

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΤΑΦΕΥΓΟΥΝ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΜΑΡΚΟΥ ΒΑΣΙΛΗΣ

A.M. 9715

ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ ΣΠΥΡΟΣ

A.M. 10488

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΗΛΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

**Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Τόπος, Ημερομηνία

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη

Abstract

Εισαγωγή

1. Η έννοια των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1.1 Ορισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1.2 Η ιστορική εξέλιξη και η σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1.3 Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1.3.1 Μείωση του κόστους παραγωγής

1.3.2 Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας

1.3.3 Πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία

1.3.4 Πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό

1.3.5 Χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης

1.4 Τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

1.4.1 Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

1.4.2 Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι

1.4.3 Το διαφορετικό νομικό και φορολογικό πλαίσιο

1.5 Θεωρίες περί πολυεθνικών επιχειρήσεων

1.5.1 Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος

1.5.2 Η εκλεκτική θεωρία

1.5.3 Η θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ

- 1.6 Στρατηγικές πολυεθνικών επιχειρήσεων
  - 1.6.1 Διεθνής στρατηγική (International Strategy)
  - 1.6.2 Πολυεγχώρια στρατηγική (Multidomestic strategy)
  - 1.6.3 Παγκόσμια στρατηγική (Global Strategy)
  - 1.6.4 Υπερεθνική στρατηγική (Transnational Strategy)
- 2. Στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων
  - 2.1 Οι συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing)
  - 2.2 Οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing)
  - 2.3 Οι συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης (franchising)
  - 2.4 Τα διοικητικά συμβόλαια (management contracts)
  - 2.5 Οι συμφωνίες κατασκευής έργων “με το κλειδί στο χέρι” (turn-key projects)
  - 2.6 Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (foreign direct investment)
    - 2.6.1 Λόγοι πραγματοποίησης άμεσων ξένων επενδύσεων
    - 2.6.2 Μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων
      - 2.6.2.1 Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)
      - 2.6.2.2 Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση ή Κοινοπραξία (International Joint Venture)
      - 2.6.2.3 Μερική εξαγορά (Partial Acquisition)
    - 2.6.3 Τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων
      - 2.6.3.1 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking)
      - 2.6.3.2 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών (market seeking)
      - 2.6.3.3 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking)
      - 2.6.3.4 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking)

- 3. Στρατηγικές συμμαχίες και πολυεθνικές επιχειρήσεις
  - 3.1 Ορισμός των στρατηγικών συμμαχιών
  - 3.2 Είδη στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.2.1 Διάκριση των συμμαχιών με βάση το προφίλ του στρατηγικού εταίρου
    - 3.2.2 Διάκριση των συμμαχιών με βάση το σκοπό δημιουργίας τους
      - 3.2.2.1 Συμμαχίες εκμάθησης (learning alliances)
      - 3.2.2.2 Επιχειρηματικές συμμαχίες (business alliances)
      - 3.2.2.3 Υβριδικές συμμαχίες (hybrid alliances)
    - 3.2.3 Διάκριση των συμμαχιών με βάση τους στρατηγικούς στόχους των εταίρων
      - 3.2.3.1 Τεχνολογικές συμμαχίες
      - 3.2.3.2 Συμμαχίες marketing
    - 3.2.4 Διάκριση των συμμαχιών με βάση τους όρους της συμφωνίας
  - 3.3 Πολυεθνικές επιχειρήσεις και λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.3.1 Οργανωτικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.3.2 Οικονομικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.3.3 Στρατηγικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.3.4 Πολιτικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών
  - 3.4 Επιλογή στρατηγικού συμμάχου
  - 3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.5.1 Πλεονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών
    - 3.5.2 Μειονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών
  - 3.6 Παραδείγματα διεθνών στρατηγικών συμμαχιών ανά τον κόσμο
- 4. Μελέτη Περίπτωσης: Στρατηγική συμμαχία ΕΛΑΪΣ – UNILEVER
  - 4.1 ΕΛΑΪΣ
    - 4.1.1 Γενικά στοιχεία για την ΕΛΑΪΣ

4.1.2 Η ιστορία της ΕΛΑΪΣ

4.2 UNILEVER

4.2.1 Γενικά στοιχεία για την UNILEVER

4.2.1 Η ιστορία της UNILEVER

4.3 ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

4.3.1 Γενικά στοιχεία για την ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

4.3.2 Η ιστορία της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

5. Συμπεράσματα

Βιβλιογραφία

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Το απορρυπαντικό Tide, προϊόν συμφωνίας παραγωγής μεταξύ της Rolco-BIANIA και της πολυεθνικής επιχείρησης Procter & Gamble

Εικόνα 2: Logo της πολυεθνικής επιχείρησης Nike

Εικόνα 3: Σετ πρωινού Disney από πορσελάνη Ιωνία

Εικόνα 4: IKEA Θεσσαλονίκης

Εικόνα 5: Προϊόν παραγωγής της HBH Παναγόπουλος

Εικόνα 6: Pepsi MAX, προϊόν παραγωγής της PepsiCo-HBH

Εικόνα 7: Παραγωγικές εγκαταστάσεις της New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)

Εικόνα 8: Διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ General Motors (GM) και Toyota

Εικόνα 9: Συνεργασία μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων General Motors (GM) και Ford

Εικόνα 10: Κιβώτιο 9 ταχυτήτων των Ford και η General Motors (Ford, GM gearbox)

Εικόνα 11: Σύναψη στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της PSA Peugeot Citroen και της General Motors

Εικόνα 12: Το logo της επιχείρησης ΕΛΑΪΣ

Εικόνα 13: Φυτίνη, προϊόν παραγωγής της ΕΛΑΪΣ

Εικόνα 14: Το logo της πολυεθνικής επιχείρησης Unilever

Εικόνα 15: Το logo της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

Εικόνα 16: Παγωτό Algida (Carte D'Or), προϊόν παραγωγής της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

Εικόνα 17: Σάλτσα ντομάτας Pummato, προϊόν παραγωγής της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER

HELLAS A.E.

Εικόνα 18: Μαλακτικό Ρούχων Cajoline

Εικόνα 19: Το εργοστάσιο της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν τους κύριους φορείς διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και τους λόγους για τους οποίους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια των πολυεθνικών επιχειρήσεων και στην ιστορική εξέλιξη και τη σημασία αυτών ανά τους αιώνες. Παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς για την ερμηνεία του εν λόγω φαινομένου, καθώς και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εκάστοτε στρατηγικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη διεθνών ή παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών, γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εν λόγω συμμαχιών και παρατίθενται παραδείγματα διεθνών στρατηγικών συμμαχιών ανά τον κόσμο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης, δηλαδή η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας της πολυεθνικής επιχείρησης Unilever με την ελληνική επιχείρηση ΕΛΑΪΣ. Με την πάροδο του χρόνου, η ΕΛΑΪΣ έγινε μέλος του ομίλου Unilever και σήμερα δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με την επωνυμία ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

Στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα και παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Πολυεθνικές επιχειρήσεις, διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, στρατηγικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is to analyze the concept of multinational enterprises, which are the main bodies of internationalization of economic activities worldwide and the reasons why multinational enterprises create international strategic alliances.

The first chapter refers to the concept of multinational enterprises, the historical evolution and the importance of these over the centuries. It refers to the advantages and disadvantages of multinational enterprises, the various theories that have been used for the interpretation of this phenomenon and the strategies that multinational enterprises use to achieve their goals.

In the second chapter a reference is made to the internationalization strategies of firms and the advantages and disadvantages of each strategy.

The third chapter analyzes the reasons why multinational enterprises create international or global strategic alliances, it refers to the advantages and disadvantages of these alliances and demonstrates examples of international strategic alliances worldwide.

The fourth chapter presents the case study, which is the creation of a strategic alliance between the multinational enterprise Unilever and the Greek business ELAIS. Over time, ELAIS became member of the Unilever group and today operates in Greece under the name ELAIS-UNILEVER HELLAS A.E.

In the last chapter conclusions are made and recommendations are given for future research.

**Key words:** Multinational Enterprises, International Strategic Alliances, Internationalization Strategies of firms, ELAIS-UNILEVER HELLAS A.E

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη, η συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων και οι καινοτομίες που έχουν επιτευχθεί στους κλάδους των μεταφορών, συγκοινωνιών και τηλεπικοινωνιών συνετέλεσαν στη μείωση του κόστους παραγωγής και την ταχύτερη διακίνηση παραγωγικών συντελεστών. Οι παράγοντες αυτοί συνέβαλλαν σημαντικά στη διεθνοποίηση, με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να είναι πλέον παρούσες σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η προσπάθεια για συνεχή επέκτασή τους σε νέες αγορές, δεδομένου ότι εν έτη 2014, το να είναι μία επιχείρηση ανταγωνιστική δεν είναι πλέον πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα για την οικονομική επιβίωση. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ένας μεγάλος αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων προβαίνει στη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Στη σύγχρονη εποχή, η ικανότητα μίας πολυεθνικής επιχείρησης να συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις του ιδίου ή διαφορετικού κλάδου συνεπάγεται αυτόματα την ικανότητά της να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ποικίλες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς, προκειμένου να δοθεί ένας επακριβής ορισμός αναφορικά με την έννοια των πολυεθνικών επιχειρήσεων (Multinational Enterprises – MNEs, Multinational Corporations – MNCs, Transnational Corporation - TNCs). Ο ορισμός, ο οποίος γίνεται ευρύτερα αποδεκτός, τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία όσο και στους επιχειρηματικούς κύκλους, χαρακτηρίζει ως πολυεθνική την επιχείρηση, η οποία έχει επεκτείνει τις παραγωγικές της δραστηριότητες σε δύο ή περισσότερες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής χώρας.<sup>1</sup> Ως μητρική χώρα ή χώρα βάση (home country) χαρακτηρίζεται εκείνη στην οποία εδρεύει η αρχική, μητρική επιχείρηση, ενώ ως χώρα αποδέκτης (host country) χαρακτηρίζεται εκείνη στην οποία εδρεύει η θυγατρική επιχείρηση (affiliate, subsidiary).<sup>2</sup> Εναλλακτικά, ως πολυεθνική ορίζεται η επιχείρηση, η οποία απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό σε περισσότερες από μία χώρες για την παραγωγή προϊόντων και την προσφορά υπηρεσιών.<sup>3</sup>

## **1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Από το 14ο αιώνα περίπου μέχρι και σήμερα έχουν κάνει την εμφάνισή τους διάφορες μορφές εμπορικών συναλλαγών, οι οποίες αποτέλεσαν τον πρόδρομο των σημερινών βιομηχανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αρχικά, το 14ο αιώνα αρχίζουν να δραστηριοποιούνται διεθνώς ιταλικές τραπεζικές εταιρίες, αλλά και άλλες εμπορικές εταιρίες με αντιπροσώπους σε σημαντικές ευρωπαϊκές πόλεις. Γύρω στο

---

<sup>1</sup> Dunning, J.H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley

<sup>2</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

<sup>3</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

16ο με 18ο αιώνα, μεγάλες επιχειρήσεις της Ευρώπης δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστο στις αποικίες των ευρωπαϊκών χωρών στην Άπω Ανατολή και τον Ινδικό ωκεανό. Πρωταρχικός στόχος των εν λόγω επιχειρήσεων ήταν η εκμετάλλευση του εμπορίου, αλλά ταυτόχρονα και η προώθηση των οικονομικών και πολιτικών στόχων των ευρωπαϊκών χωρών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας μορφής επιχείρησης αποτελεί η Αγγλική και η Ολλανδική Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών, οι οποίες ιδρύθηκαν το 1600 και 1602 αντίστοιχα και έδρασαν κατά κύριο λόγο στην Ινδία και την Άπω Ανατολή. Στις αρχές του 19ου αιώνα εμφανίζεται μία νέα μορφή διεθνών συναλλαγών, η λεγόμενη αντιπροσώπευση μέσω συμβολαίων, η οποία χρησιμοποιείται κατά βάση από βρετανικές επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα και συγκεκριμένα το 1830, αρχίζουν να γίνονται άμεσες ξένες επενδύσεις με τη μορφή θυγατρικών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η δημιουργία θυγατρικής από την γερμανική εταιρεία Siemens στη Ρωσία, καθώς και η δημιουργία θυγατρικής από την αμερικάνικη εταιρεία Singer στη Σκωτία.<sup>4</sup>

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με τη σημερινή τους μορφή αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους στα τέλη του 19ου αιώνα με αρχές του 20ου αιώνα.<sup>5</sup> Συγκεκριμένα, τη χρονική περίοδο από το 1870 μέχρι και την έναρξη του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου το 1914, εμφανίζονται οι πρώτες βιομηχανικές πολυεθνικές επιχειρήσεις και εντείνονται οι άμεσες ξένες επενδύσεις.<sup>6</sup> Από τις απαρχές του 20ου αιώνα μέχρι περίπου και τη δεκαετία του 1950, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστο στον πρωτογενή τομέα παραγωγής και συγκεκριμένα στην εξόρυξη πρώτων υλών και τη διανομή τροπικών αγροτικών προϊόντων σε διάφορες περιοχές ανά τον κόσμο. Ωστόσο, έντονη δραστηριότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων διαφαίνεται κυρίως μετά την εν λόγω δεκαετία, με άμεσες ξένες επενδύσεις στη βιομηχανική παραγωγή και μείωση αυτών στον πρωτογενή τομέα. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις γίνονται με τη μορφή θυγατρικών επιχειρήσεων, οι οποίες

---

<sup>4</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>5</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

<sup>6</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

δραστηριοποιούνται στη Δυτική Ευρώπη, έχοντας ως χώρα βάση (home country) τις ΗΠΑ (μητρική χώρα).<sup>7</sup> Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τη χρονική περίοδο 1945-1960 περίπου τα 2/3 των πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αμερικάνικες.<sup>8</sup> Η ΗΠΑ, λόγω της εκτεταμένης βιομηχανικής παραγωγής της, επιδίωκε να βρει νέες αγορές για να διοχετεύσει τα προϊόντα της. Προς αυτή την κατεύθυνση, στράφηκε κυρίως στη Δυτική Ευρώπη, η οποία αποτελούσε πρόσφορο έδαφος για την εγκατάσταση νέων επιχειρήσεων (δεδομένου ότι βρισκόταν σε φάση ανασυγκρότησης μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο). Ταυτόχρονα, αποτελούσε πηγή φθηνού πετρελαίου (το οποίο εισήγαγε από τη Μέση Ανατολή), προωθώντας με αυτό τον τρόπο την ενεργειακή πολιτική των ΗΠΑ. Αυτή η έντονη και συνεχής ροή κεφαλαίου μεταξύ ΗΠΑ και Ευρώπης συνεχίστηκε μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 1980, όπου παρατηρείται απότομη μείωση των άμεσων ξένων επενδύσεων από πλευράς ΗΠΑ στην Ευρώπη (συγκεκριμένα την τριετία 1981-1983), λόγω του στασιμοπληθωρισμού που κάνει έντονα την εμφάνισή του στη διεθνή οικονομία. Την ίδια χρονική περίοδο, τη δεύτερη και τρίτη θέση σε επενδυτική δραστηριότητα κατέχουν η Ιαπωνία και η Μεγάλη Βρετανία, με την Ιαπωνία να επιλέγει κατά κύριο λόγο ως χώρα αποδέκτη (host country) τις ΗΠΑ. Οι δύο αυτές χώρες παρουσιάζουν μία σχετική σταθερότητα, όσον αφορά τις πραγματοποιούμενες άμεσες ξένες επενδύσεις εν μέσω ύφεσης. Το επόμενο μισό της δεκαετίας του 1980 χαρακτηρίζεται από έντονη επενδυτική δραστηριότητα διεθνώς, η οποία περιορίζεται μόνο τη διετία 1991-1992.<sup>9</sup>

Γενικά, το χρονικό διάστημα από το 1960 μέχρι και το 1990 θεωρείται μία περίοδος αιχμής για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, η έντονη δραστηριότητα των οποίων βασίζεται στην απελευθέρωση των αγορών και την ελεύθερη κίνηση κεφαλαίων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκείνης της εποχής προβαίνουν στην παραγωγή βιομηχανικά εξελιγμένων προϊόντων, καθώς και στη χρήση νέων στρατηγικών για

---

<sup>7</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

<sup>8</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>9</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

την επέκτασή τους σε παγκόσμιο επίπεδο.<sup>10</sup> Από τότε μέχρι και σήμερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω του μεγέθους τους και της μεγάλης οικονομικής δύναμης που διαθέτουν, παίζουν σημαντικό ρόλο στη διεθνή οικονομία.<sup>11</sup>

### **1.3 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ποικίλα είναι τα πλεονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από τη δραστηριοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο.

#### **1.3.1 Μείωση του κόστους παραγωγής**

Κάθε πολυεθνική επιχείρηση αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της παραγωγικής της δραστηριότητας, καθώς και των κερδών της, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό με τη μείωση του κόστους παραγωγής. Η μείωση του κόστους παραγωγής μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη μείωση του εργατικού και μεταφορικού κόστους, είτε με την απόκτηση πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων σε χαμηλές τιμές. Η σωστή χωροθέτηση των θυγατρικών επιχειρήσεων, σε χώρες με πλεονάζων εργατικό δυναμικό και χαμηλή αμοιβή του παραγωγικού συντελεστή εργασία, συμβάλλει στη μείωση του εργατικού κόστους και κατ'επέκταση στη μείωση του κόστους παραγωγής.<sup>12</sup> Επιπρόσθετα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω της φερεγγυότητάς τους, διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, με αποτέλεσμα να μπορούν να επιτυγχάνουν την αγορά φθηνότερων πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων (λόγω του μεγέθους της παραγγελίας, αλλά και της δυνατότητας που έχουν να προβούν σε έρευνα αγοράς για την εύρεση φθηνών προμηθευτών) και με καλύτερους όρους πληρωμής αναφορικά με τις μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνουν και χαμηλότερα κόστη μεταφοράς, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη μείωση του κόστους παραγωγής και την εξασφάλιση

---

<sup>10</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>11</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

<sup>12</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

υψηλότερης κερδοφορίας.<sup>13</sup>

### **1.3.2 Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας**

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος. Καθώς αυξάνεται η παραγωγή το μέσο μεταβλητό κόστος μειώνεται, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το περιθώριο κέρδους. Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας δίνει στην πολυεθνική επιχείρηση τη δυνατότητα να διαθέσει τα προϊόντα της στις αγορές σε χαμηλότερη τιμή, καθιστώντας τα με αυτόν τον τρόπο πιο ελκυστικά για τους καταναλωτές και πιο ανταγωνιστικά, αυξάνοντας τις πωλήσεις και κατ'επέκταση τα κέρδη της. Όσο περισσότερα σημεία παραγωγής διαθέτει μία πολυεθνική επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αποκομίζει από την επίτευξη οικονομιών κλίμακας.<sup>14</sup>

### **1.3.3 Πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία**

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω του μεγέθους τους και της οικονομικής επιφάνειας που διαθέτουν, έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πρόσβαση σε καινοτόμες τεχνολογίες και να παράγουν νέα, καλύτερης ποιότητας προϊόντα, τα οποία τις καθιστούν ανταγωνιστικές στις διεθνείς αγορές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αγορά των νέων τεχνολογιών από επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους. Οι εν λόγω επιχειρήσεις αναπτύσσουν καινοτόμες τεχνολογίες, τις οποίες όμως αδυνατούν να εφαρμόσουν και να προωθήσουν στην παγκόσμια αγορά, λόγω του υψηλού οικονομικού κόστους, είτε αυτό αφορά την αγορά του απαιτούμενου εξοπλισμού για την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας, είτε την πρόσληψη και εκπαίδευση εργατικού δυναμικού για τη χρήση αυτής. Ταυτόχρονα, αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούν οργανωμένα προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development – R&D), προκειμένου να αποκτήσουν νέα και εξελιγμένα προϊόντα,

---

<sup>13</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>14</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

επιθυμητά από το αγοραστικό κοινό ή να βελτιώσουν την ποιότητα των ήδη υπαρχόντων προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο μειώνουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επεκτείνουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα σε περισσότερες αγορές.<sup>15</sup>

#### **1.3.4 Πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό**

Σε αντίθεση με τις μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό σε όλες τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, όπως στη διαδικασία παραγωγής, καθώς και στη διαδικασία μεταφοράς και διανομής των παραγόμενων αγαθών. Επιπρόσθετα, κάθε πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει έμπειρα διοικητικά στελέχη για την κάλυψη των αναγκών της, τόσο σε επίπεδο χρηματοοικονομικής διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, όσο και σε άλλους τομείς. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του εν λόγω προσωπικού κατά την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης σε τρίτες χώρες, δεδομένου ότι αυτά τα έμπειρα στελέχη μπορούν να καλύψουν προσωρινά τις ανάγκες των θυγατρικών επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να εκπαιδεύσουν το νέο προσωπικό.<sup>16</sup>

#### **1.3.5 Χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης**

Τέλος, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η δυνατότητα χρηματοδότησης των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων με μικρότερο κόστος αναφορικά με τις μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.<sup>17</sup> Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η πολυεθνική επιχείρηση έχει μεγαλύτερη πρόσβαση στις εγχώριες και διεθνείς χρηματαγορές και διαθέτει φερεγγυότητα (όνομα και φήμη της

---

<sup>15</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>16</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>17</sup> Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα

επιχείρησης, πολλά σημεία πώλησης, άρα μικρός επιχειρηματικός κίνδυνος και ικανοποιητικά κέρδη) με αποτέλεσμα να μπορεί να παρακάμψει ευκολότερα εμπόδια στη διαδικασία δανειοδότησης, όπως φορολογικά και άλλα ζητήματα, αλλά και να μπορεί να επιτύχει χαμηλότερα επιτόκια και πιο ευνοϊκούς όρους δανειοδότησης.<sup>18</sup> Με αυτό τον τρόπο, η κάθε πολυεθνική επιχείρηση μειώνει τα κόστη της και γίνεται πιο ανταγωνιστική στην παγκόσμια αγορά.

#### **1.4 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ωστόσο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν και μειονεκτήματα, τα οποία αναλύονται κάτωθι.

##### **1.4.1 Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον**

Το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν θυγατρικές εταιρίες σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο αποτελεί ως ένα βαθμό μειονέκτημα, δεδομένου ότι οι κάτοικοι των χωρών αυτών έχουν διαφορετική κουλτούρα, κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη κατά την επέκταση των επιχειρήσεων στις νέες αγορές. Ως κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των γνώσεων, πεποιθήσεων, αξιών, κανόνων, ηθών, εθίμων, συμβόλων και άλλων ικανοτήτων και συνθηθειών που έχουν αποκτήσει τα άτομα ως μέλη της κοινωνίας και τα οποία διαδίδονται από γενιά σε γενιά. Έτσι, η κουλτούρα και γενικότερα τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά της εκάστοτε χώρας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων κατά το σχεδιασμό και τη διαφήμιση των προϊόντων, τη δημιουργία συστημάτων διανομής και προώθησης των εμπορευμάτων και τις σχέσεις της επιχείρησης με το προσωπικό εγχώριας προέλευσης, καθώς και τους ντόπιους πελάτες και συνεργάτες της. Προς αυτή την κατεύθυνση, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η εκπαίδευση των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων (εκμάθηση γλώσσας, κατανόηση κουλτούρας), έτσι ώστε να μην προβούν σε πιθανά λάθη με σημαντικά οικονομικά κόστη για την επιχείρηση.

---

<sup>18</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

Αυτό έχει σαν συνέπεια την αύξηση του κόστους λειτουργίας της πολυεθνικής επιχείρησης.<sup>19</sup>

#### **1.4.2 Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι**

Κάθε πολυεθνική επιχείρηση, η οποία επιδιώκει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέες αγορές, αντιμετωπίζει συχνά αστάθειες στο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της εκάστοτε χώρας (πχ. πόλεμος). Ταυτόχρονα, υπάρχει το ενδεχόμενο να χαρακτηρίζονται από μη σταθερότητα και οι πολιτικές που ασκούν οι εθνικές κυβερνήσεις (πχ. αλλαγή στη φιλοσοφία της κυβερνητικής πολιτικής, λόγω της ανόδου ενός άλλου κόμματος στην εξουσία, λόγω της πίεσης που ασκούν οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί). Επιπρόσθετα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα σημαντικό οικονομικό ρίσκο που είναι η διακύμανση στη συναλλαγματική ισοτιμία των νομισμάτων. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στους ανωτέρω επιχειρηματικούς κινδύνους, γεγονός το οποίο δημιουργεί οικονομική επιβάρυνση για κάθε επιχείρηση και μειώνει την ανταγωνιστικότητά της στις διεθνείς αγορές. Ωστόσο, οι δυσμενείς επιπτώσεις των ανωτέρω επιχειρηματικών κινδύνων στα οικονομικά της επιχείρησης είναι πολύ πιο σοβαρές από τα κόστη που απαιτούνται για την πρόληψη και την αντιμετώπιση αυτών.<sup>20</sup>

#### **1.4.3 Το διαφορετικό νομικό και φορολογικό πλαίσιο**

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα με το οποίο έρχεται αντιμέτωπη κάθε πολυεθνική επιχείρηση κατά την είσοδο και τη δραστηριοποίησή της στις νέες αγορές είναι το διαφορετικό νομικό και φορολογικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας. Το νομικό πλαίσιο αναφέρεται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των ατόμων και των επιχειρήσεων που εδρεύουν σε μία χώρα και μπορεί να αφορούν τις συνθήκες ασφάλειας και

---

<sup>19</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>20</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

υγιεινής στο χώρο εργασίας, τις αμοιβές και το ωράριο εργασίας των απασχολούμενων, καθώς και πληθώρα άλλων. Ταυτόχρονα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν ζητήματα αναφορικά με το φορολογικό πλαίσιο, δηλαδή τα διαφορετικά συστήματα που σχετίζονται με την τήρηση και την φορολόγηση των λογιστικών βιβλίων. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προβούν σε κατάρτιση των αρμόδιων διοικητικών στελεχών τους αναφορικά με τα ανωτέρω ζητήματα, προκειμένου να μπορούν να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά σε επικείμενες αλλαγές της νομοθεσίας. Αυτή η πρόσθετη επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών επιφέρει σημαντικά κόστη για την επιχείρηση.<sup>21</sup>

## **1.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διάφορες θεωρίες έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, προκειμένου να επιτευχθεί η ερμηνεία του φαινομένου των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μεταξύ των σημαντικότερων θεωριών συγκαταλέγονται η θεωρία του κύκλου του προϊόντος του Raymond Vernon, η εκλεκτική θεωρία του John Dunning και η θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ του Michael Porter.

### **1.5.1 Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος**

Ο οικονομολόγος Raymond Vernon, στα τέλη περίπου της δεκαετίας του 1960, διατύπωσε τη λεγόμενη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος, σύμφωνα με την οποία κάθε προϊόν ακολουθεί ένα κύκλο ζωής, περνώντας από την καινοτομία στην ωρίμανση, την παρακμή και τελικά την αχρηστία. Συγκεκριμένα, στην πρώτη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος οι επιχειρήσεις αρχίζουν να εξάγουν το νέο τους προϊόν. Η επιθυμία των καταναλωτών για την απόκτηση του νέου, διαφοροποιημένου προϊόντος, έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων με ολόένα και μεγαλύτερο ρυθμό. Με την πάροδο του χρόνου, τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος σταθεροποιούνται, τυποποιούνται οι τεχνικές παραγωγής και το προϊόν

---

<sup>21</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

εισέρχεται στο στάδιο της ωρίμανσης. Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για το προϊόν υποκινεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά του εν λόγω προϊόντος. Οι αρχικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, επεκτείνονται σε νέες χώρες, προβαίνοντας στην ίδρυση παραγωγικών εγκαταστάσεων, αλλά χρησιμοποιώντας και πληθώρα άλλων μεθόδων. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι ένας τρόπος, προκειμένου οι επιχειρήσεις να προστατέψουν τη μονοπωλιακή τους θέση στην αγορά και να εξουδετερώσουν τον ανταγωνισμό. Εισερχόμενοι στην τρίτη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος, που είναι η παρακμή, παρατηρείται σταδιακή μείωση των πωλήσεων, περαιτέρω αύξηση του ανταγωνισμού και συρρίκνωση των κερδών της πολυεθνικής επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, η πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης, προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής της και να προωθήσει το προϊόν της σε περιοχές, όπου η ζήτηση κυμαίνεται ακόμη σε υψηλά επίπεδα.<sup>22</sup>

### 1.5.2 Η εκλεκτική θεωρία<sup>23 24 25</sup>

Ο John Dunning διατύπωσε το 1970 τη λεγόμενη εκλεκτική θεωρία για τη διεθνή παραγωγή, η οποία συμβάλλει αποφασιστικά στην ερμηνεία του φαινομένου των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα λοιπόν με την εν λόγω θεωρία, υπάρχουν τρία είδη παραγόντων που επηρεάζουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις που πραγματοποιούνται σε μία χώρα και τα οποία είναι τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας ή καθαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης και τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας.

---

<sup>22</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>23</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>24</sup> Dunning, J.H., (1982), *Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach*, Macmillan, London

<sup>25</sup> Dunning, J.H., (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London

Η πρώτη κατηγορία προσδιοριστικών παραγόντων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι τα λεγόμενα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας ή καθαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διαθέτει μία πολυεθνική επιχείρηση έναντι μίας άλλης. Τα εν λόγω πλεονεκτήματα δημιουργούνται από την προνομιακή κατοχή ενός συνόλου περιουσιακών στοιχείων από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης, καθώς και από την ικανότητά της να συνδυάζει εποικοδομητικά τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία με μία πληθώρα άλλων στοιχείων που εντοπίζονται μεταξύ των εθνικών συνόρων. Η απόκτηση των εν λόγω πλεονεκτημάτων τοποθετεί την επιχείρηση σε περίοπτη θέση αναφορικά με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι είτε δεν έχουν την ικανότητα, είτε δεν είναι πρόθυμοι να αναλάβουν μία τέτοιου είδους παραγωγή. Παραδείγματα καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι το μέγεθος της πολυεθνικής επιχείρησης, η εδραίωσή της σε τοπικό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, η διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων της, ο καταμερισμός της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η εκμετάλλευση πιθανών μονοπωλιακών δυνατοτήτων. Επιπρόσθετα, καθαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν και από τις τεχνικές marketing που χρησιμοποιεί η εκάστοτε πολυεθνική επιχείρηση για την προώθηση των εμπορευμάτων της, η έρευνα και ανάπτυξη στην οποία προβαίνει για την παραγωγή νέων, εξελιγμένων προϊόντων, καθώς και η τεχνολογία και τεχνογνωσία που διαθέτει για την παραγωγή αυτών. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας συγκαταλέγεται η δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία προσδιοριστικών παραγόντων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι τα λεγόμενα πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης. Οι επιχειρήσεις, έχουν τη δυνατότητα, ανάλογα με το τι κρίνουν πιο προσοδοφόρο, είτε να εντάξουν τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία στην παραγωγική τους διαδικασία, είτε να τα πουλήσουν ή να τα εκμισθώσουν σε άλλες επιχειρήσεις και να συνεργαστούν μαζί τους. Τα οφέλη που ανακύπτουν από την εσωτερίκευση των καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι τα χαμηλότερα κόστη που έχει η επιχείρηση, συγκριτικά με εκείνα που θα επωμιζόταν από τη συνεργασία με μία άλλη τοπική επιχείρηση, όπως το κόστος έρευνας και ανάπτυξης, το κόστος ελέγχου, καθώς και το

κόστος επιβολής των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Επιπρόσθετα, η εσωτερίκευση των καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εξασφαλίζει στην επιχείρηση καλύτερο έλεγχο της προμήθειας και των όρων αγοράς πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων, χωρίς την παρεμβολή ενδιάμεσης επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση καθίσταται πιο ανταγωνιστική στην εγχώρια αγορά.

Η τρίτη κατηγορία προσδιοριστικών παραγόντων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θεωρούν επικερδή την εγκατάσταση των δραστηριοτήτων τους σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία ή σε μία συγκεκριμένη χώρα.<sup>26</sup> Αυτό εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής και συγκεκριμένα από τον φυσικό και κοινωνικό χώρο αυτής. Ο φυσικός χώρος διαθέτει δύο βασικά χαρακτηριστικά, την ύπαρξη διαφορών στη φυσική δομή του και την έννοια της απόστασης. Η απόσταση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση, εξασφαλίζοντας της μονοπωλιακή δύναμη στην εγχώρια αγορά. Μπορεί όμως να αποτελέσει και εμπόδιο, αδυναμία στη λειτουργία της, λόγω του χρόνου και του χρήματος που απαιτούνται, προκειμένου να συνδεθούν χωρικά οι διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης με τα υπάρχοντα μέσα μεταφοράς και επικοινωνίας σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή (αυξημένα μεταφορικά και τηλεπικοινωνιακά κόστη). Επιπρόσθετα, ο κοινωνικός χώρος μίας περιοχής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη χωροθέτηση μίας επιχείρησης στην εν λόγω περιοχή. Ως κοινωνικός χώρος νοείται η κατανομή των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων μίας περιοχής, δηλαδή η κατανομή των μέσων παραγωγής, του πληθυσμού, των ειδών κατανάλωσης, καθώς και πληθώρας άλλων στοιχείων. Έτσι, πλεονέκτημα τοποθεσίας μπορεί να θεωρηθεί η προσπελασιμότητα σε μεγάλες γειτονικές αγορές, καθώς και η εύρεση πιο φθηνών παραγωγικών συντελεστών.<sup>27</sup> Ακόμη, άλλα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την εγκατάσταση μίας επιχείρησης σε μία τρίτη χώρα μπορεί να αφορούν την πολιτική σταθερότητα της εν λόγω χώρας, το νομικό πλαίσιο, καθώς και

---

<sup>26</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>27</sup> Λαμπριανίδης, Λ., (2007), *Οικονομική Γεωγραφία: Στοιχεία θεωρίας και εμπειρικά παραδείγματα*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη

την πολιτική φορολόγησης που ακολουθεί αυτή.<sup>28</sup>

Αυτοί οι τρεις προσδιοριστικοί παράγοντες της διεθνούς παραγωγής θα πρέπει να ισχύουν σωρευτικά. Δηλαδή, η διεθνοποίηση μίας επιχείρησης εξαρτάται από τη δυνατότητα εγκατάστασης της σε μία χώρα, στην οποία έχει εντοπίσει πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας ή καθαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τα οποία θα εσωτερικεύσει στην παραγωγή της, μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της στην εν λόγω χώρα.

### **1.5.3 Η θεωρία του στρατηγικού μανάτζμεντ<sup>29</sup>**

Η θεωρία του στρατηγικού μανάτζμεντ διατυπώθηκε τη δεκαετία του 1990 από τον Michael Porter και επιδίωξε να ερμηνεύσει για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις ορισμένων χωρών ανέπτυξαν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους αναφορικά με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις άλλων χωρών. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι η ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος επηρεάζεται από τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εκάστοτε εθνικής οικονομίας και τα οποία είναι η εθνική κουλτούρα, η θέση του κεφαλαίου και της εργασίας στην οικονομία, η φύση της ζήτησης, η βιομηχανική δομή της οικονομίας, καθώς και η κατάσταση των υποστηρικτικών βιομηχανιών. Αυτά τα χαρακτηριστικά διαμορφώνουν τις εγχώριες και κατόπιν τις διεθνείς συνθήκες ανταγωνισμού. Πέραν όμως των ανωτέρω χαρακτηριστικών, οι επιχειρήσεις είναι ως επί το πλείστον υπεύθυνες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι προβαίνουν στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας και σε έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων προϊόντων, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις δυσμενείς συνθήκες του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του στρατηγικού μανάτζμεντ, οι διεθνείς

---

<sup>28</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>29</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

επιχειρηματικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από μία “αλυσίδα αξιών”. Η κάθε πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να αποφανθεί με ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα ασχοληθεί, καθώς και σε ποιες περιοχές θα τις αναπτύξει. Ο Porter έχει ενσωματώσει στη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ την εκλεκτική θεωρία του Dunning, όσον αφορά την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για τη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Porter, βασικό κίνητρο για τη διεθνοποίηση μίας επιχείρησης είναι η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να ασκεί τις δραστηριότητές της στην πιο αποδοτική περιοχή του κόσμου (για την εκάστοτε δραστηριότητα).

## **1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ως στρατηγική ορίζεται το σημείο αναφοράς, που καθοδηγεί κάθε πολυεθνική επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται η αύξηση της κερδοφορίας τους. Κάτωθι αναλύονται οι διάφορες στρατηγικές που υιοθετούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατά την επέκτασή τους στη διεθνή αγορά.

### **1.6.1 Διεθνής στρατηγική (International Strategy)**

Η διεθνής στρατηγική (international strategy) χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο τη δημιουργία κερδών, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της μεταφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων και ικανοτήτων σε τρίτες χώρες (χώρες υποδοχής), στις οποίες οι τοπικοί ανταγωνιστές δε διαθέτουν τα εν λόγω στοιχεία. Κάθε πολυεθνική επιχείρηση συγκεντρώνει τις λειτουργίες παραγωγής των προϊόντων της στη χώρα προέλευσης, ενώ ταυτόχρονα εγκαθιδρύει μονάδες για τις λειτουργίες παραγωγής και προώθησης των προϊόντων της στις βασικές χώρες υποδοχής, στις οποίες δραστηριοποιείται επιχειρηματικά. Η διεθνής στρατηγική, προκειμένου να είναι κερδοφόρα, θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως επί το πλείστο σε χώρες υποδοχής, στις οποίες η πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει σχετικά μικρές πιέσεις αναφορικά με την προσαρμογή στα τοπικά πρότυπα και τη μείωση του

κόστους.<sup>30</sup>

### **1.6.2 Πολυεγχώρια στρατηγική (Multidomestic strategy)**

Η πολυεγχώρια στρατηγική (multidomestic strategy) χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο τη μέγιστη δυνατή προσαρμογή των προϊόντων της και της στρατηγικής προώθησης αυτών στις τοπικές συνθήκες της εκάστοτε χώρας υποδοχής. Πέραν των ανωτέρω, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μονάδες για τις λειτουργίες παραγωγής, προώθησης, έρευνας και ανάπτυξης των προϊόντων τους σε κάθε εθνική αγορά, στην οποία ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η πολυεγχώρια στρατηγική, προκειμένου να αποβεί κερδοφόρα για μία πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να ασκείται σε βιομηχανίες με υψηλές πιέσεις για τοπική προσαρμογή και χαμηλές πιέσεις αναφορικά με τη μείωση του κόστους.<sup>31</sup>

### **1.6.3 Παγκόσμια στρατηγική (Global Strategy)**

Η παγκόσμια στρατηγική (global strategy) χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας τους, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης του κόστους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την εν λόγω στρατηγική εγκαθιδρύουν μονάδες για τις λειτουργίες παραγωγής, προώθησης, έρευνας και ανάπτυξης των προϊόντων τους σε ορισμένες ευνοούμενες τοποθεσίες και δεν προσαρμόζουν τα προϊόντα τους στις τοπικές συνθήκες της εγχώριας αγοράς των τρίτων χωρών, στις οποίες δραστηριοποιούνται. Γενικότερα, η εν λόγω στρατηγική εφαρμόζεται ευρέως σε αγορές με ισχυρές πιέσεις για μείωση του κόστους και ταυτόχρονα ελάχιστες πιέσεις για τοπική προσαρμογή των προϊόντων τους, καθώς και των χρησιμοποιούμενων στρατηγικών.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>31</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>32</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

#### 1.6.4 Υπερεθνική στρατηγική (Transnational Strategy)

Η υπερεθνική στρατηγική (transnational strategy) χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο την ταυτόχρονη επίτευξη πλεονεκτημάτων κόστους και διαφοροποίησης. Εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε αγορές με υψηλές πιέσεις για μείωση κόστους και τοπική προσαρμογή.<sup>33</sup>

Γενικότερα, η στρατηγική που θα υιοθετήσει κάθε πολυεθνική επιχείρηση, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σχετική ισχύ των πιέσεων για μείωση κόστους και προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες των αγορών στις χώρες υποδοχής.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>34</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται οι διάφορες στρατηγικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την επέκτασή τους στις διεθνείς αγορές.

### **2.1 ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (CONTRACT MANUFACTURING)**

Οι συμφωνίες παραγωγής (contract manufacturing) είναι μία στρατηγική, η οποία χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο την προώθηση των προϊόντων τους στις διεθνείς αγορές. Με βάση τις εν λόγω συμφωνίες, μία πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να αναθέσει σε μία τοπική επιχείρηση την ολική ή μερική παραγωγή ενός προϊόντος της για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Το παραγόμενο προϊόν θα φέρει την επωνυμία της πολυεθνικής επιχείρησης και η προώθηση, καθώς και η διανομή του στην εγχώρια αγορά θα γίνεται είτε από την πολυεθνική επιχείρηση, είτε από την τοπική επιχείρηση για λογαριασμό της αλλοδαπής πολυεθνικής. Η στρατηγική αυτή προτιμάται κυρίως από τις επιχειρήσεις του κλάδου της μεταποίησης, των τροφίμων, καθώς και πληθώρας άλλων.<sup>35</sup>

Η χρήση της εν λόγω στρατηγικής παρουσιάζει ποικίλα πλεονεκτήματα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται:

- ◆ Η ταχεία είσοδος του παραγόμενου προϊόντος στην τοπική αγορά.
- ◆ Η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης, χωρίς τη δέσμευση κεφαλαίων και με την ανάληψη ελάχιστων επιχειρηματικών κινδύνων.
- ◆ Η άρση των εμποδίων και των περιορισμών που επιβάλλει η τοπική

---

<sup>35</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

κυβέρνηση στις εισαγωγές προϊόντων. Δεδομένου ότι δεν επιτρέπονται οι εισαγωγές εμπορευμάτων, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ελάχιστη έως και μηδαμινή πρόσβαση στην αγορά στόχο. Μέσω λοιπόν των συμφωνιών παραγωγής, επιτυγχάνεται η παραγωγή των προϊόντων της αλλοδαπής, πολυεθνικής επιχείρησης από τις τοπικές επιχειρήσεις και η διείσδυση αυτών των προϊόντων στην εγχώρια αγορά.<sup>36</sup>

Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις η χρήση της ανωτέρω στρατηγικής, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία αναφέρονται κάτωθι:

- ◆ Ο συνεχής έλεγχος, από πλευράς πολυεθνικής επιχείρησης, για τη διασφάλιση της ποιότητας και των επιθυμητών χαρακτηριστικών των παραγόμενων προϊόντων. Η διαδικασία αυτή συνεπάγεται σημαντικό οικονομικό κόστος για την πολυεθνική επιχείρηση.
- ◆ Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά της τοπικής επιχείρησης. Για όσο χρονικό διάστημα οι δύο επιχειρήσεις, δηλαδή η τοπική επιχείρηση, καθώς και η αναθέτουσα (πολυεθνική επιχείρηση) συνεργάζονται, η πολυεθνική επιχείρηση παραχωρεί στον εταίρο της τεχνολογία και τεχνογνωσία, απαραίτητες για την παραγωγή των εμπορευμάτων. Υφίσταται όμως πάντα το ενδεχόμενο, η τοπική επιχείρηση, μετά το πέρας της συμφωνίας της με την πολυεθνική επιχείρηση, να προβεί σε παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων, όμοιων με αυτών της αναθέτουσας επιχείρησης. Η μόνη διαφορά με τα προϊόντα της πολυεθνικής επιχείρησης έγκειται στο γεγονός ότι έχουν διαφορετική επωνυμία. Ωστόσο, δεδομένου ότι παράγονται με σχετικά μικρότερα κόστη, μπορούν να προωθηθούν τόσο στην εγχώρια αγορά (αυτή της τοπικής επιχείρησης), όσο και στις διεθνείς αγορές σε πολύ χαμηλότερη τιμή από τα αντίστοιχα προϊόντα της πολυεθνικής. Κατά συνέπεια, η τοπική επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει μακροπρόθεσμα ένα σημαντικό ανταγωνιστή για την πολυεθνική επιχείρηση, οδηγώντας σε πτώση

---

<sup>36</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

των πωλήσεων και των κερδών της πολυεθνικής.<sup>37</sup>

Υπάρχει μία πληθώρα πολυεθνικών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, οι οποίες έχουν συνάψει συμφωνίες παραγωγής με σημαντικές επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου για την παραγωγή και σε κάποιες περιπτώσεις και για τη διάθεση των εμπορευμάτων τους στην ελληνική αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Procter and Gamble (P&G), η οποία για πολλά χρόνια ανέθετε την παραγωγή προϊόντων της, όπως το Ariel και το Tide σε ελληνικές βιομηχανίες του χώρου.<sup>38</sup> Μία από τις πολλές επιχειρήσεις με την οποία συνεργαζόταν μέχρι πρόσφατα η Procter and Gamble (P&G) ήταν η εταιρία ελληνικών συμφερόντων ROLCO-BIANIA. Το 2004 η Procter and Gamble (P&G) εξαγόρασε τα εμπορικά σήματα των καταναλωτικών προϊόντων της ROLCO-BIANIA (Rol, Essex, Mirage, AVA, Forte, Rif, Rollie, Purlan και V82), η οποία, βάση της συμφωνίας παραγωγής, θα συνέχιζε να παράγει και να διαθέτει τα εν λόγω προϊόντα στην ελληνική αγορά. Επιπρόσθετα, ανέλαβε την παραγωγή και άλλων προϊόντων της πολυεθνικής Procter and Gamble (P&G), όπως η παραγωγή του απορρυπαντικού Tide που ξεκίνησε το 2006. Ωστόσο, το 2007 λύθηκε η συμφωνία παραγωγής μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, λόγω της αδυναμίας μείωσης του κόστους παραγωγής των προϊόντων σε ανταγωνιστικά επίπεδα, όπως επιθυμούσε η πολυεθνική επιχείρηση Procter and Gamble (P&G).<sup>39</sup>



<sup>37</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>38</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>39</sup> Σιδέρη, Μ., (2007), “Διαζύγιο” Procter & Gamble και Rolco-BIANIA, ανακτήθηκε από <http://www.kathimerini.gr/292136/article/oikonomia/epixeirhseis/diazugio-procter--gamble-kai-rolco-vianil> (πρόσβαση 27/5/2014)

Εικόνα 1: Το απορρυπαντικό Tide, προϊόν συμφωνίας παραγωγής μεταξύ της Rolco-BIANIA και της πολυεθνικής επιχείρησης Procter & Gamble

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η πολυεθνική επιχείρηση NIKE, η οποία διαθέτει αθλητικά είδη και συνεργάζεται με συμφωνία παραγωγής με την ελληνική επιχείρηση FANCO A.E. για την παραγωγή των εμπορευμάτων της. Η συμφωνία παραγωγής μεταξύ των δύο επιχειρήσεων είναι αορίστου χρόνου, παρότι η FANCO A.E. δεν προβαίνει σε μακροχρόνιες συμβάσεις συνεργασίας με την πλειοψηφία των πελατών της, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που επηρεάζουν την αγορά αθλητικού ενδύματος, όπως η εποχικότητα, η μόδα και γενικότερα οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι δύο επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους και η FANCO A.E. έχει χαρακτηριστεί από τη NIKE ως κορυφαίος κατασκευαστής της στον κόσμο, όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό της εν λόγω επιχείρησης.<sup>40</sup>



Εικόνα 2: Logo της πολυεθνικής επιχείρησης Nike

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι οι συμφωνίες παραγωγής χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από διάφορες πολυεθνικές επιχειρήσεις για την παραγωγή και ενίοτε για τη διάθεση των προϊόντων τους στις διεθνείς αγορές.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> FANCO A.E., Βιομηχανία Ειδών Ένδυσης – Πληροφοριακό σημείωμα για την επαναφορά των μετοχών της εταιρίας σε κανονικό καθεστώς διαπραγμάτευσης, (2001), ανακτήθηκε από [http://www.euro2day.gr/dm\\_documents/fanco\\_epanafora\\_deltio.pdf](http://www.euro2day.gr/dm_documents/fanco_epanafora_deltio.pdf) (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>41</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

## 2.2 ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (LICENSING)

Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing) είναι μία στρατηγική, η οποία χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις για την επέκτασή τους σε μία συγκεκριμένη χώρα ή γεωγραφική περιοχή. Στην προκειμένη περίπτωση, η πολυεθνική επιχείρηση (licensor) παραχωρεί σε μία αλλοδαπή επιχείρηση (licensee), η οποία εδράζεται στη χώρα-στόχο, το δικαίωμα χρήσης της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας της, καθώς και την εμπορική της επωνυμία. Με αυτόν τον τρόπο, η αλλοδαπή επιχείρηση (licensee) αποκτά το δικαίωμα να παράγει προϊόντα με την εμπορική επωνυμία της πολυεθνικής επιχείρησης και να τα διαθέτει στην τοπική αγορά. Παράλληλα, αποκτά το δικαίωμα να διαμορφώνει την τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος, καθώς και τον τρόπο προβολής του. Για όσο χρονικό διάστημα υφίσταται συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων (πολυεθνικής και αλλοδαπής), η πολυεθνική επιχείρηση αποκομίζει σημαντικά οικονομικά οφέλη, είτε με τη μορφή προκαθορισμένης αμοιβής, είτε με ένα ποσοστό επί των πωλήσεων της αλλοδαπής επιχείρησης (royalties).<sup>42</sup>

Ποικίλα είναι τα πλεονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από την αξιοποίηση της εν λόγω στρατηγικής συμφωνίας και μάλιστα είναι παρόμοια με εκείνα που συνάδουν από τη χρήση της στρατηγικής συμφωνίας παραγωγής. Έτσι, μεταξύ αυτών των πλεονεκτημάτων συγκαταλέγονται:

- ◆ Η γρήγορη είσοδος του παραγόμενου προϊόντος στην αγορά-στόχο.
- ◆ Η ανάληψη ελάχιστων επιχειρηματικών κινδύνων και η μη δέσμευση κεφαλαίων, δεδομένου ότι δεν απαιτείται η δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής στη χώρα-στόχο για την παραγωγή εμπορευμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η πολυεθνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε πιο απομακρυσμένες αγορές, στις οποίες,

---

<sup>42</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

πρωτύτερα της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, η πρόσβαση ήταν αδύνατη ή οικονομικά ασύμφορη.

- ◆ Η εξάλειψη των εμποδίων και γενικότερα των περιορισμών που επιβάλλει η τοπική κυβέρνηση στις εξαγωγές εμπορευμάτων προς την αγορά-στόχο, δεδομένου ότι τα προϊόντα θα παράγονται και θα διατίθενται από τον licensee στην τοπική αγορά.
- ◆ Η δημιουργία ενός νέου και αφοσιωμένου πελάτη στην πολυεθνική επιχείρηση. Ο πελάτης αυτός θα είναι η αλλοδαπή επιχείρηση, δεδομένου ότι η εν λόγω επιχείρηση μπορεί να προβεί στην αγορά πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων, τα οποία χρησιμοποιεί η πολυεθνική επιχείρηση στην παραγωγή των εμπορευμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η πολυεθνική επιχείρηση, πέρα από τα κέρδη που αποκομίζει από την παραχώρηση των δικαιωμάτων δικαιόχρησης, έχει και πρόσθετα οικονομικά οφέλη από την πώληση εισροών προς την αλλοδαπή επιχείρηση.<sup>43</sup>

Πέραν όμως των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη χρησιμοποίηση της εν λόγω στρατηγικής συμφωνίας, υπάρχουν και μειονεκτήματα, τα οποία μάλιστα είναι αντίστοιχα με αυτά των συμφωνιών παραγωγής. Κάτωθι, αναφέρονται τα σημαντικότερα εξ αυτών:

- ◆ Η δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστή σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, με τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης η πολυεθνική επιχείρηση (licensor) παραχωρεί τη χρήση της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας της στην αλλοδαπή επιχείρηση (licensee) για την παραγωγή προϊόντων, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Υφίσταται όμως πάντα ο κίνδυνος κλοπής της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας από την πλευρά της αλλοδαπής επιχείρησης μετά το πέρας της συμφωνίας. Το αποτέλεσμα είναι ότι η αλλοδαπή επιχείρηση μπορεί πλέον να προβεί στην παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων, διεκδικώντας με αυτόν τον τρόπο σημαντικό μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς και ζημιώνοντας

---

<sup>43</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

οικονομικά την πολυεθνική επιχείρηση. Υφίσταται πάντα το ενδεχόμενο τα οικονομικά οφέλη που απορρέουν από τη σύναψη της εν λόγω συμφωνίας να αντισταθμίζονται από τις δυσμενείς συνέπειες που προκαλεί η εμφάνιση ενός νέου, ισχυρού ανταγωνιστή στην παγκόσμια αγορά. Έτσι σε χώρες με υψηλό κίνδυνο κλοπής της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας, κρίνεται πολλές φορές απαραίτητη η αποφυγή σύναψης της εν λόγω συμφωνίας.

- ◆ Η πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει και ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα οικονομικής φύσεως. Είναι απαραίτητο να προβαίνει συχνά σε έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών, προκειμένου η αλλοδαπή επιχείρηση να μην διανέμει στην αγορά προϊόντα κατώτερης ποιότητας, τα οποία θα δυσφημίσουν την πολυεθνική επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Το όλο εγχείρημα συνεπάγεται σημαντικά οικονομικά κόστη για την επιχείρηση.
- ◆ Επιπρόσθετα, η πολυεθνική επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγχει την επιχειρηματική στρατηγική της αλλοδαπής επιχείρησης, δηλαδή δεν μπορεί να παρέμβει στη χρησιμοποιούμενη τιμολογιακή πολιτική ή τις στρατηγικές προβολής, προώθησης και διανομής των εμπορευμάτων.<sup>44</sup>

Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης είναι μία στρατηγική, η οποία χρησιμοποιείται ως επί τω πλείστο στους κλάδους παραγωγής καλλυντικών και φαρμακευτικών προϊόντων, καθώς και στη βιομηχανία επώνυμων ρούχων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα πολυεθνικής επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται στην ελληνική οικονομία με τη χρήση αυτής της συμφωνίας είναι η Disney. Η Disney συνεργάζεται από το 2002 με την ελληνική εταιρία παραγωγής πορσελάνης Ιωνία.<sup>45</sup> Συγκεκριμένα, από τον Απρίλιο του 2002 η Ιωνία είναι ο επίσημος αδειούχος της Disney (licensee) για την παραγωγή και εμπορία χρηστικών αντικειμένων για την Ελλάδα και την Κύπρο. Η συλλογή της Ιωνία περιλαμβάνει κούπες, πιάτα, σερβιουάρ, βρεφικά σερβιουάρ και μαχαιροπίρουνα με φιγούρες από τον κόσμο της Disney.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>45</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>46</sup> Πορσελάνες Ιωνία



Εικόνα 3: Σετ πρωινού Disney από πορσελάνη Ιωνία

### 2.3 ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)

Οι συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης (franchising) αποτελούν μία ειδική περίπτωση των συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing). Σε αυτήν την περίπτωση, η πολυεθνική επιχείρηση (δικαιοπάροχος επιχείρηση ή franchisor), παραχωρεί στην τοπική επιχείρηση (δικαιοδόχος επιχείρηση ή franchisee) το δικαίωμα χρήσης της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας της, την εμπορική της επωνυμία και επιπρόσθετα την προμηθεύει σε μόνιμη βάση με μηχανικό εξοπλισμό και όλα τα δευτερεύοντα προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιεί για την παραγωγή των εμπορευμάτων της. Ακόμη, η δικαιοπάροχος επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσφέρει στην δικαιοδόχο επιχείρηση υπηρεσίες προώθησης των εμπορευμάτων της, καθώς και να συνδράμει στην εκπαίδευση του υπαλληλικού της προσωπικού.<sup>47</sup> Για όσο χρονικό διάστημα υφίσταται συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, δηλαδή μεταξύ της πολυεθνικής και της τοπικής επιχείρησης, η δικαιοπάροχος

<sup>47</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

επιχείρηση (franchisor) αποκομίζει σημαντικά οικονομικά οφέλη, είτε με τη μορφή προκαθορισμένης αμοιβής, είτε με ένα ποσοστό επί των πωλήσεων της δικαιοδόχου επιχείρησης (franchisee), είτε με αμοιβές ενοικίασης, είτε με μερίδιο στα κέρδη.<sup>48</sup>

Τα πλεονεκτήματα, καθώς και τα μειονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από τη χρήση της εν λόγω στρατηγικής συμφωνίας είναι σε μεγάλο βαθμό τα ίδια με τα αντίστοιχα των συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Η μόνη ουσιαστική διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι απαιτείται μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίων από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης (δικαιοδόχος επιχείρηση ή franchisee) και άρα υψηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος.<sup>49</sup>

Οι συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης (franchising) αφορούν κυρίως καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, εμπορικό σήμα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και επιχειρηματικές μεθόδους. Χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον στον κλάδο των υπηρεσιών και συγκεκριμένα σε αλυσίδες καταστημάτων, όπως σε fast-food, σε κέντρα αδυνατίσματος, σε κομμωτήρια, σε ταξιδιωτικά γραφεία, σε διαφημιστικά γραφεία, σε ξενοδοχεία, σε γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων, καθώς και σε πληθώρα άλλων.<sup>50</sup> Ωστόσο, τα τελευταία έτη, η χρήση των εν λόγω συμφωνιών έχει αρχίσει να διευρύνεται και στον κλάδο της μεταποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο με τη χρήση της συμφωνίας διεθνούς δικαιόχρησης (franchising) είναι η IKEA, η Benetton, η McDonald's, καθώς και μία πληθώρα άλλων.<sup>51</sup>

Η πολυεθνική σουηδική επιχείρηση IKEA είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα

---

<sup>48</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>49</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>50</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>51</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

καταστημάτων επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού στον κόσμο. Ιδρύθηκε το 1943 και σήμερα διαθέτει 325 καταστήματα σε 38 χώρες σε όλο τον κόσμο.<sup>52</sup> Το 1999 ο όμιλος Furlis, ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους καταναλωτικών αγαθών στην Ελλάδα, ανέλαβε το franchise της επιχείρησης IKEA. Μάλιστα, λόγω της επιτυχημένης επιχειρηματικής του δραστηριότητας και της επιχειρηματικής ηθικής που ακολουθεί, η οποία συνάδει με τη δεοντολογία και τις αξίες της IKEA, ο όμιλος Furlis είναι ο μοναδικός franchisee της IKEA στην Ευρωπαϊκή Ένωση.<sup>53</sup>



Εικόνα 4: IKEA Θεσσαλονίκης

## 2.4 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ (MANAGEMENT CONTRACTS)

Τα διοικητικά συμβόλαια (management contracts) είναι μία εξειδικευμένη στρατηγική, σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση αναλαμβάνει την ευθύνη για την οργάνωση και διοίκησης μίας άλλης επιχείρησης ή ενός τμήματος αυτής (για παράδειγμα η επιχείρηση αναλαμβάνει το τμήμα προβολής και προώθησης των εμπορευμάτων, το τμήμα πωλήσεων κτλ). Ουσιαστικά, πρόκειται για την προσφορά

<sup>52</sup> IKEA – Σύνδεσμος franchise της Ελλάδος, ανακτήθηκε από <http://www.franchising.gr/diaforoi/ikea.html> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>53</sup> IKEA, Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, ανακτήθηκε από <http://customerservice.gr/company.php?id=7> (πρόσβαση 1/6/2014)

υπηρεσιών σε θέματα διοίκησης από την πλευρά μίας επιχείρησης σε μία άλλη, η οποία συνήθως είναι προβληματική στη λειτουργία της. Η επιχείρηση, η οποία αναλαμβάνει το διοικητικό συμβόλαιο, μπορεί να προβεί στη στελέχωση της διοίκησης της δυσλειτουργικής επιχείρησης είτε με δικά της έμπειρα στελέχη είτε προσλαμβάνοντας νέα στελέχη. Τα νέα αυτά στελέχη, σε περίπτωση λήξης του διοικητικού συμβολαίου θα ανήκουν πλέον στο προσωπικό της αναλαμβάνουσας επιχείρησης. Για όσο χρονικό διάστημα οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται με τη στρατηγική του διοικητικού συμβολαίου, η αναλαμβάνουσα επιχείρηση αμείβεται συνήθως σε ετήσια βάση με ένα ποσοστό επί των μικτών κερδών της προβληματικής επιχείρησης. Στην περίπτωση που η αναλαμβάνουσα επιχείρηση κατορθώσει να υλοποιήσει επιτυχώς το επιχειρηματικό σχέδιο που είχε συμφωνηθεί αρχικά, αλλά και να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, λαμβάνει μία επιπρόσθετη αμοιβή (bonus). Αν όμως δεν κατορθώσει να επιτύχει τους στόχους που είχαν τεθεί στο διοικητικό συμβόλαιο, τότε διακόπτεται η συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.<sup>54</sup>

Τα πλεονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από τη χρήση της εν λόγω στρατηγικής συνοψίζονται κυρίως στην αύξηση των κερδών της αναλαμβάνουσας επιχείρησης, δεδομένου ότι αμείβεται για την προσφορά των υπηρεσιών της από τη δυσλειτουργική επιχείρηση χωρίς την ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων. Ταυτόχρονα, η σύναψη του διοικητικού συμβολαίου μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση νέων στελεχών για την επιχείρηση. Έτσι, νέα και παλιά στελέχη της επιχείρησης έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν την τοπική αγορά και να αποκτήσουν αξιόλογες εμπειρίες και διασυνδέσεις για πιθανή μελλοντική επέκταση της αναλαμβάνουσας επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται η δυσλειτουργική επιχείρηση. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα, υπάρχει κίνδυνος για τη φήμη της αναλαμβάνουσας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, στην περίπτωση που δεν κατορθώσει να εξυγιάνει την προβληματική επιχείρηση. Αυτό είναι και το μοναδικό ουσιαστικό μειονέκτημα από τη σύναψη διοικητικών συμβολαίων μεταξύ δύο

---

<sup>54</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

επιχειρήσεων.<sup>55</sup>

Τα διοικητικά συμβόλαια (management contracts) χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο στη διαχείριση ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, αλλά και σε πολλούς άλλους κλάδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην ελληνική πραγματικότητα υπήρξε η ανάθεση της διοίκησης, από την ελληνική κυβέρνηση το 1999, της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η οποία ήταν δυσλειτουργική, σε μία θυγατρική επιχείρηση της αεροπορικής βρετανικής εταιρίας British Airways. Ωστόσο, η εξυγίανση απέτυχε και τα άτομα που στελέχωσαν τη διοίκηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας αποχώρησαν πριν από τη λήξη του διοικητικού συμβολαίου.<sup>56</sup>

## **2.5 ΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ” (TURN-KEY PROJECTS)**

Η συμφωνία κατασκευής έργων “με το κλειδί στο χέρι” (turn-key projects) είναι μία στρατηγική, η οποία χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Συγκεκριμένα, με την εν λόγω συμφωνία, μία πολυεθνική επιχείρηση, η οποία στην προκειμένη περίπτωση καλείται ανάδοχος επιχείρηση, μπορεί να αναλάβει την κατασκευή μεγάλων εργοστασίων (για παράδειγμα εργοστάσιο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας) ή μεγάλων δημοσίων έργων κοινής ωφέλειας (για παράδειγμα δρόμοι, γέφυρες, λιμάνια, καθώς και πληθώρα άλλων) σε κάποια άλλη χώρα, διευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δραστηριότητά της στις διεθνείς αγορές. Ταυτόχρονα, η πολυεθνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβεί στην πρόσληψη και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για την ορθή λειτουργία του έργου πριν και μετά την αποπεράτωσή του. Τέλος, η πολυεθνική επιχείρηση αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει την εν λόγω συμφωνία με προκαθορισμένο κόστος και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η

---

<sup>55</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>56</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

αμοιβή της επιχείρησης γίνεται σταδιακά, καθώς προχωράει η κατασκευή του έργου.<sup>57</sup>

Αυτή η μέθοδος διείσδυσης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, βασικότερο εκ των οποίων είναι η αύξηση των εσόδων της εκάστοτε πολυεθνικής επιχείρησης με την ανάληψη της συμφωνίας. Επιπρόσθετα, η πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει ελάχιστους επιχειρηματικούς κινδύνους, δεδομένου ότι δεν απαιτείται μακροπρόθεσμη δέσμευση των κεφαλαίων της για την επίτευξη του έργου. Ωστόσο, υπάρχει ένα βασικό μειονέκτημα στη χρήση αυτής της στρατηγικής, το οποίο έγκειται στο γεγονός ότι η νέα επιχείρηση, η οποία δημιουργείται μπορεί να αποτελέσει μακροπρόθεσμα σημαντικό ανταγωνιστή της πολυεθνικής επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Αυτό συμβαίνει, διότι η ανάδοχος επιχείρηση μεταφέρει στη νέα επιχείρηση τεχνολογία και τεχνογνωσία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από αυτήν μελλοντικά για την ανάληψη αντίστοιχων έργων.<sup>58</sup>

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η συμφωνία κατασκευής έργων “με το κλειδί στο χέρι” (turn-key projects) μπορεί να λειτουργήσει συνδυαστικά με το διοικητικό συμβόλαιο (management contracts). Συγκεκριμένα, η πολυεθνική επιχείρηση, μπορεί να αναλάβει να χρηματοδοτήσει μερικώς την κατασκευή του έργου. Σε αυτή την περίπτωση αποκτά το δικαίωμα να αναλάβει τη διαχείριση και την οικονομική εκμετάλλευση του εν λόγω έργου για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα (για παράδειγμα είκοσι έτη). Ο συνδυασμός των δύο ανωτέρω στρατηγικών καλείται μερική ή ολική αυτοχρηματοδότηση, ανάλογα με το μέγεθος της χρηματοδότησης από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>58</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>59</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

## 2.6 ΟΙ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (FOREIGN DIRECT INVESTMENT)

Ποικίλοι ορισμοί έχουν δοθεί κατά καιρούς αναφορικά με την έννοια των άμεσων ξένων επενδύσεων. Ένας ορισμός που δόθηκε αναφέρει ότι οι άμεσες ξένες επενδύσεις ή ΑΞΕ (Foreign Direct Investment ή FDI) είναι οι επενδύσεις εκείνες, οι οποίες συνδυάζουν μία μακροχρόνια σχέση και ένα διαρκές ενδιαφέρον, επιρροή και έλεγχο ενός αυτόνομου επενδυτή μίας οικονομίας σε μία εγχώρια επιχείρηση μίας άλλης οικονομίας. Φορείς των άμεσων ξένων επενδύσεων μπορεί να είναι ιδιώτες επενδυτές ή θεσμικοί επενδυτές<sup>60</sup> ή ιδιωτικές επιχειρήσεις.<sup>61</sup> Εναλλακτικά, οι άμεσες ξένες επενδύσεις είναι μία στρατηγική, η οποία χρησιμοποιείται εκτεταμένα από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις για τη διεξόδυσή τους στις διεθνείς αγορές. Ουσιαστικά, οι άμεσες ξένες επενδύσεις συνίστανται στη δημιουργία παραγωγικών εγκαταστάσεων, καθώς και στη μεταφορά κεφαλαίου, τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού από την πολυεθνική επιχείρηση σε μία ξένη χώρα με σκοπό την παραγωγή προϊόντων ή την προσφορά υπηρεσιών στη χώρα αυτή. Ωστόσο, τα παραγόμενα προϊόντα μπορούν να διατίθενται όχι μόνο στη χώρα παραγωγής, αλλά και σε άλλες γειτονικές ή μη χώρες.<sup>62</sup> Οι παραγωγικοί συντελεστές που μεταφέρονται στην ξένη χώρα μπορεί να είναι είτε υλικοί, είτε άυλοι και αποτελούν σημαντικά συστατικά στοιχεία για την επιτυχή παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Αυτή η μεταφορά παραγωγικών συντελεστών γίνεται χωρίς την παρέμβαση της αγοράς και καθιστά τις άμεσες ξένες επενδύσεις ως εκείνη τη στρατηγική διεθνοποίησης, η οποία ενέχει τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς κινδύνους.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Οι θεσμικοί επενδυτές είναι οργανισμοί, οι οποίοι διαθέτουν μεγάλα χρηματικά ποσά για επενδύσεις ή αποθέματα ή ασφάλιστρα ή χρήματα τρίτων. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται οι ασφαλιστικές εταιρίες, τα ασφαλιστικά ταμεία, καθώς και οι εταιρίες επενδύσεων.

<sup>61</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>62</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>63</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

### **2.6.1 Λόγοι πραγματοποίησης άμεσων ξένων επενδύσεων**

Ποικίλοι είναι οι λόγοι, οι οποίοι οδηγούν τις επιχειρήσεις να προβούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις. Συγκεκριμένα, κάποιες επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την καλύτερη διακίνηση των εμπορευμάτων τους στις διεθνείς αγορές ή αντίστοιχα την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Εγκαθίστανται σε χώρες με μεγάλη πρόσβαση στις αγορές-στόχους, έτσι ώστε να έχουν μικρότερα μεταφορικά κόστη ή καλύτερους διαύλους επικοινωνίας με τις χώρες στις οποίες επιθυμούν να διακινήσουν τα προϊόντα τους. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις είναι η εύρεση φθηνών πρώτων υλών, καθώς και εργατικού δυναμικού στη χώρα εγκατάστασης. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται οι αμοιβές των παραγωγικών συντελεστών και κατ'επέκταση τα συνολικά κόστη της επιχείρησης.<sup>64</sup>

### **2.6.2 Μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων**

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν με διάφορες μορφές, οι οποίες παρουσιάζονται κάτωθι:

#### **2.6.2.1 Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)**

Η θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (wholly owned subsidiary) είναι μία μορφή άμεσης ξένης επένδυσης, με βάση την οποία η πολυεθνική επιχείρηση (η οποία πλέον καλείται μητρική επιχείρηση) ιδρύει σε μία ξένη χώρα μία νέα επιχείρηση, τη λεγόμενη θυγατρική επιχείρηση. Η θυγατρική επιχείρηση μπορεί να είναι μία τελείως καινούρια επιχείρηση (greenfield strategy) ή μία υπάρχουσα τοπική επιχείρηση, την οποία εξαγόρασε η πολυεθνική επιχείρηση (acquisition strategy). Στην περίπτωση της εξαγοράς, αυτή μπορεί να αφορά το σύνολο της τοπικής επιχείρησης ή ένα σημαντικό ποσοστό της, έτσι ώστε η πολυεθνική επιχείρηση να έχει αποκλειστικά η ίδια τον έλεγχο της τοπικής επιχείρησης.<sup>65</sup> Στην προκειμένη περίπτωση, η μητρική επιχείρηση

<sup>64</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>65</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη:

θα είναι ο μοναδικός μέτοχος της θυγατρικής εταιρείας και θα επηρεάζει καθοριστικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της εν λόγω εταιρείας σε θέματα στρατηγικής σημασίας, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι πηγές των παραγωγικών συντελεστών, η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, ο τρόπος διανομής των εμπορευμάτων της στις διεθνείς αγορές, οι σχέσεις της θυγατρικής επιχείρησης με τις διάφορες εθνικές κυβερνήσεις καθώς και μία πληθώρα άλλων ζητημάτων.<sup>66</sup> Όσον αφορά την επωνυμία της θυγατρικής επιχείρησης, αυτή μπορεί να διατηρήσει τη δική της επωνυμία ή να λάβει την ονομασία της μητρικής επιχείρησης. Αυτό εξαρτάται από τους στρατηγικούς στόχους που έχει η πολυεθνική επιχείρηση για τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο.<sup>67</sup>

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, τα οποία ανακύπτουν από αυτή τη μορφή άμεσων ξένων επενδύσεων είναι ότι η μητρική επιχείρηση διαθέτει αποκλειστικά τον έλεγχο της διοίκησης της τοπικής επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται ότι μπορεί να διαμορφώνει με οποιοδήποτε τρόπο επιθυμεί τις στρατηγικές διείσδυσης της θυγατρικής επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, καθώς και τις στρατηγικές τιμολόγησης, προβολής, προώθησης και διανομής των παραγόμενων εμπορευμάτων.<sup>68</sup> Επιπρόσθετα, η θυγατρική επιχείρηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του ντόπιου καταναλωτικού κοινού, παράγει νέα, διαφοροποιημένα προϊόντα, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Ακόμη, σημαντικό πλεονέκτημα που απορρέει από την ίδρυση της θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας είναι ότι αυξάνεται ο όγκος παραγωγής συνολικά και άρα επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας. Περαιτέρω, η ίδρυση της εν λόγω θυγατρικής συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που ελέγχει η μητρική, πολυεθνική επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο, καθιστώντας την έναν από τους σημαντικότερους

---

Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>66</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>67</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>68</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

παίκτης στον εκάστοτε κλάδο παραγωγής.<sup>69</sup> Όμως, το πιο σημαντικό όφελος που αποκομίζει η μητρική επιχείρηση είναι ότι καρπώνεται όλα τα κέρδη της θυγατρικής επιχείρησης.<sup>70</sup>

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και σημαντικά μειονεκτήματα αναφορικά με το όλο εγχείρημα, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι η μακροχρόνια δέσμευση κεφαλαίων από την πλευρά της μητρικής επιχείρησης, καθώς και η ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων. Ουσιαστικά, όλα τα οικονομικά κόστη για τη δημιουργία και τη λειτουργία της θυγατρικής επιχείρησης βαρύνουν αποκλειστικά τη μητρική επιχείρηση.<sup>71</sup> Όμως, ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα είναι ο χαρακτηρισμός της θυγατρικής επιχείρησης ως “ξένη”, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες σε επίπεδο κυβερνήσεων και κοινής γνώμης (επιπρόσθετα νομικά και φορολογικά εμπόδια, πιθανό μπουκοτάζ των εμπορευμάτων της θυγατρικής επιχείρησης, καθώς και μία πληθώρα άλλων ζητημάτων)<sup>72</sup>

Όσον αφορά τον ελλαδικό χώρο, υπάρχουν τοπικές επιχειρήσεις, οι οποίες εξαγοράστηκαν από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Pepsi Cola, η οποία εξαγόρασε την τοπική επιχείρηση HBH Παναγόπουλος.<sup>73</sup> Η HBH Παναγόπουλος (από το όνομα του ιδρυτή της) ήταν μία μικρή βιομηχανία αναψυκτικών, η οποία δημιουργήθηκε το 1926 στο Μαρούσι. Ήταν μία ολοκληρωμένη και υγιής επιχείρηση με παραγωγικές εγκαταστάσεις στις δύο μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδος, την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη.

---

<sup>69</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>70</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>71</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>72</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>73</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα



Εικόνα 5: Προϊόν παραγωγής της HBH Παναγόπουλος

Το 1973 η επιχείρηση HBH Παναγόπουλος απέκτησε το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής της Pepsi Cola στην Ελλάδα. Κάποια χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 1989 η εταιρεία HBH Παναγόπουλος εξαγοράστηκε από την PepsiCo και μετονομάστηκε σε PepsiCo-HBH.<sup>74</sup>



Εικόνα 6: Pepsi MAX, προϊόν παραγωγής της PepsiCo-HBH

<sup>74</sup> Η ιστορία μας – Pepsico - HBH ABE, ανακτήθηκε από <http://www.pepsico-ivi.gr/page.aspx?itemID=SPG18> (πρόσβαση 15/5/2014)

Υπάρχουν βέβαια και πολυεθνικές, οι οποίες έχουν ιδρύσει θυγατρικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Ένα παράδειγμα είναι η Dow Chemical Company, η οποία ίδρυσε στην Ελλάδα τη θυγατρική Dow Hellas.<sup>75</sup> Η εν λόγω επιχείρηση ιδρύθηκε το 1960 και ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1962 στο εργοστάσιο παραγωγής της στο Θορικό του Λαυρίου, που ήταν και το πρώτο εργοστάσιο της πολυεθνικής Dow Chemical Company σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η Dow Hellas δραστηριοποιείται στην παραγωγή πολυστερίνης, καθώς και στην εισαγωγή και εμπορία πρώτων υλών χημικών και πλαστικών. Στη σύγχρονη εποχή, η Dow Hellas αποτελεί την αναπτυξιακή και εξαγωγική βάση της αμερικανικής πολυεθνικής επιχείρησης για τις αγορές των Βαλκανικών χωρών, της Τουρκίας, της Βόρειας Αφρικής και της Μέσης Ανατολής. Το ύψος των εξαγωγών της σήμερα προσεγγίζει τα 8 εκατομμύρια δολάρια.<sup>76</sup>

#### **2.6.2.2 Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση ή Κοινοπραξία (International Joint Venture)**

Η διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση ή κοινοπραξία (international joint venture) είναι μία μορφή άμεσης ξένης επένδυσης, στην οποία μία ή περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις (αλλοδαπές επιχειρήσεις) συνεργάζονται με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις με στόχο τη δημιουργία μίας νέας επιχείρησης στην τοπική αγορά ή την από κοινού ολική εξαγορά μίας υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην κοινοπραξία συνεισφέρουν στη νέα επιχείρηση εκείνον τον παραγωγικό συντελεστή που έχουν σε αφθονία και στον οποίο υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες συμμετέχουσες επιχειρήσεις (κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία).<sup>77</sup> Για να είναι επιτυχημένη μία διεθνής κοινοπρακτική

---

<sup>75</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>76</sup> Πολυεθνικοί βιομηχανικοί κολοσσοί στην Ελλάδα, (2000), ανακτήθηκε από (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>77</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

επιχείρηση θα πρέπει οι συμμετέχουσες σε αυτήν επιχειρήσεις να έχουν ίδιο μέγεθος και δυναμικότητα και να διέπονται από κοινή κουλτούρα.<sup>78</sup>

Η διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση ή κοινοπραξία (international joint venture) εμφανίζεται με δύο διαφορετικές μορφές. Η πρώτη μορφή κοινοπραξίας είναι το Joint Equity Venture (JEV), το οποίο μπορεί να είναι είτε περιορισμένου, είτε αορίστου χρόνου. Στην εν λόγω μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας κάθε μία από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις συνεισφέρει σε equity ή σε τεχνολογικό know-how. Η δεύτερη μορφή κοινοπραξίας είναι το Strategic Business Alliance (SBA), η χρονική διάρκεια του οποίου καθορίζεται κάθε φορά με συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων μερών. Στην εν λόγω μορφή κοινοπραξίας κάθε μία από τις δύο επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρει μόνο τεχνολογία.<sup>79</sup>

Ποικίλα είναι τα πλεονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από την εν λόγω στρατηγική διεθνοποίησης για την πολυεθνική επιχείρηση. Συγκεκριμένα, λόγω της σύμπραξης των δύο επιχειρήσεων, δηλαδή της αλλοδαπής (πολυεθνικής) και της τοπικής επιχείρησης, η πολυεθνική επιχείρηση έχει φθηνότερα κόστη και γενικά αντιμετωπίζει μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο, ειδικότερα αναφορικά με τη θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (που είναι η άλλη μορφή άμεσης ξένης επένδυσης).<sup>80</sup> Ακόμη, δεδομένου ότι πολλές χώρες ανά τον κόσμο παρέχουν σημαντικά οικονομικά κίνητρα για τη δημιουργία κοινοπρακτικών επιχειρήσεων, η ίδρυση μίας θυγατρικής επιχείρησης θα οδηγούσε σε διαφυγόντα κέρδη.<sup>81</sup> Επιπρόσθετα, η πολυεθνική επιχείρηση αποκτά ένα νέο συνεργάτη, με σημαντική εμπειρία στην τοπική αγορά, γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να προτείνει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επέκταση της νεοϊδρυθείσας επιχείρησης, τόσο στην τοπική αγορά, όσο και στις διεθνείς αγορές. Ταυτόχρονα, η τοπική επιχείρηση

---

<sup>78</sup> Γιαννάτος, Γ., (2002), *Strategic Planning*, Αθήνα: Εκδόσεις Τεκδοτική

<sup>79</sup> Γιαννάτος, Γ., (2002), *Strategic Planning*, Αθήνα: Εκδόσεις Τεκδοτική

<sup>80</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>81</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

διαθέτει συνήθως και διασυνδέσεις στις τοπικές δημόσιες αρχές, οι οποίες διευκολύνουν στην παράκαμψη των θεσμικών εμποδίων, καθώς και πληθώρας άλλων.<sup>82</sup> Περαιτέρω, η ίδρυση μίας κοινοπραξίας οδηγεί στη δημιουργία νέων, ανταγωνιστικών προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο, τα οποία διευκολύνουν την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές. Τέλος, η συμμετοχή και των δύο επιχειρήσεων στην παραγωγή των εμπορευμάτων συνδράμει αποφασιστικά στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας<sup>83</sup>, καθώς και οικονομιών πεδίου.<sup>84 85</sup>

Ωστόσο, αυτή η μορφή άμεσων ξένων επενδύσεων παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η πολυεθνική επιχείρηση δε διαθέτει τον πλήρη έλεγχο της διοίκησης της νεοϊδρυθείσας επιχείρησης. Ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις, στις οποίες η πολυεθνική επιχείρηση κατέχει τον πλήρη διοικητικό έλεγχο της κοινοπρακτικής επιχείρησης και μπορεί να εφαρμόζει τις στρατηγικές εκείνες που θα οδηγήσουν στην ευημερία της νέας εταιρίας και στην επέκτασή της σε παγκόσμιο επίπεδο. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι η πολυεθνική επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μοιραστεί τα κέρδη της νεοϊδρυθείσας επιχείρησης με την τοπική επιχείρηση, αποκομίζοντας με αυτόν τον τρόπο λιγότερα οφέλη. Τέλος, ένας παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει αρνητικά στη λειτουργία της κοινοπρακτικής επιχείρησης είναι οι διαφωνίες μεταξύ των στελεχών των δύο επιχειρήσεων, τόσο σε επίπεδο κουλτούρας, όσο και σε επίπεδο επίτευξης στόχων και διαμόρφωσης επιχειρηματικής στρατηγικής. Πολλές φορές μάλιστα οι διαφωνίες αυτές έχουν οδηγήσει και σε λύση της συνεργασίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο, οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε κοινοπραξία με τοπικές επιχειρήσεις, με τις οποίες είχαν συνεργαστεί εκτενώς στο παρελθόν, ώστε

---

<sup>82</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>83</sup> Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής, το οποίο προκύπτει από την αύξηση του όγκου παραγωγής.

<sup>84</sup> Οι οικονομίες πεδίου αναφέρονται στη μείωση του κόστους, το οποίο προκύπτει από τη συνδυασμένη παραγωγή διαφορετικών ομάδων προϊόντων από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις στο πλαίσιο της κοινοπρακτικής επιχείρησης.

<sup>85</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

και η μελλοντική συνεργασία τους να είναι εξίσου εποικοδομητική.<sup>86</sup>

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κοινοπραξίας στον ελλαδικό χώρο αποτελεί η εταιρία κινητής τηλεφωνίας COSMOTE, η οποία κατά την ίδρυση της και μέχρι την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο ανήκε κατά 70% στον ΟΤΕ και κατά 30% στη νορβηγική επιχείρηση TELENOR.<sup>87</sup>

### 2.6.2.3 Μερική εξαγορά (Partial Acquisition)

Η τελευταία περίπτωση άμεσων ξένων επενδύσεων, η οποία χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό στις διεθνείς αγορές είναι η μερική εξαγορά (partial acquisition). Με βάση αυτή τη στρατηγική, μία πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να εξαγοράσει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου μίας τοπικής επιχείρησης. Ανάλογα με το ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου που αποκτά, η πολυεθνική επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως μέτοχος πλειοψηφίας ή μέτοχος μειοψηφίας. Ως μέτοχος της τοπικής επιχείρησης μπορεί να τοποθετεί στελέχη της στο διοικητικό συμβούλιο, αλλά και σε ηγετικά πόστα εντός της επιχείρησης. Υπάρχει βέβαια το ενδεχόμενο η μερική εξαγορά να είναι αμοιβαία, δηλαδή δύο επιχειρήσεις να ανταλλάξουν μετοχές αποσκοπώντας σε μία εποικοδομητική συνεργασία, η οποία μπορεί να αφορά την επέκτασή τους σε νέες αγορές, τη διανομή των εμπορευμάτων τους, την ανταλλαγή τεχνολογίας και τεχνογνωσία, καθώς και πληθώρα άλλων.<sup>88</sup>

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εν λόγω στρατηγικής διείσδυσης στις διεθνείς αγορές είναι παρόμοια με τα αντίστοιχα των κοινοπραξιών.<sup>89</sup> Η μερική

---

<sup>86</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>87</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>88</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>89</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

εξαγορά είναι η στρατηγική, η οποία προτιμάται σε μεγάλο βαθμό από τους αλλοδαπούς επενδυτικούς φορείς, δεδομένου ότι παρουσιάζει τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αναφορικά με τις λοιπές μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων.<sup>90</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής στον ελλαδικό χώρο αποτελεί η εξαγορά του 20% του μετοχικού κεφαλαίου της ΔΕΛΤΑ (μειοψηφική εξαγορά) από τη γαλλική πολυεθνική επιχείρηση DANONE.<sup>91</sup>

Τέλος, στο πλαίσιο της μερικής εξαγοράς εμπίπτει και ο θεσμός του “Στρατηγικού Επενδυτή”, που είναι ένας συνδυασμός δύο στρατηγικών διεθνοποίησης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον θεσμό του “Στρατηγικού Επενδυτή”, μία πολυεθνική επιχείρηση προβαίνει συνήθως σε μειοψηφική εξαγορά μίας τοπικής επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα αναλαμβάνει και τη διοίκησή της χρησιμοποιώντας τη στρατηγική του διοικητικού συμβολαίου (management contract).<sup>92</sup>

### **2.6.3 Τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων**

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων, οι οποίοι αναλύονται κάτωθι:

#### **2.6.3.1 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking)**

Ένας μεγάλος αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων προβαίνει σε άμεσες ξένες επενδύσεις με στόχο την αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων, σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι οι φυσικοί πόροι, το φθηνό εργατικό δυναμικό, καθώς και οι τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες. Όσον αφορά τους φυσικούς πόρους,

---

<sup>90</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>91</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>92</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται τα μεταλλεύματα, όπως το πετρέλαιο, ο χαλκός και ο βωξίτης και τα αγροτικά προϊόντα, όπως η ζάχαρη, οι μπανάνες, ο καφές και το τσάι. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στην αναζήτηση των εν λόγω πρώτων υλών με στόχο να τις αποκτήσουν σε χαμηλότερο κόστος. Προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή την εύρεση του παραγωγικού συντελεστή εργασία με σχετικά χαμηλή αμοιβή, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις σε αναπτυσσόμενες χώρες, με φθινό ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο εργατικό δυναμικό, όπως είναι η Κίνα και το Μεξικό. Τέλος, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες, οι οποίες συναντώνται ως επί το πλείστο σε επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών, όπως ο τουρισμός και οι εταιρείες ενοικιάσεως αυτοκινήτων.<sup>93</sup>

#### **2.6.3.2 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών (market seeking)**

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις αυτής της μορφής αποσκοπώντας στην παραγωγή και την προσφορά νέων, βελτιωμένων προϊόντων και ικανοποιητικών υπηρεσιών για την αγορά-στόχο, καθώς και για τις γειτονικές αγορές. Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που ωθεί τις πολυεθνικές επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση είναι η δύναμη του ανταγωνισμού. Οι εν λόγω επιχειρήσεις θα προτιμήσουν να επεκταθούν, μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων, σε χώρες, όπου υπάρχουν ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, προκειμένου να μη χάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Ένας ακόμη σημαντικός λόγος, ο οποίος οδηγεί τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών είναι η εγκατάσταση πελατών ή προμηθευτών της πολυεθνικής επιχείρησης στην αγορά-στόχο. Στην περίπτωση που στην αγορά-στόχο έχει εγκατασταθεί ένας προμηθευτής της πολυεθνικής, τότε η πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πιο γρήγορα και οικονομικά τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή των προϊόντων της, ενώ στην περίπτωση που στην αγορά-στόχο έχει εγκατασταθεί ένας ή περισσότεροι πελάτες της πολυεθνικής, τότε η πολυεθνική επιχείρηση μπορεί

---

<sup>93</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

να τους εξυπηρετήσει πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, με χαμηλότερο κόστος.<sup>94</sup>

#### **2.6.3.3 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking)**

Δεδομένου ότι έχουν επιτευχθεί οι δύο ανωτέρω στόχοι, δηλαδή η εύρεση των κατάλληλων αγορών και των αναγκαίων πλουτοπαραγωγικών πόρων για την παραγωγή των προϊόντων, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα προβούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις, μέσω των οποίων θα οργανώσουν τις δραστηριότητές τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα.<sup>95</sup>

#### **2.6.3.4 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking)**

Υπάρχουν πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες προβαίνουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις με στόχο να αποκτήσουν στρατηγικούς πόρους άλλων επιχειρήσεων, με εξαγορά αυτών. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους στις διεθνείς αγορές.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>95</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>96</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στη σημερινή εποχή, ελάχιστες επιχειρήσεις αναπτύσσουν, παράγουν και διακινούν μόνες τους τα προϊόντα τους στην παγκόσμια αγορά. Μόνο αυτές που διαθέτουν τους απαιτούμενους χρηματοοικονομικούς πόρους, το ανθρώπινο κεφάλαιο και την τεχνολογία και τεχνογνωσία για την παραγωγή των προϊόντων τους μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα. Αυξάνεται λοιπόν ολοένα και περισσότερο ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναζητούν συμμάχους, προκειμένου να αντεπεξέλθουν ή ακόμη και να επιβιώσουν στην παγκόσμια οικονομία.<sup>97</sup> Προς αυτή την κατεύθυνση, δημιουργούνται οι λεγόμενες διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες αποτελούν την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες (international or global strategic alliances) είναι μία επίσημη ή ανεπίσημη συμφωνία συνεργασίας, μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν σε ίδιο ή και διαφορετικό κλάδο, με στόχο την επέκτασή τους στις διεθνείς αγορές και γενικότερα την προώθηση των κοινών συμφερόντων τους. Η στρατηγική συμμαχία καλείται διεθνής, όταν μία τουλάχιστον από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχει διαφορετική έδρα από αυτήν στην οποία δραστηριοποιείται η συμμαχία.<sup>98</sup> Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να αφορούν παροχές ονόματος φίρμας και συμφωνίες έκδοσης αδειών, συμβόλαια συνεργασίας, επενδύσεις μετοχών σε καινούριες ή ήδη υπάρχουσες κοινοπραξίες και

---

<sup>97</sup> Cauley de la Sierra, M., (1995), *Managing global alliances: Key steps for successful collaboration*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc. and the Economist Intelligence Unit

<sup>98</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

συνεταιρισμούς.<sup>99</sup> Στη σύγχρονη εποχή, η σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο. Κάποιες συμμαχίες διαρκούν μόνο για μικρό χρονικό διάστημα, ενώ άλλες συμμαχίες διαρκούν περισσότερο και πολλές φορές αποτελούν τον πρόδρομο για πιθανές μελλοντικές συγχωνεύσεις μεταξύ των επιχειρήσεων.<sup>100</sup> Γενικότερα όμως, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές τόσο για τις εγχώριες όσο και για τις διεθνείς επιχειρήσεις, αλλά και για τις οικονομίες των χωρών που εμπλέκονται.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Βοηθούν να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ των υπαρκτών πόρων της πολυεθνικής επιχείρησης και των μελλοντικών απαιτήσεών της. Εντοπίζονται ως επί το πλείστο στον αυτοκινητιστικό κλάδο, καθώς και στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και της βιοτεχνολογίας.<sup>101</sup>

Οι στρατηγικές συμμαχίες διαθέτουν τρία βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία τις διακρίνουν από άλλες μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων:<sup>102</sup>

- ◆ Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη καθορισμένων στόχων. Παρόλα αυτά οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις παραμένουν νομικά ανεξάρτητες ακόμη και μετά το σχηματισμό της συμμαχίας.
- ◆ Τα συμβαλλόμενα μέρη μοιράζονται τα οφέλη που ανακύπτουν από το σχηματισμό της στρατηγικής συμμαχίας, καθώς και τον έλεγχο (managerial control) για την εκτέλεση των ανατιθέμενων εργασιών. Η ανάληψη του ελέγχου και από τις δύο συμμετέχουσες επιχειρήσεις δημιουργεί πολλές φορές

---

<sup>99</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>100</sup> Γεωργόπουλος, Ν., (2004), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

<sup>101</sup> Hoffman, W., Schlosser, R., (2001), Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: An empirical survey, Long Range Planning, Vol.34, pp.357-381

<sup>102</sup> Rangan, S., Yoshino, M., (1995), *Strategic Alliances: An entrepreneurial approach*, MA: Harvard University Press, Cambridge

προβλήματα, όσον αφορά τη διοίκηση της συμμαχίας.

- ◆ Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις συνεισφέρουν σε συνεχή βάση σε έναν ή περισσότερους βασικούς στρατηγικούς τομείς της συμμαχίας, όπως στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης ή της δημιουργίας νέων προϊόντων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ των στρατηγικών συμμαχιών δε συγκαταλέγονται οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, ούτε και οι θυγατρικές που ανήκουν εξ ολοκλήρου σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ακόμη, οι κοινοπραξίες ενδέχεται να είναι ή και να μην είναι πραγματικές στρατηγικές συμμαχίες, γεγονός που εξαρτάται από τις περιστάσεις.<sup>103</sup>

## **3.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με ποικίλους τρόπους, με βάση διάφορα κριτήρια. Σημαντικότερα εξ αυτών αποτελούν το προφίλ του στρατηγικού εταίρου, ο σκοπός δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας και οι στρατηγικοί στόχοι της κάθε επιχείρησης.

### **3.2.1 Διάκριση των συμμαχιών με βάση του προφίλ του στρατηγικού εταίρου**

Οι διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες (international or global strategic alliances) μπορούν να λάβουν δύο μορφές, ανάλογα με το προφίλ του στρατηγικού εταίρου, την κάθετη διεθνή στρατηγική συμμαχία (vertical international strategic alliance) και την οριζόντια ή ανταγωνιστική διεθνή στρατηγική συμμαχία (horizontal or competitive international strategic alliance). Στην περίπτωση της κάθετης διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας (vertical international strategic alliance) συνεργάζονται δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν συμπληρωματικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ στην περίπτωση της οριζόντιας ή ανταγωνιστικής διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας (horizontal or competitive international strategic alliance) συνεργάζονται δύο ή περισσότερες ομοειδείς επιχειρήσεις που είναι ήδη

---

<sup>103</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

ανταγωνιστές στις διεθνείς αγορές.<sup>104</sup>

### **3.2.2 Διάκριση των συμμαχιών με βάση το σκοπό δημιουργίας τους**

Με κριτήριο το σκοπό δημιουργίας τους, οι διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες διακρίνονται στις συμμαχίες εκμάθησης (learning alliances), στις επιχειρηματικές συμμαχίες (business alliances) και στις υβριδικές συμμαχίες (hybrid alliances), που είναι ένας συνδυασμός των δύο ανωτέρω μορφών.<sup>105</sup>

#### **3.2.2.1 Συμμαχίες εκμάθησης (learning alliances)**

Οι συμμαχίες εκμάθησης (learning alliances) είναι μία μορφή στρατηγικών συμμαχιών, στην οποία οι συνεργάτες προσπαθούν να αποκομίσουν ο ένας από τον άλλο νέες πληροφορίες και ιδέες για τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συγκεκριμένα, οι εταίροι αποσκοπούν στην εύρεση πληροφοριών αναφορικά με τη δομή της αγοράς, τον τοπικό ανταγωνισμό, τις υπάρχουσες νομοθεσίες, τις συνήθειες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στις συμμαχίες εκμάθησης θεωρείται η ικανότητα των εταίρων να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται και να προσαρμόζουν τις οργανωτικές διαδικασίες και τις άτυπες διασυνδέσεις που διατηρούν τη συμμαχία σε σωστή πορεία. Γενικά, οι συμμαχίες εκμάθησης τείνουν να έχουν μικρό χρονικό ορίζοντα λειτουργίας.<sup>106</sup> Επιπρόσθετα, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις σε μία συμμαχία εκμάθησης επιδιώκουν να δημιουργήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μέσα από την ανταλλαγή τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, καθώς και να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και σκοπιμότητας. Ωστόσο, τίθεται ένα σημαντικό δίλημμα αναφορικά με την καιροσκοπική συμπεριφορά των εταίρων στο πλαίσιο λειτουργίας της συμμαχίας

---

<sup>104</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>105</sup> Koza, M., Lewin, A., (2000), Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success, *European Management Journal*, Vol.18 (2), pp.146-151

<sup>106</sup> Koza, M., Lewin, A., (2000), Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success, *European Management Journal*, Vol.18 (2), pp.146-151

εκμάθησης.<sup>107</sup>

### **3.2.2.2 Επιχειρηματικές συμμαχίες (business alliances)**

Οι επιχειρηματικές συμμαχίες (business alliances) έχουν ως βασικό στόχο να εξασφαλίσουν νέες πηγές κέρδους για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, συνδυάζοντας εποικοδομητικά τους διαθέσιμους πόρους του κάθε εταίρου. Επιδιώκουν την επέκταση και την εδραίωση της εκάστοτε πολυεθνικής επιχείρησης σε μία γεωγραφική περιοχή ή σε ένα νέο τμήμα της αγοράς. Βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία μίας επιτυχημένης επιχειρηματικής συμμαχίας είναι η αφοσίωση και η δέσμευση των εταίρων της προς αυτή, έτσι ώστε να αποδίδονται οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των στόχων της.<sup>108</sup>

### **3.2.2.3 Υβριδικές συμμαχίες (hybrid alliances)**

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να είναι υβριδικές μορφές οργάνωσης ή υβριδικές συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς βαθμούς καθετοποίησης και ανεξαρτησίας.<sup>109</sup> Στόχος των επιχειρήσεων που μετέχουν σε μία υβριδική συμμαχία είναι η μεγιστοποίηση των ωφελειών που ανακύπτουν από την ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, καθώς και η δημιουργία αξίας, μέσω των κοινών δραστηριοτήτων τους. Ουσιαστικά, οι υβριδικές συμμαχίες είναι ένας συνδυασμός των δύο ανωτέρω μορφών.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Kale, P., Perlmutter, H., Singh, H., (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, Strategic Management Journal, Vol.21, pp.217-237

<sup>108</sup> Koza, M., Lewin, A., (2000), Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success, European Management Journal, Vol.18 (2), pp.146-151

<sup>109</sup> Knoke, D., Todeva, E., (2005), Strategic alliances and models of collaboration, Management Decision, Vol.43 (1)

<sup>110</sup> Koza, M., Lewin, A., (2000), Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success, European Management Journal, Vol.18 (2), pp.146-151

### **3.2.3 Διάκριση των συμμαχιών με βάση τους στρατηγικούς στόχους των εταίρων**

Με βάση τους στρατηγικούς στόχους κάθε πολυεθνικής επιχείρησης, οι στρατηγικές συμμαχίες διακρίνονται σε τεχνολογικές συμμαχίες και συμμαχίες σε επίπεδο marketing.

#### **3.2.3.1 Τεχνολογικές συμμαχίες**

Οι τεχνολογικές συμμαχίες αναφέρονται σε πρωτογενείς δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, όπως στην έρευνα και ανάπτυξη και στην παραγωγή των προϊόντων, καθώς επίσης και στη μεταφορά γνώσης μεταξύ των συμμάχων.<sup>111</sup> Οι τεχνολογικές συμμαχίες κρίνονται απαραίτητες σε βιομηχανίες με γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, με πολυπλοκότητα του προϊόντος και υψηλά κόστη παραγωγής. Στα οφέλη τους συγκαταλέγονται η μείωση του κόστους συναλλαγών και η μεταφορά γνώσης μεταξύ των εταίρων. Οι τεχνολογικές συμμαχίες αυξάνουν την αξία μίας επιχείρησης.<sup>112</sup>

#### **3.2.3.2 Συμμαχίες marketing**

Οι στρατηγικές συμμαχίες που δημιουργούνται σε επίπεδο marketing αναφέρονται σε δευτερογενείς δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, όπως στις πωλήσεις προϊόντων, στη διανομή των εμπορευμάτων και στην εξυπηρέτηση των πελατών.<sup>113</sup> Οι συμμαχίες marketing δημιουργούνται όταν τα προϊόντα εισέρχονται στη φάση ωρίμανσης ή στην παρακμή του κύκλου ζωής του προϊόντος. Για αυτό το λόγο, σε πολλές περιπτώσεις, οι συμμαχίες marketing θεωρούνται ως σημάδι αδυναμίας από την πλευρά των

---

<sup>111</sup> Hagedoorn, J., (1993), Understanding the rational of strategic technology partnering: Inter organizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.371-385

<sup>112</sup> Pradyot, S., Sanjit, S., Somnath, D., (1998), Impact of strategic alliances on firm valuation, *The Academy of Management Journal*, Vol.41 (1), pp.27-41

<sup>113</sup> Hagedoorn, J., (1993), Understanding the rational of strategic technology partnering: Inter organizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.371-385

επιχειρήσεων και προκαλούν μικρότερες προσδοκίες στους επενδυτές. Στις συμμαχίες marketing βασικό πλεονέκτημα είναι η τόνωση της ζήτησης. Οι συμμαχίες αυτές δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να εισέλθουν σε νέες γεωγραφικές αγορές ή σε νέα τμήματα της αγοράς, αυξάνοντας τη ζήτηση για το προϊόν.<sup>114</sup>

### **3.2.4 Διάκριση των συμμαχιών με βάση τους όρους της συμφωνίας**

Ένα άλλο κριτήριο με βάση το οποίο διακρίνονται οι στρατηγικές συμμαχίες είναι οι όροι της συμφωνίας που διέπουν τη συμμαχία. Σε κάποιες στρατηγικές συμμαχίες, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις επενδύουν σε μία κοινή προσπάθεια και δημιουργούν μία ξεχωριστή επιχειρηματική οντότητα, στην οποία κάθε συμβαλλόμενο μέρος κατέχει ένα μερίδιο ιδιοκτησίας. Στην εν λόγω συμμαχία υπάρχει μεταφορά μετοχικού κεφαλαίου (equity alliances). Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις εκείνες, στις οποίες οι εταίροι συνεργάζονται με βάση τις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές και διατηρούν την ξεχωριστή τους ταυτότητα σε όλη τη διάρκεια της στρατηγικής συμμαχίας. Στην προκειμένη περίπτωση δεν υπάρχει μεταφορά κεφαλαίου (non equity alliances).<sup>115</sup>

## **3.3 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Ποικίλοι είναι οι λόγοι για τους οποίους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών και οι οποίοι διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.<sup>116</sup>

- I. Οργανωτικοί (αφορούν την εύρεση πόρων και την οικοδόμηση ικανοτήτων)
  - ◆ Η εύρεση διαθέσιμων πρώτων υλών και ενδιάμεσων εισροών.

---

<sup>114</sup> Pradyot, S., Sanjit, S., Somnath, D., (1998), Impact of strategic alliances on firm valuation, *The Academy of Management Journal*, Vol.41 (1), pp.27-41

<sup>115</sup> Kang, N.H., Sakai, K., (2000), International Strategic Alliances: Their role in industrial globalization, *STI Working Papers*, OECD

<sup>116</sup> Knoke, D., Todeva, E., (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol.43 (1)

- ◆ Η βελτίωση των καναλιών διανομής των εμπορευμάτων τους.
  - ◆ Η καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων τους.
  - ◆ Η βελτίωση της επίδοσης μίας επιχείρησης.
- II. Οικονομικοί (αφορούν τα κόστη και τους κινδύνους που ενέχει η αγορά)
- ◆ Η διασπορά και η ελαχιστοποίηση του κινδύνου.
  - ◆ Ο επιμερισμός του κόστους της επένδυσης.
  - ◆ Η εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας και σκοπιμότητας.
  - ◆ Η βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.
  - ◆ Η αύξηση των κερδών της επιχείρησης.
  - ◆ Η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων.
- III. Στρατηγικοί (αφορούν τον ανταγωνισμό)
- ◆ Η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες.
  - ◆ Η ανάπτυξη νέων, καινοτόμων προϊόντων.
  - ◆ Η διαφοροποίηση της γραμμής παραγωγής της επιχείρησης.
  - ◆ Η συνεργασία με πιθανούς ανταγωνιστές.
  - ◆ Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.
  - ◆ Η ενίσχυση της θέσης της πολυεθνικής επιχείρησης σε μία δεδομένη αγορά.
  - ◆ Η πρόσβαση της πολυεθνικής επιχείρησης σε νέες γεωγραφικές αγορές.
- IV. Πολιτικοί (αφορούν την ανάπτυξη της αγοράς)
- ◆ Η υπερπήδηση των νομικών, γραφειοκρατικών και φορολογικών εμποδίων.

### 3.3.1 Οργανωτικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Ένα πλεονέκτημα, το οποίο προκύπτει από τη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών είναι η πρόσβαση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε πρώτες ύλες και ενδιάμεσες εισροές, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγή των προϊόντων τους. Συχνά, οι πρώτες ύλες είναι διαθέσιμες σε τοπικό επίπεδο ή εισάγονται από γειτονικές χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος, οπότε η παραγωγή γίνεται φθηνότερα και σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπρόσθετα, δίνεται στις πολυεθνικές η δυνατότητα να επεκτείνουν το δίκτυο διανομής τους και σε άλλες χώρες.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Ένας ακόμη σημαντικός λόγος, για τον οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών είναι η καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων τους. Αυτό το επιτυγχάνουν με την ανάθεση των δευτερευόντων δραστηριοτήτων τους σε τρίτες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της Lucent Technologies και της Arrow Electronics, αμερικάνικης εταιρείας που δραστηριοποιείται στη διανομή ηλεκτρονικών εξαρτημάτων. Μέσω αυτής της συνεργασίας, η Arrow Electronics παρείχε στην Lucent Technologies μία πληθώρα υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η διαχείριση των αποθεμάτων της επιχείρησης, ο προγραμματισμός των εξαρτημάτων, η ενοποίηση του συστήματος συναρμολόγησης και άλλες.<sup>118</sup>

### 3.3.2 Οικονομικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Ένα σημαντικό όφελος που ανακύπτει από τη σύναψη παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών είναι η ανάληψη σχετικά χαμηλών επιχειρηματικών κινδύνων.<sup>119</sup> Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνεργάζονται μεταξύ τους, προκειμένου να διαφοροποιηθούν και να πετύχουν μία πληθώρα στρατηγικών στόχων με το μικρότερο δυνατό επιχειρηματικό κίνδυνο.<sup>120</sup>

Επιπρόσθετα, ένα ζήτημα που αντιμετωπίζουν τη σήμερον ημέρα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι η ελάττωση του κύκλου ζωής των διαφόρων προϊόντων. Το γεγονός ότι τα περισσότερα προϊόντα έχουν μικρή διάρκεια ζωής αναγκάζει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να προβούν σε έρευνα και ανάπτυξη, προκειμένου να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα, τα οποία θα τις καθιστούν ανταγωνιστικές στις διεθνείς

---

<sup>118</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>119</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>120</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

αγορές.<sup>121</sup> Μέσω λοιπών των στρατηγικών συμμαχιών, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προβούν στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων, εξελιγμένων προϊόντων και διαδικασιών. Σε αυτό αποσκοπεί η συνένωση της διαφορετικής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας που διαθέτουν τα συμβαλλόμενα μέρη.<sup>122</sup>

### 3.3.3 Στρατηγικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Οι γρήγοροι ρυθμοί τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και τα ολοένα αυξανόμενα κόστη, τα οποία συνδέονται με την έρευνα και ανάπτυξη, αποτελούν παράγοντες που προωθούν τη δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών.<sup>123</sup> Μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, δίνεται η δυνατότητα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες ικανότητες, γνώσεις και τεχνολογίες, οι οποίες συνδράμουν αποφασιστικά στην παραγωγή νέων, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις υπάρχουσες λειτουργίες, διαδικασίες και εγκαταστάσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας με τοπικές επιχειρήσεις.<sup>124</sup>

Ένας από τους βασικότερους λόγους για τον οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών είναι το χαμηλό οικονομικό κόστος που απαιτείται για τη διείσδυσή τους σε μία νέα αγορά.<sup>125</sup> Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμμαχούν μεταξύ τους, αποσκοπώντας στην είσοδό τους σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές, όπως αυτή της Ιαπωνίας, αλλά και σε αναδυόμενες αγορές, όπως αυτή της Κίνας. Ενδεικτικά, αναφέρεται η σύναψη

---

<sup>121</sup> Γεωργόπουλος, Ν., (2004), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

<sup>122</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>123</sup> Bleackly, M., Devlin, G., (1988), *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, Long Range Planning, Vol.21 (5), pp.18-23

<sup>124</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>125</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

παγκόσμιας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της Exxon και της Fujian Petrochemical, η οποία της έδωσε τη δυνατότητα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην Κίνα, αλλά και να διεισδύσει ταυτόχρονα και σε άλλες διεθνείς αγορές (συνεργαζόμενη παράλληλα με κυβερνητικές υπηρεσίες, εμπορικούς συλλόγους και εμπορικά επιμελητήρια στην Κίνα). Γενικά, είναι ιδιαίτερα συχνό το φαινόμενο επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ να προβαίνουν στη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, με στόχο τη διείσδυσή τους στην εξαιρετικά ανταγωνιστική ιαπωνική αγορά. Αντίστοιχα, υπάρχουν και επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Ιαπωνία και τις ΗΠΑ και οι οποίες προβαίνουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, με στόχο τη διείσδυσή τους στην ευρωπαϊκή αγορά.<sup>126</sup> Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες συνένωσαν τις δυνάμεις τους, προκειμένου να διεισδύσουν σε νέες αγορές είναι η Xilinx και η IBM. Οι δύο επιχειρήσεις προέβησαν σε στρατηγική συμμαχία τον Ιούλιο του 2000, συνδυάζοντας διάφορες τεχνολογίες – κλειδιά, προκειμένου να δημιουργήσουν μία νέα γενιά chip που θα χρησιμοποιούνταν στις επικοινωνίες, στην αποθήκευση στοιχείων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, καθώς και σε διάφορες εφαρμογές για τους καταναλωτές. Το αποτέλεσμα της εν λόγω στρατηγικής συμμαχίας θα είναι μειωμένα κόστη και μικρότερος χρόνος παραγωγής των προϊόντων και για τις δύο επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η Xilinx θα διευρύνει τη βιομηχανική της παραγωγή, ενσωματώνοντας νέες παραγωγικές διαδικασίες.<sup>127</sup>

### 3.3.4 Πολιτικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Ακόμη, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, κατά την είσοδό τους σε νέες αγορές, συνήθως αντιμετωπίζουν αντιξοότητες, οι οποίες σχετίζονται ως επί το πλείστο με ζητήματα νομοθεσίας και φορολογίας.<sup>128</sup> Στα ζητήματα νομοθεσίας που ανακύπτουν περιλαμβάνονται οι κυβερνητικοί κανονισμοί, η κυβερνητική γραφειοκρατία, καθώς

---

<sup>126</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>127</sup> IBM and Xilinx team to create new generation of integrated circuits, available at: [http://www.xilinx.com/prs\\_rls/ibmpartner.htm](http://www.xilinx.com/prs_rls/ibmpartner.htm) (retrieved 17/5/2014)

<sup>128</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

και η πολιτική σταθερότητα της εκάστοτε χώρας. Υφίστανται κυβερνήσεις, οι οποίες στο πλαίσιο των κυβερνητικών κανονισμών, επιβάλλουν περιορισμούς επί των επενδύσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, προκειμένου να εξασφαλίσουν τον εγχώριο έλεγχο των εν λόγω εταιριών. Άλλη περίπτωση κυβερνητικών κανονισμών αφορά την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Όσο περισσότεροι είναι οι εν λόγω κανονισμοί, τόσο υψηλότερα είναι και τα κόστη για την πολυεθνική επιχείρηση σε βραχυχρόνιο επίπεδο. Ωστόσο, τέτοιου είδους περιορισμοί επιβάλλονται κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες. Στις αναπτυσσόμενες χώρες η νομοθεσία αναφορικά με το περιβάλλον είναι σχετικά χαλαρή. Ένα άλλο είδος κυβερνητικού περιορισμού είναι ο αποκλεισμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων από συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας, οι οποίοι θεωρούνται υψίστης ασφαλείας από τις κυβερνήσεις των χωρών. Πέραν των κυβερνητικών περιορισμών, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε μία αγορά αντιμετωπίζουν και τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς της εκάστοτε χώρας, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις είναι χρονοβόροι και λειτουργούν ως αντικίνητρο για την εγκατάσταση μίας πολυεθνικής επιχείρησης στη συγκεκριμένη χώρα. Τέλος, όσον αφορά τα ζητήματα πολιτικής σταθερότητας μίας χώρας, υπάρχει το ενδεχόμενο, ανάλογα με το πόσο σταθερή ή όχι είναι η πολιτική κατάσταση της συγκεκριμένης χώρας, να επέλθουν αιφνίδιες πολιτικές αλλαγές, οι οποίες θα επηρεάσουν αρνητικά το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας των πολυεθνικών επιχειρήσεων (για παράδειγμα αλλαγή πολιτικού καθεστώτος). Γενικότερα, οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες επιτυγχάνουν την προσαρμογή των κοινών παγκοσμίων πλαισίων εργασίας στις εκάστοτε τοπικές απαιτήσεις<sup>129</sup> και διευκολύνουν τις εν λόγω επιχειρήσεις στην παράκαμψη των νομικών και φορολογικών εμποδίων και κατ'επέκταση στη διεύρυνσή τους σε νέες αγορές.<sup>130</sup>

Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις κρατών είναι αυτές που ενθαρρύνουν τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μέσα

---

<sup>129</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>130</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

από τις εν λόγω συμμαχίες οι κυβερνήσεις αποσκοπούν:<sup>131</sup>

- ◆ Να προσελκύσουν κεφάλαια στη χώρα τους με στόχο την επιβίωση των τοπικών επιχειρήσεων.
- ◆ Να εισάγουν στη χώρα τους νέα τεχνολογία για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων.
- ◆ Να ιδιωτικοποιήσουν υπάρχουσες κρατικές επιχειρήσεις, έτσι ώστε να εξακολουθούν να αποκομίζουν κέρδη από αυτές και παράλληλα να τις ελέγχουν ως ένα βαθμό.
- ◆ Να βελτιώσουν την οικονομία στο σύνολο της εκάστοτε χώρας σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να εκχωρήσουν ολοκληρωτικά τον έλεγχο των τοπικών επιχειρήσεων σε ξένους διαχειριστές. Αυτό εφαρμόζεται κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Στη σημερινή εποχή, οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες είναι συχνά ένας τρόπος επιβίωσης των επιχειρήσεων στο υψηλά ανταγωνιστικό, παγκόσμιο περιβάλλον. Συμβάλλουν σημαντικά στην αντιμετώπιση του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού και δίνουν ευκαιρίες στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να επεκταθούν ταχύτερα σε παγκόσμιο επίπεδο.<sup>132</sup>

### 3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΥΜΜΑΧΟΥ

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τη δημιουργία μίας εποικοδομητικής στρατηγικής συμμαχίας θεωρείται η εύρεση του κατάλληλου συμμάχου. Διάφορες εμπειρικές έρευνες και μελέτες υποστηρίζουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους τη φήμη, την εμπειρία, τις ικανότητες και γενικότερα τη συνεισφορά που ενδέχεται να έχει ένας πιθανός μελλοντικός σύμμαχος στη σύναψη μίας στρατηγικής συμμαχίας. Μάλιστα, με βάση τις συγκεκριμένες μελέτες, η καλή φήμη θεωρείται παράγοντας-κλειδί στην επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού

---

<sup>131</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

<sup>132</sup> Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

συμμάχου, δεδομένου ότι σηματοδοτεί την ποιότητα της εκάστοτε επιχείρησης και ενθαρρύνει άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις να συνεργαστούν μαζί της. Γενικότερα, η φήμη της κάθε πολυεθνικής επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στη μελλοντική σταθερότητα και την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής συμμαχίας. Άλλες έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία της μεταφοράς γνώσης, τεχνολογίας, καθώς και διαθέσιμων πόρων κατά την επιλογή του στρατηγικού εταίρου.<sup>133</sup> Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι διάφορες έρευνες είναι ότι τα κριτήρια (three Cs), με βάση τα οποία οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν μελλοντικούς συνεργάτες για τη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών είναι η συμβατότητα (compatibility), η ικανότητα (capability) και η δέσμευση (commitment).<sup>134</sup> Αρχικά, μεταξύ δύο στρατηγικών εταίρων θα πρέπει να υπάρχει συμβατότητα (compatibility), όσον αφορά τους διαθέσιμους πόρους, τους επιδιωκόμενους στόχους στο πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας, τα κίνητρα για τη σύναψή της και τις χρησιμοποιούμενες στρατηγικές. Επίσης, σημαντικό θεωρείται να υπάρχει συμβατότητα και σε επίπεδο κουλτούρας μεταξύ των επιχειρήσεων.<sup>135</sup> Ακόμη, κάθε στρατηγικός σύμμαχος θα πρέπει να είναι ικανός, ώστε να φέρει εις πέρας τους επιδιωκόμενους στόχους της συμμαχίας. Τέλος, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεσμεύονται στη στρατηγική συμμαχία, μέσω της μεταφοράς διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων. Κάθε επιχείρηση που μετέχει στη στρατηγική συμμαχία δεσμεύεται όχι μόνο προς αυτήν, αλλά και ως προς τους λοιπούς εταίρους.<sup>136</sup> Η έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους των στρατηγικών συμμάχων αποτελεί αποσταθεροποιητικό παράγοντα για τη μετέπειτα πορεία της στρατηγικής συμμαχίας.<sup>137</sup> Γενικότερα, η έλλειψη των ανωτέρω χαρακτηριστικών

---

<sup>133</sup> Shanxing, G., Xu, J., Yuan, L., (2008), The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages, *Journal of International Management*, Vol.14, pp.173-189

<sup>134</sup> Cauley de la Sierra, M., (1995), Managing global alliances: Key steps for successful collaboration, Addison-Wesley Publishing Co. Inc. and the Economist Intelligence Unit

<sup>135</sup> Das, T.K., Teng, B.S., (2003), Partner analysis and alliance performance, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, pp.279-308

<sup>136</sup> Venkatraman, N., Zaheer, A., (1995), Relational governance as an inter-organizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic change, *Strategic Management Journal*, Vol.16 (5), pp.373-392

<sup>137</sup> Shanxing, G., Xu, J., Yuan, L., (2008), The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages, *Journal of International Management*, Vol.14, pp.173-189

ενδέχεται να οδηγήσει μελλοντικά σε διάλυση της συμμαχίας.

### **3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα πλεονεκτήματα, καθώς και τα μειονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από τη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, διαφοροποιούνται ανάλογα με τη μορφή της εκάστοτε συμμαχίας.

#### **3.5.1 Πλεονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών**

Σε γενικές γραμμές, διαπιστώνεται ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες προβαίνουν σε στρατηγικές συμμαχίες, κατορθώνουν να διεισδύσουν πιο εύκολα και γρήγορα στις διεθνείς αγορές και τα προϊόντα τους έχουν μεγαλύτερη απήχηση σε παγκόσμιο επίπεδο.<sup>138</sup> Ταυτόχρονα, με την επίτευξη των οικονομιών κλίμακας, καθώς και των οικονομιών διαφοροποίησης στους τομείς της παραγωγής, καθώς και της έρευνας και ανάπτυξης, επέρχεται μείωση στο κόστος παραγωγής.<sup>139</sup> Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ανταλλάσσουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και γίνονται πιο ανταγωνιστικές στις διεθνείς αγορές.<sup>140</sup> Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο προκύπτει από τη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών είναι η δημιουργία φραγμών για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον εκάστοτε κλάδο. Το μεγάλο ύψος επενδύσεων που απαιτείται για την είσοδο στον κλάδο απωθεί ως ένα βαθμό τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις από το να προβούν στο εν λόγω εγχείρημα.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>139</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>140</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>141</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

### 3.5.2 Μειονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών

Πέραν όμως των ανωτέρω πλεονεκτημάτων, οι στρατηγικές συμμαχίες παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες ενέχουν υψηλά κόστη διοίκησης, καθώς και μερική απώλεια ελέγχου. Σε πολλές περιπτώσεις υφίστανται διαμάχες στο εσωτερικό της συμμαχίας αναφορικά με τον έλεγχο των διαφόρων διαδικασιών. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο σε μία συμμαχία να έχουν όλα τα συμβαλλόμενα μέρη τον ίδιο βαθμό ελέγχου.<sup>142</sup> Ακόμη, ένα φαινόμενο το οποίο εντοπίζεται συχνά στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες είναι ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να προκύψει ασυμφωνία μεταξύ των συμμάχων, ως προς την επιχειρησιακή κουλτούρα και τη συμβατότητα των στρατηγικών στόχων. Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες απαιτούν μακροχρόνια δέσμευση εκ μέρους των συμβαλλόμενων μερών, προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχουν τεθεί και να υπάρξει εξομάλυνση των διαφορών σε επίπεδο κουλτούρας. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων όλων των συμβαλλόμενων μερών, τότε η στρατηγική συμμαχία διαλύεται.<sup>143</sup>

Ωστόσο, πέρα από τα μειονεκτήματα, τα οποία εντοπίζονται στο εσωτερικό της συμμαχίας, υπάρχουν και εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στην ομαλή λειτουργία της συμμαχίας. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται μία επερχόμενη οικονομική κρίση, η ξαφνική συρρίκνωση της αγοράς, καθώς και αλλαγές που επέρχονται στο πολιτικό σκηνικό της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η συμμαχία και οι οποίες εγκυμονούν κινδύνους.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Lynch, R.P., (1998), *The practical guide to joint venture and corporate alliances*, John Wiley and Sons, New York

<sup>143</sup> Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

<sup>144</sup> Lynch, R.P., (1998), *The practical guide to joint venture and corporate alliances*, John Wiley and Sons, New York

### 3.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΑΝΑ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Πολυάριθμα είναι τα παραδείγματα πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν συνεργαστεί τόσο παλαιότερα, όσο και τα τελευταία χρόνια, μέσω της σύναψης διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Οι συνεργασίες αυτές εντείνονται με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης και αποσκοπούν στην αιεφόρο ανάπτυξη και κερδοφορία των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, καθώς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Κάτωθι, αναφέρονται ενδεικτικά επιχειρήσεις, οι οποίες προέβησαν στη σύναψη παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών και οι οποίες ανήκουν ως επί το πλείστο στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Ένα φαινόμενο λοιπόν, το οποίο κάνει έντονα την εμφάνισή του στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά και σε πληθώρα άλλων είναι η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστριών επιχειρήσεων σε επίπεδο παγκόσμιας στρατηγικής συμμαχίας.<sup>145</sup>

Ενδεικτικά, αναφέρεται η συνεργασία μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων Toyota Motor Company και General Motors (GM), οι οποίες προέβησαν στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας το 1984, δημιουργώντας την επιχείρηση New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), με έδρα το Fremont της Καλιφόρνια, η οποία είχε ως στόχο την παραγωγή αυτοκινήτων που θα διατίθεντο στις διεθνείς αγορές και από τις δύο επιχειρήσεις.



Εικόνα 7: Παραγωγικές εγκαταστάσεις της New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)

<sup>145</sup> Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημπαγκοσμοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Η εν λόγω στρατηγική συμμαχία έληξε το 2009, με την αποχώρηση της General Motors (GM), ενώ το εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων NUMMI έκλεισε την 1η Απριλίου του 2010 με την αποχώρηση και της Toyota. Η εν λόγω στρατηγική συμμαχία ήταν μία αξιόλογη ευκαιρία για την General Motors (GM), ώστε να μάθει για το lean manufacturing από την ιαπωνική εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων, ενώ η Toyota απέκτησε την πρώτη παραγωγική της μονάδα στη Βόρεια Αμερική και άδραξε την ευκαιρία να εφαρμόσει το σύστημα παραγωγής της σε αμερικάνικο περιβάλλον. Μέσα σε διάστημα 26 περίπου ετών, η New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) δημιούργησε περί τα 80.000.000 φορτηγά και αυτοκίνητα. Τον Οκτώβριο του 2010 οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), πωλήθηκαν εξολοκλήρου στην αυτοκινητοβιομηχανία Tesla Motors.<sup>146</sup>



Εικόνα 8: Διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ General Motors (GM) και Toyota

Αντίστοιχο παράδειγμα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτέλεσε η στρατηγική συμμαχία μεταξύ General Motors (GM) και Ford για τη δημιουργία κιβωτίου έξι ταχυτήτων για προσθιοκίνητα μοντέλα αυτοκινήτων.<sup>147</sup>

<sup>146</sup> NUMMI, Wikipedia, the free encyclopedia, available at: (retrieved 17/5/2014)

<sup>147</sup> Θα δούμε και 10τάχυτα κιβώτια; (2013), ανακτήθηκε από



Εικόνα 9: Συνεργασία μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων General Motors (GM) και Ford

Ωστόσο, μέσα στο 2013, οι δύο αυτές επιχειρήσεις προέβησαν εκ νέου στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με στόχο τη δημιουργία μίας νέας γενιάς κιβωτίων 9 και 10 ταχυτήτων. Η νέα αυτή συνεργασία μεταξύ General Motors (GM) και Ford δίνει και στις δύο επιχειρήσεις τη δυνατότητα να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν ένα νέο, βελτιωμένο προϊόν, πιο γρήγορα και με αισθητά χαμηλότερο κόστος από ότι αν η κάθε επιχείρηση λειτουργούσε ανεξάρτητα.<sup>148</sup> Βέβαια, η παραγωγή των νέων συστημάτων μετάδοσης (δηλαδή των κιβωτίων 9 και 10 ταχυτήτων) θα γίνει στα εργοστάσια της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, όπως έγινε και σε προηγούμενη συνεργασίας τους. Πολλά από τα μηχανικά μέρη του κιβωτίου ταχυτήτων θα είναι κοινά, όμως το λογισμικό του θα είναι διαφορετικό, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στο χαρακτήρα του κάθε αυτοκινήτου.<sup>149</sup> Έτσι λοιπόν το νέο και εξελιγμένο κιβώτιο

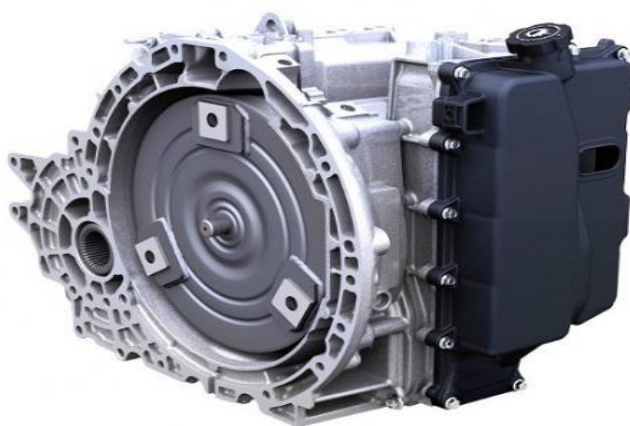
---

<http://www.newsauto.gr/%CE%B8%CE%B1-%CE%B4%CE%BF%CF%8D%CE%BC%CE%B5-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-10%CF%84%CE%AC%CF%87%CF%85%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CE%B9%CE%B2%CF%8E%CF%84%CE%B9%CE%B1/> (πρόσβαση 15/5/2014)

<sup>148</sup> Σταυρόπουλος, Γ., (2013), Νέα κιβώτια ταχυτήτων, 9 και 10 σχέσεων – Ford & GM: Συνεργασία κορυφής, ανακτήθηκε από <http://www.motori.gr/newsarticle/3662/ford-gm-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%BF%CF%81%CF%85%CF%86%CE%AE%CF%82> (πρόσβαση 15/5/2014)

<sup>149</sup> Θα δούμε και 10τάχυτα κιβώτια; (2013), ανακτήθηκε από <http://www.newsauto.gr/%CE%B8%CE%B1-%CE%B4%CE%BF%CF%8D%CE%BC%CE%B5-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-10%CF%84%CE%AC%CF%87%CF%85%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CE%B9%CE%B2%CF%8E%CF%84%CE%B9%CE%B1/> (πρόσβαση 15/5/2014)

ταχυτήτων θα ταιριάζει τόσο σε συμβατικά αυτοκίνητα, όσο και σε crossovers, σε SUVs και σε ελαφρά επαγγελματικά οχήματα τύπου pick-up (ημιφορτηγά), με κίνηση είτε στον μπροστινό είτε στον πίσω άξονα. Όσον αφορά τη Ford, το νέο αυτό κιβώτιο θα τοποθετηθεί σε μοντέλα, όπως είναι τα Fusion και τα SUV Edge, Escape και Explorer, ενώ για την GM θα τοποθετηθεί στα μοντέλα της Chevrolet, Malibu, Traverse, Equinox και Cruze.<sup>150</sup> Το γεγονός ότι δύο τόσο σημαντικές επιχειρήσεις στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, όπως η Ford και η General Motors (GM) προέβησαν δύο φορές στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας καταδεικνύει τη σημασία του εν λόγω εγχειρήματος και τα οφέλη που αποκομίζουν και οι δύο επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.



Εικόνα 10: Κιβώτιο 9 ταχυτήτων των Ford και η General Motors (Ford, GM gearbox)

Τέλος, μία από τις πιο επίκαιρες παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, η οποία έλαβε χώρα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, ήταν αυτή μεταξύ της PSA Peugeot Citroen και της General Motors (GM). Η εν λόγω στρατηγική συμμαχία ξεκίνησε το Φεβρουάριο του 2012 και δομήθηκε γύρω από δύο βασικούς πυλώνες, τον καταμερισμό στις πλατφόρμες οχημάτων, καθώς και τη δημιουργία μίας κοινοπραξίας προμηθειών. Οι δύο

---

<sup>150</sup> Σταυρόπουλος, Γ., (2013), Νέα κιβώτια ταχυτήτων, 9 και 10 σχέσεων – Ford & GM: Συνεργασία κορυφής, ανακτήθηκε από (πρόσβαση 15/5/2014)

πολυεθνικές επιχειρήσεις θα χρησιμοποιήσουν από κοινού επιλεγμένες πλατφόρμες, πάνελ και εξαρτήματα, έτσι ώστε να επιτευχθεί αμφότερα μείωση του κόστους παραγωγής, αύξηση της κερδοφορίας, βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και μείωση των εκπομπών ρύπων. Σε πρώτη φάση, η PSA Peugeot Citroen και η General Motors (GM) θα συνεργαστούν, επιφέροντας αλλαγές σε μικρά και μεσαία επιβατικά οχήματα, στα MPV και στα crossover.<sup>151</sup> Το πρώτο project, στο πλαίσιο της εν λόγω στρατηγικής συμμαχίας, αφορά την κατασκευή των αυτοκινήτων B-MVP. Πρόκειται για μία νέα γενιά MVP, κατηγορίας B, βασισμένη στην πλατφόρμα της PSA Peugeot Citroen. Η PSA Peugeot Citroen μοιράζεται την τεχνογνωσία της με την General Motors για την κατασκευή ενός νέου, εξελιγμένου μοντέλου αυτοκινήτου. Η General Motors, από τη δική της πλευρά, διαθέτει τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της για την κατασκευή των MPV, ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των δύο πολυεθνικών. Το εν λόγω μοντέλο θα κατασκευάζεται στο εργοστάσιο της General Motors Espana στη Σαραγόσα και για τις δύο επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι οι δύο αυτές επιχειρήσεις προέβησαν σε σύναψη στρατηγικής συμμαχίας, αποκομίζοντας σπουδαία οφέλη, διατηρούν η καθεμία την ταυτότητά της, πράγμα που φαίνεται από το γεγονός ότι τα παραγόμενα αυτοκίνητα θα διαφοροποιούνται μεταξύ τους, υιοθετώντας τα στοιχεία ταυτότητας της κάθε μάρκας.<sup>152</sup> Το πρώτο αυτοκίνητο σε μια κοινή πλατφόρμα αναμένεται να ξεκινήσει μέχρι το 2016. Οι συνολικές συνέργειες από την εν λόγω συμμαχία αναμένονται περίπου σε 2 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, σε χρονικό διάστημα περίπου 5 ετών. Οι συνέργειες θα μοιραστούν ομοιόμορφα μεταξύ των δύο πολυεθνικών επιχειρήσεων. Πέρα από τα οικονομικά οφέλη που συνεπάγεται η συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, μέσα στους όρους της εν λόγω στρατηγικής συμμαχίας περιλαμβάνεται και η απόκτηση του 7% των μετοχών της PSA Peugeot Citroen από την General Motors (GM).<sup>153</sup> Αυτή η επιτυχής συνεργασία μεταξύ των δύο κολοσσών

---

<sup>151</sup> Στρατηγική συμμαχία GM και PSA/Peugeot-Citroen, (2012), ανακτήθηκε από <http://ixauto.gr/article.php?id=1946> (πρόσβαση 15/5/2014)

<sup>152</sup> Στρατηγική συμφωνία GM και PSA, (2013), ανακτήθηκε από <http://autocarnet.blogspot.gr/2013/01/psa-peugeot-citroen-general-motors.html> (πρόσβαση 15/5/2014)

<sup>153</sup> Στρατηγική συμμαχία GM και PSA/Peugeot-Citroen, (2012), ανακτήθηκε από <http://ixauto.gr/article.php?id=1946> (πρόσβαση 15/5/2014)

της αυτοκινητοβιομηχανίας ενθάρρυνε τις δύο επιχειρήσεις να συνεργαστούν περαιτέρω, διευρύνοντας τον ορίζοντα της υπάρχουσας στρατηγικής συμμαχίας. Μελλοντικά, οι δύο πολυεθνικές θα επιχειρήσουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη Λατινική Αμερική, καθώς και σε άλλες αναπτυσσόμενες αγορές και ταυτόχρονα να προβούν στη δημιουργία νέων, εξελιγμένων προϊόντων, όπως η ανάπτυξη μίας νέας γενιάς αποδοτικών μικρών κινητήρων αερίων υψηλών επιδόσεων.<sup>154</sup> Τέλος, κρίθηκε απαραίτητο να υπάρξει μία παγκόσμια επιτροπή, η οποία θα περιλαμβάνει ίδιο αριθμό εκπροσώπων και από τις δύο επιχειρήσεις και η οποία θα αποσκοπεί στην ομαλή λειτουργία της διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας.<sup>155</sup>



Εικόνα 11: Σύναψη στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της PSA Peugeot Citroen και της General Motors

<sup>154</sup> Η παγκόσμια στρατηγική συμμαχία μεταξύ PSA Peugeot Citroen και General Motors εξελίσσεται, (2013), ανακτήθηκε από [http://news247.gr/eidiseis/auto/auto-news/h\\_pagkosmia\\_strathgikh\\_symmaxia\\_metaksu\\_psa\\_peugeot\\_citro\\_n\\_kai\\_general\\_motors\\_ekselissetai.2075047.html](http://news247.gr/eidiseis/auto/auto-news/h_pagkosmia_strathgikh_symmaxia_metaksu_psa_peugeot_citro_n_kai_general_motors_ekselissetai.2075047.html)(πρόσβαση 15/5/2014)

<sup>155</sup> Στρατηγική συμμαχία GM και PSA/Peugeot-Citroen, (2012), ανακτήθηκε από <http://ixauto.gr/article.php?id=1946> (πρόσβαση 15/5/2014)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΕΛΑΪΣ – UNILEVER**

Μία από τις μεγαλύτερες στρατηγικές συμμαχίες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια στην ελληνική οικονομία είναι η συνεργασία μεταξύ της ΕΛΑΪΣ και της πολυεθνικής επιχείρησης UNILEVER. Κάτωθι παρατίθενται στοιχεία για την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, καθώς και για την κοινή τους πορεία από το 1962 και μετά, όποτε και υπογράφεται η σύμβαση στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

#### **4.1 ΕΛΑΪΣ**



Εικόνα 12: Το logo της επιχείρησης ΕΛΑΪΣ

##### **4.1.1 Γενικά στοιχεία για την ΕΛΑΪΣ**

Η ΕΛΑΪΣ είναι η μεγαλύτερη εταιρία στον τομέα των ελαιουργικών προϊόντων και προϊόντων τομάτας στην Ελλάδα, με κυρίαρχη παρουσία στο χώρο των τροφίμων. Κατέχει ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών που δραστηριοποιείται και είναι ένας από τους μεγαλύτερους προμηθευτές των αλυσίδων λιανικής πώλησης σε ποικιλία και αριθμό προϊόντων. Στόχος της ΕΛΑΪΣ είναι να αντεπεξέλθει στις αυξανόμενες απαιτήσεις των Ελλήνων καταναλωτών, καλύπτοντας τις διαφορετικές διατροφικές τους συνήθειες, μέσα από μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Η στρατηγική συμμαχία με

τον όμιλο UNILEVER έδωσε στην ΕΛΑΪΣ τη δυνατότητα να αξιοποιήσει την εμπειρία και τεχνογνωσία της εν λόγω πολυεθνικής επιχείρησης και να ενισχύσει την ηγετική της θέση στον ελλαδικό χώρο.<sup>156</sup>

#### 4.1.2 Η ιστορία της ΕΛΑΪΣ

Το 1920 είναι η χρονιά, η οποία σηματοδοτεί την έναρξη λειτουργίας της ελληνικής επιχείρησης ΕΛΑΪΣ. Έξι Έλληνες επιχειρηματίες (Μελέτιος Γκιόκας, Χαράλαμπος Μαυρειδόπουλος, Κωνσταντίνος Ευγενειάδης, Αριστοτέλης Μακρής, Πολύδωρος Γεωργόπουλος και Σταύρος Σταυρής) ιδρύουν την ετερόρρυθμη εταιρεία «Αριστοτέλης Κ. Μακρής και Σία Ελληνική Βιομηχανική Εταιρία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων» με το διακριτικό τίτλο «ΕΛΑΪΣ». Από το 1920 που ιδρύεται η ΕΛΑΪΣ μέχρι και σήμερα λαμβάνει χώρα μία πληθώρα γεγονότων, τα οποία διαγράφουν την πορεία της εν λόγω επιχείρησης στο πέρασμα των χρόνων.<sup>157</sup>

Ξεκινώντας την ιστορική αναδρομή, διαπιστώνεται ότι το χρονικό διάστημα από το 1920 μέχρι και το 1931 λαμβάνουν χώρα τα εξής γεγονότα: επεκτείνεται το σπορελαιουργείο της εταιρείας, το οποίο έχει πλέον συνολική δυναμικότητα 525 τόνων ελαιοσπόρων το μήνα, γίνεται εγκατάσταση εξευγενισμού ελαίων μηνιαίας δυναμικότητας 125 τόνων και η ΕΛΑΪΣ υποβάλλει αίτηση προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας για τη χορήγηση άδειας βιομηχανικού και εμπορικού σήματος με τη λέξη «ΦΥΤΙΝΗ». Το 1932 η επιχείρηση μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο 10.000.000 δρχ. Την επόμενη χρονιά, δηλαδή το 1933, ο Ελευθέριος Βενιζέλος, αποδέκτης δειγμάτων των προϊόντων της ΕΛΑΪΣ, εκφράζει με ιδιόχειρη επιστολή του προς το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης τις ευχαριστίες του και το θαυμασμό του για την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, την οποία θεωρεί ως σημαντικό οικονομικό παράγοντα της χώρας.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>157</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>158</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE>



Εικόνα 13: Φυτίνη, προϊόν παραγωγής της ΕΛΑΪΣ

Την περίοδο του Μεσοπολέμου, δηλαδή το χρονικό διάστημα 1932-1944, βρήκαν δουλειά, τροφή, περίθαλψη και κατοικία στην ΕΛΑΪΣ Α.Ε πρόσφυγες που διώχθηκαν από τη Μικρά Ασία, οι οποίοι συνέβαλλαν σημαντικά στην επέκταση και ανάπτυξη της εταιρείας. Την ίδια χρονική περίοδο η «ΦΥΤΙΝΗ» κυκλοφορεί για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά. Το 1936 καταργείται πλήρως το μονοπώλιο της υδρογόνωσης των πάσης φύσεως ελαίων και η ΕΛΑΪΣ αποκτά και αυτή τη σχετική άδεια από το Υπουργείο Βιομηχανίας. Υπό την επίβλεψη του μηχανικού Γεράσιμου Δρακάτου αρχίζουν οι εργασίες των προγραμματισθέντων κτιριακών επεκτάσεων και βελτιώσεων που αλλάζουν οριστικά την παλαιά δομή και την εξωτερική όψη του εργοστασίου. Με τις εγκαταστάσεις αυτές μεγαλώνουν οι χώροι των διοικητικών υπηρεσιών και δημιουργείται το νέο χημικό εργαστήριο στον πρώτο όροφο του κτιρίου. Ταυτόχρονα, διπλασιάζεται ο διαθέσιμος χώρος του εξευγενισμού στο χώρο παραγωγής και οικοδομούνται πολλά νέα τμήματα και χώροι φύλαξης βοηθητικών υλικών. Την ίδια χρονιά η ΕΛΑΪΣ παίρνει μέρος στην Έκθεση Εμπορίου και Βιομηχανίας, που γίνεται στο Ζάππειο Μέγαρο. Την καλλιτεχνική επιμέλεια του περιπτέρου που εκθέτει τα προϊόντα της επιχείρησης αναλαμβάνει ο ζωγράφος Νίκος Καστανάκης. Στις 28 Οκτωβρίου του 1940 το Υπουργείο Στρατιωτικών επιτάσσει όλα τα βιομηχανικά εργοστάσια της Ελλάδος με στόχο τη στήριξη του στρατού.

Μεταξύ αυτών των εργοστασίων συμπεριλαμβάνεται και η ΕΛΑΪΣ Α.Ε. Συγκεκριμένα, επιτάσσονται τα δύο αυτοκίνητα του εργοστασίου και επιστρατεύεται το σύνολο σχεδόν του νεότερου προσωπικού της επιχείρησης για το μέτωπο. Το 1941 οι δυνάμεις της κατοχής πιέζουν την επιχείρηση ΕΛΑΪΣ Α.Ε. να συνεργαστεί μαζί τους, με απώτερο στόχο την παραγωγή υδρογόνου. Για την αποφυγή της εν λόγω συνεργασίας, το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης αποφασίζει την αχρήστευση των εγκαταστάσεων υδρογόνωσης. Στις 26 Φεβρουαρίου του 1941 η μετοχή της ΕΛΑΪΣ Α.Ε. εισάγεται για διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αθηνών με αρχική αξία 1.025 δρχ. Στις 11 Ιανουαρίου του 1944 το εργοστάσιο της ΕΛΑΪΣ πλήττεται από τρεις βόμβες των συμμάχων, μία εκ των οποίων καταστρέφει το τμήμα σπορελαίων και κατεργασίας βαμβακόσπορου και η άλλη πέφτει πάνω σε εργατική κατοικία, δίχως όμως να υπάρξουν θύματα.<sup>159</sup>

Προχωρώντας στην ιστορική αναδρομή, το 1947 η ΕΛΑΪΣ, με πρωτεργάτη τον ιδρυτή της Αριστοτέλη Μακρή, προβαίνει στην παραγωγή του πρωτοποριακού προϊόντος BITAM. Το 1950 παράγει στο νέο τμήμα παρασκευής και συσκευασίας το τυποποιημένο ελαιόλαδο «ΕΛΑΪΣ», το οποίο και προωθεί με έντυπη διαφήμιση. Στη συνέχεια, το χρονικό διάστημα 1960 με 1968 η επιχείρηση ΕΛΑΪΣ ΑΕ προβαίνει σε επέκταση και εκσυγχρονισμό των ήδη υπάρχοντων τμημάτων της. Συγκεκριμένα, προβαίνει σε εξευγενισμό των ελαίων, της υδρογόνωσης, της παραγωγής και συσκευασίας μαργαρινών, της παραγωγής και συσκευασίας μαγειρικών λιπών, καθώς και της παραγωγής και συσκευασίας τυποποιημένων ελαιολάδων. Επιπρόσθετα, δημιουργεί μία εγκατάσταση αποθήκευσης ακατέργαστων ελαίων στο κεντρικό εργοστάσιο, δυναμικότητας 650 τόνων και μία εγκατάσταση στο παράρτημα της Αγίας Άννας, δυναμικότητας 2.400 τόνων.<sup>160</sup>

Αξιοσημείωτο γεγονός στην πορεία της επιχείρησης είναι ότι το φθινόπωρο του 1961 το διοικητικό συμβούλιο της ΕΛΑΪΣ ΑΕ αποφάσισε για το συμφέρον της ίδιας, αλλά

---

<sup>159</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>160</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

και του προσωπικού της, να προχωρήσει σε σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την πολυεθνική επιχείρηση UNILEVER, ενόψει του ανταγωνισμού της Ε.Ο.Κ. Το 1962 υπογράφεται η σύμβαση στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, με την ΕΛΑΪΣ να αυξάνει το μετοχικό της κεφάλαιο με έκδοση 10.800 νέων μετοχών. Αυτό το πακέτο νέων μετοχών έλαβε η UNILEVER, έναντι αποστολής 825.000 δολαρίων Η.Π.Α. στην Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία παρέδωσε στην ΕΛΑΪΣ επιταγή ύψους 25.380.000 δρχ.<sup>161</sup> Η σύναψη διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας της ΕΛΑΪΣ με την Unilever, έναν παγκοσμίου κύρους κολοσσό στο χώρο των τροφίμων και των ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας, επισφράγισε την επιτυχία της ΕΛΑΪΣ για τα έτη που θα ακολουθούσαν.<sup>162</sup> Το 1970 η ΕΛΑΪΣ γιορτάζει 50 χρόνια από την ίδρυσή της. Η συμμετοχή της πολυεθνικής επιχείρησης UNILEVER στο μετοχικό σχήμα της εταιρείας αυξάνεται στο 45%. Το 1982 η UNILEVER αποκτά πλέον την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της ΕΛΑΪΣ. Το 1984 η ΕΛΑΪΣ, η οποία είναι πλέον μέλος του ομίλου UNILEVER, αναλαμβάνει την εμπορία και τη διακίνηση μίας πληθώρας άλλων προϊόντων διατροφής, τα οποία παράγονται στο εξωτερικό από τη μητρική εταιρεία, όπως το τσάι Lipton, διάφορα προϊόντα κονσέρβας (Zwan, John West), κατεψυγμένα (Iglo) κλπ. Η ΕΛΑΪΣ εισέρχεται πλέον και σε άλλες παράλληλες και συμπληρωματικές αγορές με εκείνες των παραδοσιακών της βιομηχανικών και εμπορικών εξειδικεύσεων.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>162</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>163</sup> Η πορεία μας

## 4.2 UNILEVER



Εικόνα 14: Το logo της πολυεθνικής επιχείρησης Unilever

### 4.2.1 Γενικά στοιχεία για την Unilever

Η Unilever είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες καταναλωτικών προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύκλο εργασιών που ανέρχεται στα 44,3 δισεκατομμύρια ευρώ (με βάση στοιχεία του 2010). Τα προϊόντα της πωλούνται σε περισσότερες από 180 χώρες ανά τον κόσμο.<sup>164</sup> Οι μεγαλύτερες αγορές της είναι η Ευρώπη και η Αμερική, ενώ παράλληλα επενδύει έντονα και σε ανερχόμενες αγορές. Παράγει περισσότερα από 400 επώνυμα προϊόντα, κατέχοντας κυρίαρχη θέση στην αγορά ειδών διατροφής, με προϊόντα όπως το τσάι, τα παγωτά, οι μαργαρίνες και οι μαγιονέζες, αλλά και στην αγορά των ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας, με απορρυπαντικά και καθαριστικά προϊόντα, προϊόντα περιποίησης προσώπου, σώματος και στοματικής υγιεινής. Η Unilever διακινεί τόσο τοπικές μάρκες, όσο και διεθνείς, όπως το τσάι Lipton, τα παγωτά Carte D' Or, οι κύβοι, σάλτσες και σούπες Knorr και τα προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος Dove και Lux.<sup>165</sup>

Η εν λόγω πολυεθνική επιχείρηση επενδύει κάθε χρόνο περίπου 900 εκατομμύρια ευρώ για την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων στα 2 υπερσύγχρονα

---

<sup>164</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>165</sup> Η Unilever παγκοσμίως, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediadcdn.com/unilever/1565;jsessionid=C3CCD2C83435B22A08EBABB04FAFFA97> (πρόσβαση 1/6/2014)

τεχνολογικά της κέντρα, το “Unilever Health Institute” στην Ολλανδία και το “Unilever Safety and Environmental Assurance Centre” στη Μεγάλη Βρετανία, καθώς και 5,2 δισεκατομμύρια ευρώ για την προώθησή τους.<sup>166</sup>

Πέραν των ανωτέρω, το 2010 η Unilever επένδυσε περίπου 90 εκατομμύρια. ευρώ σε δράσεις κοινωνικής ευθύνης, ενώ για 12η συνεχή χρονιά βρίσκεται στην 1η θέση του Δείκτη Αειφορίας Dow Jones (Dow Jones Sustainability World Index), αναφορικά με τον κλάδο των τροφίμων.<sup>167</sup>

Το Δεκέμβριο του 2009, η Unilever ανακοίνωσε το νέο όραμά της, δηλαδή «να διπλασιάσει το μέγεθος της εταιρίας, μειώνοντας παράλληλα το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα». Προς αυτή την κατεύθυνση, το Νοέμβριο του 2010, η Unilever παρουσίασε το Παγκόσμιο Σχέδιο Δράσης για την Αειφορία (Unilever Sustainable Living Plan) ανακοινώνοντας τρεις διεθνείς δεσμεύσεις μέχρι και το 2020:

- 1) Μείωση στο μισό του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των προϊόντων της,
- 2) Προμήθεια του 100% των βασικών γεωργικών υλών της από αειφόρες πηγές και
- 3) Βοήθεια σε 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους, έτσι ώστε να βελτιώσουν την υγεία και την ποιότητα ζωής τους.<sup>168</sup>

#### 4.2.2 Η ιστορία της Unilever

Η Unilever είναι μια Αγγλο-Ολλανδική εταιρεία, η οποία έλαβε τη σημερινή της μορφή το 1930. Είναι ένας συνασπισμός εταιριών, οι οποίες είχαν ιδρυθεί στα μέσα του 19ου αιώνα και παρήγαγαν προϊόντα από έλαια και λιπαρά, κυρίως σαπούνι και μαργαρίνη.

Αρχικά, εξετάζεται η χρονική περίοδος 1855-1900. Η "ολλανδική ρίζα" της

<sup>166</sup> Η Unilever παγκοσμίως, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacdn.com/unilever/1565.jsessionid=C3CCD2C83435B22A08EBABB04FAFFA9Z> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>167</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>168</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

πολυεθνικής επιχείρησης Unilever, προέρχεται από δύο εμπόρους βουτύρου, τον Simon van den Bergh και τον Anton Jurgens. Στα τέλη του 19ου αιώνα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις των εν λόγω εμπόρων ευημερούν, χάρη στο εξαγωγικό εμπόριο με τη Μεγάλη Βρετανία. Στις αρχές της δεκαετίας του 1870 και οι δύο επιχειρήσεις αρχίζουν να ενδιαφέρονται για ένα νέο προϊόν από φυτικό λίπος, "τη μαργαρίνη" και συνειδητοποιούν ότι θα μπορούσε να παραχθεί μαζικά ως φθηνό υποκατάστατο του ζωικού βουτύρου.

Λίγα χρόνια αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1880, στα βόρεια της Αγγλίας, μία οικογενειακή επιχείρηση χονδρεμπορίου ειδών παντοπωλείου, την οποία διευθύνει ο William Lever, παράγει ένα νέο τύπο σαπουνιού οικιακής χρήσης. Το προϊόν αυτό, περιέχει ψίχα ινδικής καρύδας ή έλαιο κουκουτσιού πεύκου, που το βοηθά να κάνει πιο εύκολα σαπουνάδα από ό,τι τα παραδοσιακά σαπούνια που παρασκευάζονται από ζωικές πρώτες ύλες. Ο Lever χαρίζει στο σαπούνι του το εμπορικό σήμα Sunlight και το πουλά συσκευασμένο σε ιδιαίτερα πακέτα.

Μεταφερόμενοι στη δεκαετία του 1900, όπου τα αποθέματα ελαίων και λιπών αρχίζουν πλέον να μην επαρκούν, προκειμένου να ικανοποιήσουν τη ζήτηση που προκαλούν η ραγδαία αναπτυσσόμενη παραγωγή σαπουνιού και μαργαρίνης, οι δύο εταιρίες, που αργότερα δημιουργούν τη UNILEVER, επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην εξασφάλιση σταθερών πηγών πρώτων υλών. Ο ερχομός του Α' Παγκοσμίου Πολέμου έχει άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Η ζήτηση για σαπούνι και μαργαρίνη αυξάνεται κατακόρυφα, με αποτέλεσμα οι κυβερνήσεις της Βρετανίας και της Γερμανίας να θέσουν τη βιομηχανία ελαίων και λιπών κάτω από το στενό έλεγχό τους.

Σε μια ιστορία που πλέον συνεχίζεται εδώ και τρεις αιώνες, η επιτυχία της Unilever έχει επηρεαστεί από τα κύρια γεγονότα που εμφανίστηκαν, δηλαδή την οικονομική άνθηση, το κραχ, τους παγκόσμιους πολέμους, τις αλλαγές στον τρόπο ζωής των καταναλωτών και τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Σε όλη την πορεία της πολυεθνικής επιχείρησης παρασκευάστηκε μία πληθώρα προϊόντων που βοηθούν τους ανθρώπους να απολαύσουν περισσότερο τη ζωή, δηλαδή να περιορίσουν το χρόνο που

χρειάζονται οι δουλειές του σπιτιού, να βελτιώσουν τη διατροφή τους και να περιποιούνται το σπίτι τους, τα ρούχα τους και τους εαυτούς τους.

Σήμερα, η Unilever εξακολουθεί να πιστεύει, ότι επιτυχία σημαίνει να λειτουργούμε «με τα υψηλότερα επίπεδα εταιρικής συμπεριφοράς προς όλους τους εργαζομένους, τους καταναλωτές, τις κοινωνίες και τον κόσμο στον οποίο ζούμε».<sup>169</sup>

#### 4.3 ΕΛΑΪΣ - UNILEVER HELLAS A.E.



Εικόνα 15: Το logo της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

##### 4.3.1 Γενικά στοιχεία για την ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E

Εν έτη 2014, η εταιρία ΕΛΑΪΣ, η οποία αποτελεί μέλος του ομίλου UNILEVER, δραστηριοποιείται πλέον στην εγχώρια αγορά και συγκεκριμένα στους τομείς των τροφίμων, οικιακής φροντίδας και προσωπικής υγιεινής με την επωνυμία ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. Είναι η τρίτη σε μέγεθος εταιρία στην Ελλάδα σε μη διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (πλην πετρελαιοειδών) με ετήσιο τζίρο 535,2 εκατομμύρια ευρώ το 2010. Επίσης, είναι πρωταρχικός προμηθευτής διαφόρων επιχειρήσεων στο λιανικό εμπόριο.<sup>170</sup>

Η ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. συνεργάζεται με διάφορους επιστημονικούς

<sup>169</sup> Η Unilever διεθνώς, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-Globaly/> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>170</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

οργανισμούς και ΜΚΟ (Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις), προκειμένου να προωθήσει τοπικά αειφόρες πρακτικές και πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το Δεκέμβριο του 2010, η ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. εξαγόρασε τον τομέα προσωπικής υγιεινής της Sara Lee στην Ελλάδα (εκτός από το Sanex), ενδυναμώνοντας έτσι τη θέση της στην ελληνική αγορά. Το 2011, προχώρησε στην εξαγορά της ελληνικής μάρκας παγωτών ΕΒΓΑ, καταλαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο την ηγετική θέση στην ελληνική αγορά παγωτών. Γενικότερα, η ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. κατέχει ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών στις οποίες δραστηριοποιείται.<sup>171</sup>

Τα πιο γνωστά προϊόντα της, στον κλάδο των τροφίμων, είναι τα ελαιόλαδα και τα προϊόντα ελιάς Άλτις, οι μαργαρίνες Βιτάμι και τα σπορέλαια Φλώρα και Sol, τα προϊόντα Becel Pro.activ, οι κύβοι, σάλτσες, σούπες και έτοιμα γεύματα Knorr, τα παγωτά Algida (Magic, Corneto, Carte D' Or και Ben & Jerry's), καθώς και τα παγωτά ΕΒΓΑ (Scandal και Variete), το τσάι Lipton, τα ροφήματα φρούτων και λαχανικών Knorr Vie, οι μαγιονέζες και dressing Hellmann's και η σάλτσα τομάτας Pummaro.



Εικόνα 16: Παγωτό Algida (Carte D'or), προϊόν παραγωγής της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

<sup>171</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)



Εικόνα 17: Σάλτσα ντομάτας Pummaro, προϊόν παραγωγής της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

Στον τομέα ειδών οικιακής και προσωπικής υγιεινής και φροντίδας, τα πιο γνωστά προϊόντα της επιχείρησης ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. είναι τα καθαριστικά σπιτιού Cif και η χλωρίνη Klinex, τα απορρυπαντικά και μαλακτικά ρούχων Skip, OMO και Cajoline, τα προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος Dove και Lux, τα προϊόντα στοματικής υγιεινής Aim, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών Sunsilk και Ultrex, τα αποσμητικά Axe και Rexona, καθώς και τα προϊόντα Sara Lee (Proderm, Fissan, Badedas).<sup>172 173</sup>



Εικόνα 18: Μαλακτικό Ρούχων Cajoline

<sup>172</sup> Η Unilever παγκοσμίως, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediadn.com/unilever/1565;sessionid=C3CCD2C83435B22A08EBABB04FAFFA9> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>173</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

#### **4.3.2 Η ιστορία της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E**

Το 1990 η UNILEVER είναι η πρώτη επιχείρηση στον κόσμο που εφαρμόζει μία νέα μέθοδο παραγωγής εξελιγμένης γενιάς μαργαρινών, χωρίς trans λιπαρά και η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ευρώπη που υιοθετεί την εν λόγω μέθοδο. Το 1994 η ΕΛΑΪΣ αποτελεί την πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα που πιστοποιείται με το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001. Το 1995 η ΕΛΑΪΣ γιορτάζει τα 75 της χρόνια. Η επιχείρηση λαμβάνει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς για τις καινοτόμες πρακτικές που χρησιμοποιεί για το συγκερασμό εργασίας και οικογένειας. Ταυτόχρονα, βραβεύεται με έπαινο από τον ΟΜΕΠΟ για τη χορήγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος «ΕΛΙΑ – ΕΛΑΪΣ – ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ», την αναπαλαίωση και συντήρηση του νεοκλασικού κτιρίου του Κεραμεικού εντός του εργοστασίου της, καθώς και την αναστήλωση αρχαίου ελαιοτριβείου στην Πλάκα. Τη χρονική περίοδο 1995-1997 η ΕΛΑΪΣ λαμβάνει το βραβείο Unilever Safety Award, εκ μέρους της μητρικής εταιρίας UNILEVER, για την τριετή εξαιρετική επίδοση της εταιρίας σε θέματα ασφάλειας του προσωπικού. Την ίδια χρονική περίοδο η ΕΛΑΪΣ προβαίνει στην παραγωγή νέων προϊόντων, τα οποία διανέμει μέσω του δικτύου της. Το 1996 η ΕΛΑΪΣ εφαρμόζει το πρωτοποριακό Σύστημα Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (TPM, Total Perfect Manufacturing) στην παραγωγή των προϊόντων της, στο πλαίσιο της διαρκούς αναζήτησης και υιοθέτησης συστημάτων ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα στάδια παραγωγής. Κρίνεται μάλιστα φιναλίστ στον Ευρωπαϊκό Διαγωνισμό Ποιότητας. Από το EFQM (European Foundation for Quality Management) κατατάσσεται ανάμεσα στις 7 καλύτερες εταιρείες της Ευρώπης για τη δέσμευσή της στην ποιότητα και την υιοθέτηση των ευρωπαϊκών αρχών Επιχειρησιακής Τελειότητας. Επιπρόσθετα, η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη ελληνική βιομηχανία που πιστοποιείται για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισής της με ISO 14001. Το 1997 η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εν λειτουργία βιομηχανία στην Ελλάδα που δημιουργεί και συντηρεί Ιστορικό Αρχείο και Πρότυπο Βιομηχανικό Μουσείο, θέτοντάς τα στην υπηρεσία της επιστημονικής κοινότητας για ερευνητικούς σκοπούς, αλλά και για τη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων. Την ίδια χρονιά ο ΟΜΕΠΟ βραβεύει την ΕΛΑΪΣ με τον Έπαινο Κοινωνικής Προσφοράς

και Ευποιίας για την πραγματοποίηση ενός έργου τηλεθέρμανσης, με το οποίο ένα συγκρότημα σχολικών κτιρίων θερμαινόταν από τις εγκαταστάσεις της. Ταυτόχρονα, η ΕΛΑΪΣ βραβεύεται και από το Ελληνικό Φόρουμ Ποιότητας.<sup>174</sup>

Το Νοέμβριο του 1998 η επιχείρηση ΕΛΑΪΣ προχωρά σε νέες δραστηριότητες, εξαγοράζοντας τον τομέα των προϊόντων τομάτας με τις επωνυμίες PUMMARO, ΠΕΛΑΡΓΟΣ και STELLA από την εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ – ΚΙΚΙΖΑΣ. Από τον Απρίλιο του 1999 ξεκινάει η παραγωγή και η διακίνηση των προϊόντων τομάτας PUMMARO και ΠΕΛΑΡΓΟΣ από την ΕΛΑΪΣ. Την εν λόγω χρονιά η ΕΛΑΪΣ βραβεύεται από το EFQA ως η δεύτερη καλύτερη εταιρεία στην Ευρώπη για Επιχειρησιακή Τελειότητα, καθώς και από το ΕΒΕΑ με το βραβείο Κοινωνικής Ευθύνης για τη συνολική κοινωνική της συμβολή. Τέλος, είναι η μόνη επιχείρηση που από το 1999 και μετά χαρτογραφεί και αξιολογεί το 70% της ελληνικής παραγωγής ελαιολάδου, ώστε να εξασφαλίζει τις καλύτερες δυνατές ποσότητες για την τυποποίηση του ελαιόλαδου Αλτις.<sup>175</sup>

Προχωρώντας στον 21ο αιώνα, το 2000 η ΕΛΑΪΣ κλείνει τα 80 της χρόνια και βραβεύεται με το 1ο Βραβείο Ολικής Ποιότητας στην παραγωγή, από το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Παραγωγικής Συντήρησης (JIPM), λόγω του Συστήματος Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (TPM, Total Perfect Manufacturing) που χρησιμοποιεί στην παραγωγή των προϊόντων της. Ταυτόχρονα, εισάγει στην Ελλάδα το πρώτο λειτουργικό τρόφιμο που ονομάζεται Becel Proactive. Το εν λόγω προϊόν είναι εμπλουτισμένο με φυτικές στερόλες, έτσι ώστε να μειώνει δραστικά τη χοληστερόλη, σημαντικό παράγοντα κινδύνου για τα καρδιαγγειακά νοσήματα. Το 2001 εντάσσεται στον όμιλο UNILEVER η εταιρία KNORR-BESTFOODS HELLAS ABEE. Η συνεργασία της ΕΛΑΪΣ ΑΕ με την εν λόγω επιχείρηση ενισχύει την ηγετική θέση της στον κλάδο των τροφίμων, μέσω της ανάληψης, αντιπροσώπευσης, διανομής και διάθεσης των πιο επιτυχημένων προϊόντων της KNORR στον ελλαδικό χώρο. Την ίδια χρονική

---

<sup>174</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediadn.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>175</sup> Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediadn.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

περίοδο το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (Ε.Σ.Υ.Δ.) πιστοποιεί το χημείο της ΕΛΑΪΣ για την υποδειγματική λειτουργία του. Πρόκειται για το πρώτο εργαστήριο εταιρίας τροφίμων που πιστοποιείται. Ταυτόχρονα, η εταιρεία λαμβάνει και το Αριστείο Κοινωνικής Προσφοράς από το Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος και ISO 9001: Έκδοση 2000. Πιστοποιείται επίσης για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας με το πιστοποιητικό «HACCP/ΕΛΟΤ 1416: Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και Κρισίων Σημείων Ελέγχου Ασφάλειας Προϊόντων». Επιπρόσθετα, βραβεύεται από το ΕΒΕΑ με το 1ο βραβείο «Επιχείρηση και Περιβάλλον 2001». Την επόμενη χρονιά, δηλαδή το 2002 η ΕΛΑΪΣ υπογράφει την ολοκληρωμένη Εγγύηση Ποιότητας Άλτις, που εμφανίζεται σε κάθε συσκευασία και σφραγίζει την ποιότητα των διαδικασιών ελέγχου του ελαιολάδου από το λιωτρίβι έως τον καταναλωτή. Κάθε επιλεγμένο ελαιόλαδο Άλτις έχει υποστεί 38 στάδια ελέγχου, κατά τα οποία εξετάζονται όλες οι παράμετροι ενός ελαιολάδου από την οξύτητα έως την ποσότητα αντιοξειδωτικών. Το σύστημα αυτό καθιερώνει 10 επιπλέον ελέγχους από αυτούς που επιβάλλει ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός Ελαιολάδου. Ακόμη, η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που εφαρμόζει τον ήπιο εξευγενισμό ελαίων, μία μέθοδο που συμβάλλει στην καλύτερη διατήρηση της βιολογικής αξίας του ελαιολάδου. Το 2003 η ΕΛΑΪΣ πιστοποιείται με το «OHSAS 18001: Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία». Το 2004 Η UNILEVER, μέσα στο πλαίσιο του κορυφαίου ετήσιου θεσμού της «Golden Growth Award», απονέμει στην ΕΛΑΪΣ το χρυσό βραβείο για την καινοτομία και τη συνεχή ανάπτυξή της, πιστοποιώντας μ' αυτόν τον τρόπο την πρωτοπορία της σε διεθνές επίπεδο. Το 2005 η ΕΛΑΪΣ παίρνει για δεύτερη συνεχή χρονιά τη 2η θέση στο διαγωνισμό «Best Workplaces 2005» για το εργασιακό της περιβάλλον, διαγωνισμός που πραγματοποιείται από το Πανεπιστήμιο ALBA σε συνεργασία με τον οργανισμό Great Place to Work in Europe.<sup>176</sup> Ανάμεσα στα πιο σύγχρονα επιτεύγματα της εν λόγω επιχείρησης συγκαταλέγεται η απόκτηση του 1ου βραβείου στο διαγωνισμό “Leading Companies in Greece 2006”, όσον αφορά το κριτήριο της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Η απονομή του εν λόγω βραβείου έγινε από την Haygroup το 2007. Το ίδιο έτος, ο πρόεδρος της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS Α.Ε. Σπύρος Δεσύλλας βραβεύεται ως “Manager of The Year 2007” από

---

<sup>176</sup> Καλωσορίζοντας τον 21ο αιώνα, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediadn.com/unilever/1592> (πρόσβαση 1/6/2014)

την ΕΕΔΕ. Το 2009, η ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. λαμβάνει από την EBEN το Χρυσό Βραβείο στα “Business Ethics Excellence Awards EBEN” στους τομείς της κοινωνικής προσφοράς, των ενεργειών για το περιβάλλον και της επιχειρησιακής ανάλυσης. Ταυτόχρονα, λαμβάνει αριστείο από το Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδας (ΣΔΕ) στην ενότητα «Δράσεις Marketing που περιλαμβάνουν Κοινωνικό Σκοπό», για τη συνεργασία της επιχείρησης με το Παγκόσμιο Πρόγραμμα Σίτισης (World Food Programme - WFP) του ΟΗΕ, για τα παιδιά του αναπτυσσόμενου κόσμου. Το 2010, η εταιρία ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. επιλέχθηκε ως ο καλύτερος προμηθευτής στην κατηγορία μη τρόφιμα. Τέλος, το 2011 η ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. έλαβε τη 2η θέση για το εργασιακό της περιβάλλον στο διαγωνισμό BEST WORKPLACES 2011. Η διάκριση αυτή στην ουσία προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζομένους της και γι’ αυτό έχει ιδιαίτερη αξία.<sup>177</sup>

Με βάση τα στοιχεία του 2010, το 14% του τζίρου της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. «επεστράφη» στην ελληνική κοινωνία ως φόροι προς το Δημόσιο, παροχές προς το προσωπικό, αποθεματικά προς την επιχείρηση και δωρεές και χορηγίες.<sup>178</sup>

Τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E. βρίσκονται στην Κηφισιά. Η εταιρία διαθέτει επίσης 3 εργοστάσια στις περιοχές του Ρέντη, του Νέου Φαλήρου και στη Γαστούνη Ηλείας, καθώς και 2 αποθηκευτικά κέντρα, το σύγχρονο Κέντρο Διανομής και Αποθήκευσης για τα Τρόφιμα, που εγκαινιάστηκε το Σεπτέμβριο του 2012 στο Σχηματάρι Βοιωτίας και το αντίστοιχο κέντρο διανομής και αποθήκευσης των Καλλυντικών και Απορρυπαντικών στο Ρέντη.<sup>179</sup>



Εικόνα 19: Το εργοστάσιο της ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E

---

<sup>177</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>178</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

<sup>179</sup> Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία επιχείρησε να αναλύσει το φαινόμενο των πολυεθνικών επιχειρήσεων, καθώς και τις διάφορες στρατηγικές διεθνοποίησης, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι στρατηγικές συμμαχίες. Οι διεθνείς ή παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται σε όλα τα επίπεδα της πολυεθνικής επιχείρησης, ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία είναι εγκατεστημένη και το είδος της βιομηχανίας. Χρησιμοποιούνται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο την επίτευξη γρήγορης οικονομικής ανάπτυξης. Οι στρατηγικές συμμαχίες επιδιώκουν την εξασφάλιση, διατήρηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εκάστοτε πολυεθνικής επιχείρησης. Παρέχουν πρόσβαση σε συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες, μέσω των οποίων αναπτύσσονται και βελτιώνονται η λειτουργία και οι εγκαταστάσεις κάθε πολυεθνικής επιχείρησης. Επιπρόσθετα, μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, κάθε πολυεθνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εισάγει νέα, καινοτόμα προϊόντα και να αποκτήσει δυναμική θέση σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή σε υπάρχοντα τμήματα της αγοράς. Προς αυτή την κατεύθυνση, απαραίτητη κρίνεται η επιλογή του κατάλληλου εταίρου, έτσι ώστε η συνεργασία να αποβεί εποικοδομητική και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί αναφορικά με τα είδη στρατηγικών συμμαχιών, τα οποία είναι δυσδιάκριτα στη διεθνή βιβλιογραφία και γενικότερα να υπάρξει μελέτη του εν λόγω φαινομένου, δεδομένου ότι τα περισσότερα επιστημονικά κείμενα αναφέρονται ως επί το πλείστον στη διαδικασία σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και την επιλογή του κατάλληλου συμμάχου, χωρίς όμως να επεκτείνονται περαιτέρω σε ζητήματα, όπως τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που απορρέουν από τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, καθώς και πληθώρας άλλων ζητημάτων. Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται ότι οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν βασικό εργαλείο επέκτασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη παγκόσμια οικονομία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

#### **Βιβλία**

1. Γεωργόπουλος, Ν., (2004), *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
2. Γιαννάτος, Γ., (2002), *Strategic Planning*, Αθήνα: Εκδόσεις Τεκδοτική
3. Λαμπριανίδης, Λ., (2007), *Οικονομική Γεωγραφία: Στοιχεία θεωρίας και εμπειρικά παραδείγματα*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη
4. Μελάς, Κ., Πολλάλης, Γ., (2005), *Παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
5. Μουρδουκούτας, Π., (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μία ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
6. Πουρναράκης, Ε., (2004), *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*, Αθήνα
7. Χατζηδημητρίου, Ι., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

#### **Ιστοσελίδες**

1. Σιδέρη, Μ., (2007), “Διαζύγιο” Procter & Gamble και Rolco-BIANIA, ανακτήθηκε από  
<http://www.kathimerini.gr/292136/article/oikonomia/epixeirhseis/diazygio-procter-->

[gamble-kai-rolco-vianil](#) (πρόσβαση 27/5/2014)

2. Σταυρόπουλος, Γ., (2013), Νέα κιβώτια ταχυτήτων, 9 και 10 σχέσεων – Ford & GM: Συνεργασία κορυφής, ανακτήθηκε από <http://www.motori.gr/newsarticle/3662/ford-gm-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%BF%CF%81%CF%85%CF%86%CE%AE%CF%82> (πρόσβαση 15/5/2014)

3. Η ιστορία μας – Pepsico - HBH ABE, ανακτήθηκε από <http://www.pepsico-ivi.gr/page.aspx?itemID=SPG18> (πρόσβαση 15/5/2014)

4. Η παγκόσμια στρατηγική συμμαχία μεταξύ PSA Peugeot Citroen και General Motors εξελίσσεται, (2013), ανακτήθηκε από [http://news247.gr/eidiseis/auto/auto-news/h\\_pagkosmia\\_strathgikh\\_symmaxia\\_metaksu\\_psa\\_peugeot\\_citro\\_n\\_kai\\_general\\_motors\\_ekselissetai.2075047.html](http://news247.gr/eidiseis/auto/auto-news/h_pagkosmia_strathgikh_symmaxia_metaksu_psa_peugeot_citro_n_kai_general_motors_ekselissetai.2075047.html) (πρόσβαση 15/5/2014)

5. Η πορεία μας, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacdn.com/unilever/1590;jsessionid=431EA2CB3D5E57CFDD63C59CB89CDE55> (πρόσβαση 1/6/2014)

6. Η Unilever διεθνώς, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-Globaly/> (πρόσβαση 1/6/2014)

7. Η Unilever παγκοσμίως, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacdn.com/unilever/1565;jsessionid=C3CCD2C83435B22A08EBA BB04FAFFA97> (πρόσβαση 1/6/2014)

8. Η Unilever στην Ελλάδα, ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/> (πρόσβαση 1/6/2014)
9. Θα δούμε και 10τάχυτα κιβώτια; (2013), ανακτήθηκε από <http://www.newsauto.gr/%CE%B8%CE%B1-%CE%B4%CE%BF%CF%8D%CE%BC%CE%B5-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-10%CF%84%CE%AC%CF%87%CF%85%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CE%B9%CE%B2%CF%8E%CF%84%CE%B9%CE%B1/> (πρόσβαση 15/5/2014)
10. IKEA, Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, ανακτήθηκε από <http://customerservice.gr/company.php?id=7> (πρόσβαση 1/6/2014)
11. IKEA – Σύνδεσμος franchise της Ελλάδος, ανακτήθηκε από <http://www.franchising.gr/diaforoi/ikea.html> (πρόσβαση 1/6/2014)
12. Καλωσορίζοντας τον 21ο αιώνα, ανακτήθηκε από <http://old-elais.servers.mediacd.com/unilever/1592> (πρόσβαση 1/6/2014)
13. Πολυεθνικοί βιομηχανικοί κολοσσοί στην Ελλάδα, (2000), ανακτήθηκε από (πρόσβαση 1/6/2014)
14. Στρατηγική συμμαχία GM και PSA/Peugeot-Citroen, (2012), ανακτήθηκε από <http://ixauto.gr/article.php?id=1946> (πρόσβαση 15/5/2014)
15. Στρατηγική συμφωνία GM και PSA, (2013), ανακτήθηκε από <http://autocarnet.blogspot.gr/2013/01/psa-peugeot-citroen-general-motors.html> (πρόσβαση 15/5/2014)

16. FANCO A.E.,Βιομηχανία Ειδών Ένδυσης – Πληροφοριακό σημείωμα για την επαναφορά των μετοχών της εταιρίας σε κανονικό καθεστώς διαπραγμάτευσης, (2001), ανακτήθηκε από (πρόσβαση 1/6/2014)

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

### **Βιβλία**

1. Cauley de la Sierra, M., (1995), *Managing global alliances: Key steps for successful collaboration*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc. and the Economist Intelligence Unit
2. Dunning, J.H., (1982), *Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach*, Macmillan, London
3. Dunning, J.H, (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London
4. Dunning, J.H., (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley
5. Lynch, R.P., (1998), *The practical guide to joint venture and corporate alliances*, John Wiley and Sons, New York
6. Rangan, S., Yoshino, M., (1995), *Strategic Alliances: An entrepreneurial approach*, MA: Harvard University Press, Cambridge

### **Αρθρογραφία**

1. Bleackly, M., Devlin, G., (1988), *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, *Long Range Planning*, Vol.21 (5), pp.18-23

2. Das, T.K., Teng, B.S., (2003), Partner analysis and alliance performance, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.19, pp.279-308
3. Hagedoorn, J., (1993), Understanding the rational of strategic technology partnering: Inter organizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.371-385
4. Hoffman, W., Schlosser, R., (2001), Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: An empirical survey, *Long Range Planning*, Vol.34, pp.357-381
5. Kale, P., Perlmutter, H., Singh, H., (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.217-237
6. Kang, N.H., Sakai, K., (2000), International Strategic Alliances: Their role in industrial globalization, *STI Working Papers*, OECD
7. Knoke, D., Todeva, E., (2005), Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, Vol.43 (1)
8. Koza, M., Lewin, A., (2000), Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success, *European Management Journal*, Vol.18 (2), pp.146-151
9. Pradyot, S., Sanjit, S., Somnath, D., (1998), Impact of strategic alliances on firm valuation, *The Academy of Management Journal*, Vol.41 (1), pp.27-41
10. Shanxing, G., Xu, J., Yuan, L., (2008), The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages, *Journal of International Management*, Vol.14, pp.173-189
11. Venkatraman, N., Zaheer, A., (1995), Relational governance as an inter-

organizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic change, *Strategic Management Journal*, Vol.16 (5), pp.373-392

### **Ιστοσελίδες**

1. IBM and Xilinx team to create new generation of integrated circuits, available at: [http://www.xilinx.com/prs\\_rls/ibmpartner.htm](http://www.xilinx.com/prs_rls/ibmpartner.htm) (retrieved 17/5/2014)
2. NUMMI, Wikipedia, the free encyclopedia, available at: (retrieved 17/5/2014)