύτερα οφέλη, εφόσον η μητρική εταιρία ενδιαφέρεται να δεσμευτεί με την παρουσία της στην τοπική αγορά και να παραμείνει σε αυτή, διεκδικώντας ένα μεγάλο μερίδιό της.

## **6.1. Pepsico-HBH**

Το 1926 ιδρύθηκε η εταιρία HBH Παναγόπουλος, μία μικρή βιομηχανία αναψυκτικών με έδρα το Μαρούσι. Η επιχείρηση εξελίχθηκε και εδραιώθηκε στην Ελληνική αγορά, δημιουργώντας εγκαταστάσεις σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, ώσπου το 1973 απέκτησε αποκλειστικό δικαίωμα για την παραγωγή της Pepsi Cola στην Ελλάδα. Το 1989 η HBH Παναγόπουλος εξαγοράστηκε από την PepsiCo και μετονομάστηκε σε PepsiCo-HBH. Η έδρα της εταιρίας είναι στην Αττική, στη Νέα Ερυθραία, με μονάδα παραγωγής και διανομής στα Οινόφυτα.

Τον Ιανουάριο του 2013 η ιστορική μονάδα εμφιάλωσης νερού της PepsiCo - HBH στο Λουτράκι έκλεισε, ενώ τον Οκτώβριο του 2019 ανακοινώθηκε και το κλείσιμο της κεντρικής μονάδας παραγωγής στα Οινόφυτα Αττικής.

Η μονάδα παραγωγής της Pepsico-HBH στα Οινόφυτα αποτελείται από έκταση πάνω των 80 στρεμμάτων, από τα οποία 16 στρέμματα περιλαμβάνουν στεγασμένες εγκαταστάσεις και διαθέτει τέσσερις γραμμές παραγωγής: της γυάλινης επιστρεφόμενης φιάλης, του κουτιού, της μη επιστρεφόμενης γυάλινης φιάλης και των φιαλών τύπου PET.

Το εργοστάσιο απασχολούσε 65 άτομα, από τα οποία τα 51 άτομα η εταιρία ανακοίνωσε ότι θα απορροφηθούν σε άλλες θέσεις εργασίας σε επιχειρήσεις του ομίλου, ενώ λειτούργησε και πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου των εργαζομένων.

Η μονάδα παραγωγής στα Οινόφυτα είχε τεθεί αρχικά σε λειτουργία το 1998, με μεταφορά εξοπλισμού μηχανημάτων από το Μαρούσι, την έδρα της πιο ιστορικής εταιρείας αναψυκτικών της χώρας, την HBH.

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία αποτελείται από μη αλκοολούχα, ανθρακούχα και μη αναψυκτικά, χυμούς, κρύο τσάι και ενεργειακά ποτά. Στην Ελλάδα παράγονται τα προϊόντα Pepsi, 7UP, χυμοί HBH και κρύο τσάι Lipton, τα οποία μετά το κλείσιμο της μονάδας παραγωγής θα εισάγονται πλέον από μονάδες παραγωγής άλλων, γειτονικών χωρών.

Η Pepsico-HBH εξήγαγε σε όλο τον κόσμο προϊόντα της, με δημοφιλέστερη ομάδα προϊόντων τους φυσικούς χυμούς HBH.

Η εταιρία αντιμετώπιζε για αρκετά χρόνια προβλήματα στη χώρα μας και η μείωση των πωλήσεων των τελευταίων 6-7 ετών ήταν θεαματικά μειωμένη, δημιουργώντας ανησυχία στην αγορά και στον σχετικό κλάδο.

## **6.2. Tasty Foods**

Η Tasty Foods ιδρύθηκε το 1973 στην Αθήνα. Αρχικά δραστηριοποιήθηκε στον τομέα των τροφίμων και στη συνέχεια εξελίχθηκε σε εταιρία παρασκευής snacks με βασικό προϊόν τα Chips Tasty. Το 1987, η Tasty Foods έγινε μέλος της Frito Lay International, εταιρία του ομίλου της PepsiCo, η οποία μέχρι σήμερα αποτελεί κυρίαρχο της παγκόσμιας αγοράς στην παραγωγή αλμυρών snacks, παράγοντας προϊόντα όπως τα Lay's, Cheetos, Tasty Naturals, Quaker, Ruffles, Doritos.

Η εταιρεία διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής στον Άγιο Στέφανο Αττικής, όπου απασχολεί 755 εργαζόμενους και δραστηριοποιείται σε όλη των Ελλάδα διανέμοντας τα αλμυρά τρόφιμα παραγωγής της.

Η Tasty Foods- PepsiCo αποτελεί μια από τις πιο επιτυχημένες και εδραιωμένες στην ελληνική αγορά επιχειρήσεις. Έχει χαρακτηριστεί σημαντικό πλεονέκτημα η συνεχής και αξιόλογου επιπέδου εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της.

### **6.3. Το αδιέξοδο της Pepsico-HBH στην Ελλάδα**

Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε στην Ελλάδα από το 2009 αλλά και ο υψηλός ανταγωνισμός από ημεδαπές επιχειρήσεις αντίστοιχων προϊόντων, οδήγησαν τον όμιλο PepsiCo να σταματήσει την παραγωγή αναψυκτικών στην Ελλάδα. Τον Ιανουάριο του 2013, έκλεισε η μονάδα εμφιάλωσης νερού στο Λουτράκι ενώ τον Οκτώβριο του 2019 έγινε το κλείσιμο της κεντρικής μονάδας παραγωγής της PepsiCo - HBH στην Ελλάδα, στα Οινόφυτα Αττικής.

Ένας από τους βασικούς λόγους που η PepsiCo-HBH κατέγραψε μεγάλο ποσοστό μείωσης των πωλήσεων της, ήταν και η στροφή των Ελλήνων καταναλωτών σε ελληνικά αντίστοιχα προϊόντα. Η ανάγκη να ενισχυθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις τα χρόνια της ελληνικής οικονομικής κρίσης έστρεψε πολλούς καταναλωτές σε ελληνικά σήματα εγχώριων αναψυκτικών. Οι νέες παραγωγές των ελληνικών επιχειρήσεων αντίστοιχης δραστηριοποίησης και παραγωγής ανέδειξαν νέα προϊόντα εξίσου εφάμιλλα σε ποιότητα και αρκετά θεωρήθηκαν από το καταναλωτικό κοινό πολύ καλύτερα από της PepsiCo-HBH και άλλα αντίστοιχα ξένα σήματα. Η αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών και η ανάπτυξη του ανταγωνισμού από εγχώριες επιχειρήσεις αποτέλεσαν σημαντικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας που ώθησαν στην μείωση των πωλήσεων της στην Ελλάδα.

Παράλληλα η εταιρία δεν φάνηκε να μπορεί ή να θέλει να ξεφύγει από το αδιέξοδο ου δημιούργησαν οι νέες αυτές συνθήκες των τελευταίων χρόνων λειτουργίας της στη χώρα. Από άρθρα την τρέχουσα περίοδο που διαδραματιζόνταν οι εξελίξεις αυτές καταγράφεται ότι η διοίκηση της εταιρείας δεν υποστήριξε το management για πολλά χρόνια. Χαρακτηριστικά εμφανιζόταν αδράνεια ή και σύγχυση από την πλευρά της διοίκησης για τις εξελίξεις στην Ελληνική αγορά. Η εφαρμογή των τακτικών των πωλήσεων της με

υπερβολικές προσφορές με πακέτα πωλήσεων που χαρακτηρίζονται περισσότερο σαν εκποίηση προϊόντων, ακόμα και πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει μια ανειλημμένη απόφαση για την έξοδό τους από την ελληνική αγορά, η εξέλιξη όμως αυτή δημιούργησε αρνητική εικόνα για την εταιρία και τις εγχώριες θυγατρικές της στην αγορά και στο καταναλωτικό κοινό. Η εφαρμογή αυτών των υπερβολικών εκπτώσεων αποδίδεται στην αρθρογραφία σαν προσπάθεια της εταιρίας να κρατήσει τα μερίδια της αγοράς της σε όγκο προϊόντων, το αποτέλεσμα όμως δεν δικαίωσε αυτή την επιλογή.

Παρά τις όποιες επιλογές της πολυεθνικής εταιρίας, η ισχυρή εμφάνιση ελληνικών εταιριών με αντίστοιχα προϊόντα και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) στην ελληνική αγορά αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις εξελίξεις που έλαβαν χώρα. Οι ελληνικές εταιρίες του κλάδου ανελίχθηκαν στις πρώτες θέσεις προτίμησης των καταναλωτών, οδηγώντας στην τρίτη θέση την άλλοτε ασυναγώνιστη εταιρία και τα προϊόντα της.

Άλλος σημαντικός λόγος για την αδυναμία της πολυεθνικής να σταθεί όρθια μπροστά στον δυνατό ανταγωνισμό φαίνεται να είναι και η απουσία επενδύσεων για τον εκσυγχρονισμό της μονάδας παραγωγής της στην Ελλάδα. Στα προϊόντα νερού η ελληνική αγορά είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, καθώς σε όλη τη χώρα αναπτύχθηκαν πολλές μονάδες με παρόμοιο προϊόν. Παρά τον ισχυρό ανταγωνισμό η Pepsico-HBH δεν ακολούθησε τις επιλογές που έκανε ο ανταγωνισμός π.χ. να ελαφρύνει το υλικό μειώνοντας το πλαστικό στη φιάλη, δεν προέβη στις καινούριες επενδύσεις που απαιτούνταν με αποτέλεσμα να μην μπορέσει να ακολουθήσει τις εξελίξεις και να μείνει πίσω χωρίς να μπορεί να ανταγωνιστεί τις ελληνικές εταιρίες του κλάδου.

Από το 2009 μέχρι το 2015 η Pepsico παρουσίαζε συνεχείς ζημιολύγες χρήσεις με συσσώρευση ζημιών πάνω από τα 120 εκατομμύρια ευρώ, χάνοντας σε ποσοστό το 60% περίπου των ετήσιων πωλήσεων, τα οποία από 125 εκατομμύρια ευρώ το 2009 έφτασαν το 2018 στα 50 εκατομμύρια ευρώ.

Το 2015 οι πωλήσεις της εταιρείας διαμορφώθηκαν σε 50,07 εκατομμύρια ευρώ, ενώ οι καθαρές ζημιές της χρήσης έφτασαν σε 9,92 εκατομμύρια ευρώ. Στην οικονομική έκθεση για το 2015, στο τέλος της χρήσης, η Pepsico-HBH εμφανίζει συνολικό δανεισμό 15,7 εκατομμύρια ευρώ, έναντι 8,8 εκατομμυρίων ευρώ την προηγούμενη χρήση. Η

αιτιολόγηση της μεγάλης αύξησης του δανεισμού βασίζεται στην επιβολή των capital controls στην Ελλάδα το καλοκαίρι του 2015, καθώς η εταιρεία δεν μπορούσε να μεταφέρει στο εξωτερικό διαθέσιμα εγχώρια κεφάλαια, προκειμένου να μειωθεί το υπόλοιπο δανείου της με την τράπεζα Citibank του Λονδίνου.

Σημαντικό θέμα για την φθίνουσα πορεία της εταιρίας αναδείχτηκε η διαχείριση της εταιρίας στην τοπική αγορά, όπου προκειμένου να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της μέσα στην κρίση, προέβη σε μεγάλες προσφορές δημιουργώντας ζημιολόγο αποτέλεσμα στην προσπάθεια να διατηρηθεί ένας σταθερός όγκος προϊόντων στην αγορά.

Για το 2017 η PepsiCo – HBH εμφάνισε πωλήσεις 43.5 εκατομμύρια ευρώ, ενώ αντίστοιχα για το 2018 οι πωλήσεις της έφτασαν τα 43.79 εκατομμύρια ευρώ. Η εταιρία στόχευσε στη μείωση των δαπανών, προκειμένου να διατηρηθεί σε μια καλή θέση, με βάση την ιστορία της στην ελληνική αγορά, επενδύοντας στην εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και νέου πάγιου εξοπλισμού, όπως τα νέα ψυγεία αναψυκτικών. Το 2009 η εταιρεία εμφάνισε κύκλο εργασιών 125,5 εκατ. ευρώ, φτάνοντας μετά 6 χρόνια να καταγράψει πτώση πάνω από 60%.

Ειδικά στην αγορά του νερού, η εταιρία δεν μπόρεσε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό της εποχής ενώ διαθέτει προς πώληση το εργοστάσιο νερού του ομίλου στο Λουτράκι.

Τα τελευταία χρόνια η διοίκηση της εταιρίας προσπαθεί να πραγματοποιήσει εκποίηση ή ενοικίαση εγκαταστάσεων και σημάτων, με αντίστοιχες εγχώριες εταιρίες του κλάδου των αναψυκτικών, χωρίς όμως αποτέλεσμα.

Σε αντίστροφο κλίμα, τα νέα σήματα των Lays και Quaker έδωσαν ώθηση στις πωλήσεις της Tasty Foods, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών και παράλληλα τα κέρδη της εταιρίας. Οι πωλήσεις της ενισχύθηκαν κατά 7,5% και διαμορφώθηκαν στα 107.14 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2017 είχαν ανέλθει στο ποσό των 99.61 εκατομμύρια ευρώ. Αντίστοιχα τα κέρδη μετά φόρων διαμορφώθηκαν στα 4.79 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2017 ήταν 3.7 εκατομμύρια ευρώ.

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων συνοψίζονται στη μεταφορά παραγωγικών και πλουτοπαραγωγικών συντελεστών και η άσκηση κοινής στρατηγικής μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής εταιρίας.

Η διεθνοποίηση της παραγωγής επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τρεις ομάδες παραγόντων:

- Η επιχείρηση κατέχει ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας σε μια δραστηριότητα, τα οποία προτίθεται να εκμεταλλευτεί στη διεθνή αγορά.
- Η διεθνής μεταφορά των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας είναι δυνατόν να πραγματοποιείται με τη μέθοδο της εσωτερίκευσης με άμεσες επενδύσεις, είτε με τη μέθοδο της εξωτερίκευσης, χρησιμοποιώντας δηλαδή τη διεθνή αγορά.
- Η διεθνική επιχείρηση αξιοποιεί τα πλεονεκτήματά της συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής. Η επιλογή της χώρας υποδοχής είναι σημαντικό ζήτημα για τη βιωσιμότητα της διεθνούς επιχείρησης και τη γεωγραφική έδρα της επένδυσης που πραγματοποιείται στα πλαίσια της δραστηριότητάς της (Dunning, 1976).

Όσο αυξάνεται το διεθνές εμπόριο αυξάνεται και το παγκόσμιο κοινωνικό προϊόν, η εξάρτηση της εγχώριας παραγωγής από τις ανάγκες της διεθνούς ζήτησης και τις εξελίξεις της διεθνούς αγοράς που δημιουργεί ο διεθνής ανταγωνισμός.

Σε αυτό το πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού οι διεθνείς επιχειρήσεις πιέζονται να αναπτύξουν νέα προϊόντα, να υιοθετήσουν νέες ιδέες και νέα τεχνολογία, να επενδύσουν και να αναπροσαρμόσουν την παραγωγή τους δημιουργώντας νέα αγαθά, νέα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να εδραιώσουν ή να διατηρήσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά, να επιτύχουν την αύξηση των εμπορικών συναλλαγών και τελικά την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους υπό τις συνθήκες που δημιουργεί ο ανταγωνισμός στα γιγαντωμένα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς.

Σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, χωρίς να εξετάζεται η ζήτηση προβλέπεται ότι οι διαφορές του κόστους παραγωγής θα αποτυπωθούν στις τιμές πώλησης των αγαθών. Επομένως σε χώρες με σχετική αφθονία κεφαλαίου, ο παραγωγικός συντελεστής κεφάλαιο

θα είναι συγκριτικά φθηνός, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Αντίστοιχα οι χώρες με πλούσιο εργατικό δυναμικό, εμφανίζουν χαμηλή τιμή της εργασίας.

Συνέπεια των παραπάνω διαπιστώσεων, η ομάδα των χωρών με σχετικά υψηλό επίπεδο συσσώρευσης κεφαλαίου προβλέπεται να εξάγει προϊόντα έντασης κεφαλαίου και να εισάγει εμπορεύματα έντασης εργασίας, ενώ αντίστοιχα οι οικονομίες με σχετική αφθονία εργατικού δυναμικού, καθώς δεν διαθέτουν στον ίδιο βαθμό συσσώρευση κεφαλαίου, θα διαθέτουν περισσότερο προϊόντα έντασης εργασίας από ότι αγαθών.

Οι υψηλού επιπέδου ικανότητες του εργατικού δυναμικού, σε συνδυασμό με τις εμπειρίες που λαμβάνουν μέσα στην παραγωγική διαδικασία απαιτούν και διαδικασίες εξέλιξης που βασίζονται στην επανεκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρική μάθηση. Έτσι το κεφάλαιο μεγαλώνει και σαν αποτέλεσμα βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα με συγκριτική μείωση του κόστους παραγωγής. Το στοιχείο αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την δυνατότητα της επιχείρησης να εξελιχθεί στο εξαγωγικό εμπόριο και να διεκδικήσει από θέση ισχύος το μερίδιό της στη διεθνή αγορά.

Ο «καινοτομικός ανταγωνισμός» αποτελεί το δομικό συστατικό των σύγχρονων επιχειρήσεων για το παγκόσμιο εμπόριο, καθώς βασίζεται στην ανάπτυξη νέων αγαθών ακολουθώντας υψηλές προδιαγραφές επιτυγχάνοντας ως αποτέλεσμα το βασικό σκοπό της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την αποδοτικότητα, την αύξηση των εσόδων με ταυτόχρονη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι δύο πυλώνες του καινοτομικού ανταγωνισμού είναι η ενσωμάτωση στις μεγάλες επιχειρήσεις των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης καθώς και του τμήματος προσωπικού.

Το κόστος μεταφοράς της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα είναι συνήθως υψηλό καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός με τη μεταφορά της καινοτομίας και την τυποποίηση των προϊόντων στην παγκόσμια αγορά. Οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες εμφανίζονται σε αυτό το στάδιο ως ιδανικοί τόποι εγκατάστασης των επιχειρήσεων για αγαθά που δεν είναι πλέον ελκυστικά για τους καταναλωτές του αναπτυγμένου βιομηχανικού κόσμου και το φθινό εργατικό κόστος ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού αναδεικνύεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Το ενδοβιομηχανικό εμπόριο αποτελεί κυρίαρχη μορφή του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας σε σχέση με τις συναλλαγές μεταξύ αναπτυγμένων αγορών του βιομηχανικού κόσμου. Η εξάπλωση της τεχνολογικής προόδου και η ένταση του καινοτομικού



ανταγωνισμού συμβάλλει αποφασιστικά στη ραγδαία ανάπτυξη του ενδοβιομηχανικού εμπορίου.

Η μελέτη των στρατηγικών φαίνεται να ενισχύει ως επιλογή των επιχειρήσεων που επιχειρούν σε παγκόσμια κλίμακα, τη διεθνή στρατηγική. Η διεθνή στρατηγική υιοθετείται από επιχειρήσεις που προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν στο έπακρο τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρουν και οι τρεις παράμετροι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνδυάζουν τις διάφορες πηγές του και χρησιμοποιούν τους κατάλληλους συνδυασμούς σε κάθε κλάδο που είναι δυνατόν να τον βελτιώσουν να γίνει πιο λειτουργικός και αποτελεσματικός, προκειμένου να καταφέρουν μια ισορροπημένη και συνδυασμένη επίτευξη και στους τρεις στρατηγικούς στόχους. Προκειμένου να είναι εφικτή η προσπάθεια αυτή οι επιχειρήσεις χρειάζονται συγκεκριμένη οργανωτική - διοικητική διάρθρωση.

Οι ρόλοι των θυγατρικών μπορεί να διαφέρουν ως προς τη σχέση μεταξύ τους και με τη μητρική εταιρία, καθώς και οι λειτουργίες που μπορεί να αναλαμβάνουν και το επίπεδο ανεξαρτησίας και ευελιξίας που μπορεί να έχουν.

Η PepsiCo έκανε δυναμική είσοδο στην ελληνική αγορά, καθώς είχε καλύψει ένα μεγάλο μερίδιο στην αμερικάνικη αγορά με τα προϊόντα της και είχε καλύψει το μερίδιο που της αναλογούσε σε σχέση με τον αντίστοιχο ανταγωνιστή της, την Coca-Cola στις ΗΠΑ. Στη συνέχεια στράφηκε στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο για αναζήτηση νέων αγορών.

Η μελέτη περίπτωσης για την πολυεθνική PepsiCo, φαίνεται από τα δεδομένα που καταγράφηκαν ότι η εταιρία δεν κατάφερε να παραμείνει δυνατή στην τοπική αγορά στον κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών και αναψυκτικών, λόγω της μεγάλης αύξησης του ανταγωνισμού από εγχώριες επιχειρήσεις τα χρόνια της κρίσης στην Ελλάδα. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια να διατηρήσουν και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους μέσα στη δύσκολη περίοδο της ελληνικής οικονομικής κρίσης, έδωσαν ένταση στην εσωτερική αγορά αλλά και σημείωσαν σημαντική ανάπτυξη, αυξάνοντας την εξωστρέφεια και απειλώντας σημαντικά τους εισαγόμενους ανταγωνιστές.

Ειδικά στην αγορά του νερού, η εταιρία δεν μπόρεσε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό της εποχής της κρίσης, σημειώνοντας ότι σημαντικό ρόλο έπαιξαν και οι επιλογές του marketing της διοίκησης στην τοπική αγορά, οι οποίες δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα

αποτελέσματα, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύτηκαν τα φορολογικά κίνητρα και το φθινό εργατικό δυναμικό των γειτονικών χωρών, προκειμένου να μειωθούν σημαντικά τα κόστη.

Συμπερασματικά μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ενώ ο κλάδος αναψυκτικών – ποτών εμφανίζει συνεχή ζημιογόνο πορεία, ο κλάδος τροφίμων – snacks έχει αποδώσει και έχει εδραιωθεί στην ελληνική αγορά.

Συμπερασματικά, η ελληνική οικονομική κρίση, ο έντονος ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά, τον οποίο δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει παρά τις χαμηλές προσφορές στις τιμές των προϊόντων, καθώς και το άνοιγμα των άλλων βαλκανικών χωρών στις επενδύσεις φαίνεται να αποτελούν βασικούς λόγους της εξέλιξης της επένδυσης της PepsiCo στην Ελλάδα.

Οι επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων εμφανίζουν συνεχή εξέλιξη και δυνατότητες επέκτασης και δημιουργίας αποτελεσματικών κινήσεων, προκειμένου να μεταβάλλουν τις πρακτικές και στρατηγικές τους σε παγκόσμιο επίπεδο, αποφεύγοντας τη διατήρηση ζημιογόνων επενδύσεων, ενώ παράλληλα προσδοκούν να εξελίξουν τα προϊόντα και την παραγωγή τους δίνοντας έμφαση στη βιωσιμότητα, την προστασία του περιβάλλοντος και την ικανοποίηση όλο και μεγαλύτερου μέρους των καταναλωτών στους οποίους απευθύνονται.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Μυλώνη, Β., Γεωργόπουλος, Α. (2015) Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις. ΣΕΑΒ ISBN: 978-960-603-176-2

Arrow, K. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29, 155-173.

Balassa, B. (1977). A 'Stages' Approach to Comparative Advantage. World Bank Staff Working Paper, 256. Washington.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, 3rd edition. Boston: Irwin McGraw Hill.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002). The Transnational and Beyond: Reflections and Perspectives at the Millennium. In Cheng, J.L.C., Hitt, M.A., *Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances*, *Advances in International Management*, Volume 14 (pp. 3–36). Amsterdam: JAI Press.

Borner, S. (1984). Drei Grundperspektiven zur Interpretation des weltwirtschaftlichen Strukturwandels. *Aussenwirtschaft*, 39 (III), 219-240.

Buckley, P. and Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London and Basingstoke: Macmillan.

Businessnews.gr (2019) Πωλήσεις 150,93 εκατ. ευρώ για τον Όμιλο Pepsico. Διαθέσιμο στο: <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/πωλήσεις-150,93-εκατ-ευρώ-για-τον-όμιλο-pepsico.html>

Casson, M. (1979). *Alternatives to the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.

Casson, M. C. (1986). Vertical integration and intra-firm trade. In M. C. Casson (Ed.), *Multinationals and world trade: Vertical integration and the division of labour in world industries* (pp. 103–140). London: George Allen & Unwin.

Caves, R. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38, 1-27.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.

Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 269-295.

Greenaway, D. and Milner, C. (1986). *The Economics of Intra industry Trade*. Oxford: Blackwell.

Gruber, W. and Vernon, R. (1970). The Technology Factor in a World Trade Matrix. In Vernon R. (edit.), *The Technology Factor in International Trade* (pp. 233-272). N. York: National Bureau of Economic Research.

Harzing, A.W.K. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.

Harzing, A.W.K. (2000). An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120.

Harzing, A.W.K. (2004). Strategy and Structure of Multinational Companies. In Harzing, A.W.K. and Van Ruysseveldt, J. (eds.) *International Human Resource Management*, 2nd Edition (pp. 33-64). London: Sage Publications.

Helleiner, G. (1981). *Intra - Firm Trade and the Developing Countries*. London, Basingstoke: Macmillan.

Hesse, H., Keppler, K. and Preusse, H.-G. (1985). Internationale Interdependenzen in weltwirtschaftlichen Entwicklungsprozess. *Arbeitsberichte des Ibcro-Ameiika Instituts für Wirtschaftsforschung der Universität Göttingen*, 22. Göttingen.

Hirsch, S. (1976). An International Trade and Investment Theory of the Firm. *Oxford Economic Papers*, 28, 258-270.

Hoffmann, W. (1931). *Stadien and Typcn der Industrialisierung*. *ProblemedcrWeltwirtschaft*, 541. Jena.

Hufbauer, G. (1970). The Impact of National Characteristics and Technology on the Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods. In Vernon R. (ed.), *The Technology Factor in International Trade* (pp. 145-231). N. York: National Bureau of Economic Research.

- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge (Mass.): MIT-Press.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.
- Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97, 332-349.
- Linder, S. (1961). *An Essay on Trade and Transformation*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Martinez, J.I. and Jarillo, J.C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20 (3), 489–514.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985). Strategy formulation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 160-197.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London and Basingstoke: Macmillan Press.
- Posner, M. (1961). International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, 13, 323-341.
- Ricardo, D. (1923). *Grundsätze der Volkswirtschaft und der Besteuerung*, 3rd edition. Jena.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A. (1992). A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761–771.
- Rugman, A. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 114, 365-379.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. N. York: George Allen & Unwin (Publishers) Ltd.

Σκουμπούρης, Α. (2016) Γιατί η PepsiCO-HBH οδηγήθηκε σε αδιέξοδο στην Ελλάδα. *Liberal - Οικονομία*, Τρίτη 1 Νοεμβρίου 2016

Stopford, J.M. and Wells, L.T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.

Σταύρου, Ν. (2013) Διεθνοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αντίκτυπο άμεσων ξένων επενδύσεων στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. ΑΠΘ

Σωτηριάδου, Φ.Σ. (2015) Διεθνοποίηση επιχειρήσεων, στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές και αντιμετώπιση κινδύνων: διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας.

United Nations (1983). *Transnational Corporations in World Development*. N. York: UN.

United Nations Conference on Trade and Development (2019) *Handbook of Statistics*. Geneva:UN

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*. N. York: Free Press.

Financial press (2017). Άλλαξε στρατηγική η Pepsico – Ποια προϊόντα προωθεί

<https://www.fpress.gr/epixeiriseis/story/53083/allaxe-stratigiki-i-pepsico-poia-proionta-proothei>

[www.wikipedia.org/wiki/PepsiCo](http://www.wikipedia.org/wiki/PepsiCo)

[www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)

"PepsiCo SEC Filings". U.S. Securities and Exchange Commission. February 11, 2016.

