



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – (ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ –
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
ΕΠΙΛΟΓΕΣ)».**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΠΑΡΟΥΤΟΓΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΘΑΝΟΥ ΣΟΦΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2008

Ευχαριστώ τον κύριο Χρήστο Μπάσιο, μέλος του διοικητικού συμβουλίου και υπεύθυνο πωλήσεων της Henkel Hellas για την πολύτιμη βοήθειά του όσο αναφορά την διεκπεραίωση της πτυχιακής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Η εξέλιξη και η σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	2
1.2 Ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	5
1.2.1 Η εμφάνιση της πολυεθνικής επιχείρησης.....	5
1.2.2 Η περίοδος του Μεσοπολέμου. Η εμπέδωση της πολυεθνικής επιχείρησης...	7
1.2.3 Η περίοδος μετά τον ΄Β Παγκόσμιο πόλεμο. Η ανάπτυξη της πολυεθνικής Επιχείρησης.....	8
1.3 Είδη πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	11
1.3.1 Οριζόντιες πολυεθνικές επιχειρήσεις.....	11
1.3.2 Κάθετες πολυεθνικές επιχειρήσεις.....	13
1.3.3 Πολυεθνικές που έχουν σαν στόχο τη διασπορά του χαρτοφυλακίου τους	14
1.4 Κύρια χαρακτηριστικά των πολυεθνικών.....	15
1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΣΥΜΦΕΡΟΥΣΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΦΑΣΕΙΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Οι θεωρίες της αγοράς.....	28
2.1.1 Θεωρία των διαρθρωτικών ατελειών της αγοράς.....	28
2.1.2 Θεωρία της εσωτερίκευσης.....	29
2.1.3 Θεωρία του κύκλου προϊόντος.....	32
2.1.4 Θεωρία της διεθνοποίησης.....	34
2.1.5 Το επιλεκτικό θεωρητικό πλαίσιο.....	35

2.1.6 Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εθνών.....	37
2.2 Ανάλυση της διαδικασίας πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων και επιπτώσεις των άμεσων διεθνών επενδύσεων.....	39
2.2.1 Φύση, φορείς και σημασία των άμεσων διεθνών επενδύσεων.....	39
2.2.2 Διαδικασία της πολυεθνικοποίησης και στάδια δημιουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	41
2.2.3 Η επίδραση της πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων και των άμεσων διεθνών επενδύσεων πάνω στην ελληνική οικονομία.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

3.1 Συνανταγωνισμός και πολυεθνικές επιχειρήσεις – στρατηγικές.....	47
3.1.1 Συνανταγωνισμός με ανταγωνιστές.....	47
3.1.2 Συνανταγωνισμός με στρατηγικούς συμμάχους.....	53
Α) Ο ανταγωνισμός, με τη μορφή ελέγχου και η συνεργασία, στα πλαίσια των πολυεθνικών συμμαχιών.....	55
Β) Η επιλογή των προμηθευτών ως βασικός παράγοντας για τις στρατηγικές συμμαχίες.....	57
3.1.3 Συνανταγωνιστική ποικιλομορφία.....	58
3.2 Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	63
3.3 Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	64
3.4 Η εφαρμογή της οριζόντιας και κάθετης ενοποίησης στην παραγωγή και τις πωλήσεις-Πρότυπα ενοποίησης.....	65
3.5 Κατευθύνσεις στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων για το μέλλον.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

4.1 Ο ρόλος του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος στη λήψη απόφασης μιας επιχείρησης να διεισδύσει σε μια αγορά.....	70
4.2 Κίνητρα εισόδου μιας πολυεθνικής σε ξένη αγορά.....	72
4.3 Βασικοί λόγοι διαφοράς της κερδοφορίας μεταξύ εγχώριων και πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	75
4.3.1 Σχέση μεταξύ των άμεσων επενδύσεων και περιθωρίων κέρδους.....	75
4.3.2 Ποσοστό ξένης ιδιοκτησίας και απόδοση.....	76
4.3.3 Τεχνολογικό κενό και αποτελέσματα διάχυσης.....	77
4.3.4 Αποτελέσματα μελετών για την απόδοση των πολυεθνικών από την πλευρά του κόστους διαμεσολάβησης.....	82
4.4 Περιορισμοί στη διείσδυση των πολυεθνικών στην παγκόσμια αγορά.....	85
4.5 Ξένες επενδύσεις χαρτοφυλακίου στην Ελλάδα.....	86
4.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των αποθεμάτων για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Έρευνα της Henkel Hellas A.E: Πολυεθνική εταιρεία με αντικείμενο απασχόλησης την εμπορία χημικών προϊόντων.....	93
5.2 Συνέντευξη.....	116
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολυεθνική επιχείρηση έχει γίνει η κυρίαρχη οικονομική μορφή στη διεθνή αγορά του κεφαλαίου, των προϊόντων και της τεχνολογίας. Το τεράστιο μέγεθος και η δομή των αγορών στις οποίες εντάσσεται και λειτουργεί, έχουν συντελέσει στο να αποτελεί βασικό συστατικό παράγοντα της παγκόσμιας οικονομίας.

Ειδικότερα, οι πολυεθνικές φαίνεται να επενδύουν σε μεγάλες αγορές οι οποίες απευθύνονται σε περισσότερους καταναλωτές . Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως αναζητούν εξειδικευμένους εργάτες αφού το κόστος επένδυσης είναι αρκετά υψηλό και ο χρόνος που απαιτείται για εκπαίδευση είναι σημαντικός. Το κόστος εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην απόφαση για εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων. Όσο χαμηλότερο είναι το κόστος εργασίας σε μία χώρα, τόσο πιθανότερο είναι να επιλεγεί αυτή ως τόπος επένδυσης από άλλες με υψηλότερα επίπεδα εργατικού κόστους.

Πάντως, έχει αποδειχθεί, ότι χώρες με ενδεχόμενη πολιτική αστάθεια και γενικά συνθήκες που παρουσιάζουν υψηλή αβεβαιότητα για το μέλλον απωθούν τις επενδύσεις επιχειρήσεων. Αντιθέτως, οι πολυεθνικές προτιμούν να επενδύουν σε χώρες με σταθερό πολιτικό περιβάλλον, χαμηλή φορολογία και καλό επίπεδο έργων υποδομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Η εξέλιξη και η σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Είναι χαρακτηριστικό ότι το κυρίαρχο οικονομικό φαινόμενο της μεταπολεμικής περιόδου είναι η ραγδαία εξάπλωση της πολυεθνικής επιχείρησης. Το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων τους χρησιμοποιείται για επένδυση σε πραγματικό κεφάλαιο σε διάφορες χώρες και όχι απλά στην αγορά χρηματιστηριακών τίτλων. Η εμφάνιση των πολυεθνικών οφείλεται στον πολλαπλασιασμό των κρατών, την εξάπλωση των εμπορικών φραγμών, των κυβερνητικών ρυθμίσεων και στις διαφορές των προτύπων των προϊόντων και των φορολογικών συστημάτων, κατάσταση η οποία καθιστούσε τις άμεσες ξένες επενδύσεις (επενδύσεις σε πραγματικό κεφάλαιο) μια οικονομικότερη και λογικότερη εναλλακτική πρόταση έναντι της διενέργειας εξαγωγών. Αυτή η άμεση ξένη επένδυση (foreign direct investment) έχει ως αποτέλεσμα τη μεταφορά ενός μέρους της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης στο εξωτερικό με τη μορφή μιας παραγωγικής μονάδας, που είναι προέκταση της αρχικής-μητρικής επιχείρησης και είναι γνωστή ως θυγατρική επιχείρηση. Η μητρική επιχείρηση εδρεύει στη χώρα προέλευσης, ενώ η θυγατρική φιλοξενείται στη χώρα υποδοχής. Επίσης δανεισμού.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που περιγράφουν ποιά είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση έτσι ώστε να θεωρείται πολυεθνική. Αν και κανένας από τους ορισμούς αυτούς δεν γίνεται καθολικά αποδεκτός, ωστόσο σε γενικές

γραμμές όλοι τους παραθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Τρεις από τους ορισμούς αυτούς είναι οι εξής:¹

1. Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που επεκτείνει τις παραγωγικές δραστηριότητές της σε δύο ή περισσότερες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής χώρας. Αυτός είναι ο ορισμός που απολαμβάνει τον υψηλότερο βαθμό αποδοχής στη διεθνή βιβλιογραφία αλλά και τους επιχειρηματικούς κύκλους.
2. Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό σε περισσότερες από μία χώρες για τη παραγωγή των προϊόντων της ή και την προσφορά υπηρεσιών.
3. Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που παράγει και διαθέτει τα προϊόντα της διεθνώς και δεν θεωρεί τα εθνικά σύνορα ως ένα περιοριστικό παράγοντα όταν διαμορφώνει την επιχειρηματική στρατηγική της.

Ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στον παγκόσμιο οικονομικό χώρο γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Η συνεχής επέκτασή τους σε νέες αγορές, καθώς και η αλματώδη αύξηση του όγκου εργασιών τους, τις έχει κάνει αν όχι τον πλέον σημαντικό, έναν από τους πλέον σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες των διεθνών αγορών και της παγκόσμιας οικονομίας. Έχει αποδειχθεί ότι ένα μεγάλο μέρος του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων που πραγματοποιούνται σε όλο τον κόσμο γίνονται από πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Όταν αναφερόμαστε στις πολυεθνικές, συνήθως το μυαλό μας πηγαίνει σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Υπάρχουν όμως π.χ πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο παραγωγής ενδυμάτων που είναι σχετικά μικρές ακόμα και για τα ελληνικά δεδομένα. Ωστόσο, επειδή παράγουν τα προϊόντα τους και στη Βουλγαρία ή στην Αλβανία, σύμφωνα με τους ορισμούς που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, θεωρούνται πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επίσης, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό των νέων πολυεθνικών είναι ότι πολλές από αυτές προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες και όχι βιομηχανικά ανεπτυγμένες, όπως συνέβαινε παλαιότερα.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αποτελούν ιδιοκτησία ιδιωτών αλλά μπορεί να είναι και δημόσιες (ή κρατικές) επιχειρήσεις. Ο Ο.Τ.Ε π.χ βασικός μέτοχος

¹ Ιωάννης Αθ. Χατζηδημητρίου, *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*, Εκδόσεις Ανίκουλα, 2003, σελ.38 – 41.

του οποίου συνεχίζει να είναι το ελληνικό δημόσιο, είναι πλέον μια πολυεθνική επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει για την Εθνική και Εμπορική Τράπεζα, αν και το ποσοστό των μετοχών που κατέχει το ελληνικό δημόσιο στην περίπτωση των τραπεζών αυτών είναι πολύ χαμηλότερο. Οι πολυεθνικές που ανήκουν σε ιδιώτες είναι δυνατόν να αποτελούν ιδιοκτησία χιλιάδων μικρομετόχων (πολυμετοχικές επιχειρήσεις) ή ενός μικρού αριθμού μετόχων, οι δε μέτοχοι μπορεί να είναι διεσπαρμένοι σ' ένα μεγάλο αριθμό χωρών σε όλες τις ηπείρους. Οι γνωστές IBM, Mc Donald's, Coca-Cola και Pepsi-Cola π.χ. είναι πολυμετοχικές πολυεθνικές των μετοχών του Ο.Τ.Ε, της Εμπορικής Τράπεζας και της Εθνικής Τράπεζας ανήκουν σε αλλοδαπούς επενδυτές διαφόρων εθνικοτήτων.

Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι παρούσες σε όλους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας. Η συμμετοχή τους είναι ουσιαστική σε όλους τους κλάδους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, από τη βαριά βιομηχανικές κατασκευές μέχρι τα καταναλωτικά προϊόντα, τον τουρισμό, τις τηλεπικοινωνίες, τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες μεταφορών, συγκοινωνιών και ασφάλισης, τις εταιρείες συμβούλων και τον κλάδο της διαφήμισης. Η ανάπτυξή τους και η ραγδαία εξάπλωσή τους στις διεθνείς αγορές έχει ως συνέπεια την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Το τελευταίο συμβαίνει ακόμα πιο έντονα στη διάρκεια της χρονικής περιόδου κατά την οποία η πολυεθνική εισέρχεται σε μία νέα αγορά και επιχειρεί να κερδίσει πελάτες από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται εκεί. Η σχετικά προηγμένη τεχνογνωσία και εμπειρία τους, καθώς και η οικονομική ευρωστία τους, επιτρέπει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να ακολουθούν πολιτικές τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων τους που οι τοπικοί ανταγωνιστές τους συνήθως δεν έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν.

Τα διοικητικά στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων πρέπει να κατανοούν την ύπαρξη και τη σπουδαιότητα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που αυτές παρουσιάζουν. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, ο λόγος για τον οποίο το τελευταίο είναι απαραίτητο είναι πολύ απλός. Εάν δεν συνειδητοποιήσουν τη ύπαρξή τους και τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να έχει η επιχείρησή τους, από αυτά, απλούστατα δε θα κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες για να τα εκμεταλλευτούν και τα στελέχη της επιχείρησης δεν θα δραστηριοποιηθούν κατάλληλα με αποτέλεσμα να χαθεί η ευκαιρία για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αύξηση των κερδών της.

Αντίστοιχα για τα μειονεκτήματα, αν δεν συνειδητοποιήσουν την ύπαρξή τους, είναι πολύ πιθανό να προχωρήσουν σε λανθασμένες ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε δημιουργία οικονομικών ζημιών.

1.2 Ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία που υπάρχει γύρω από το θέμα των πολυεθνικών μπορούμε να θέσουμε το σημείο αφετηρίας αυτής της μορφής των επιχειρήσεων στα τέλη του περασμένου αιώνα. Αρχικά και μέχρι τη δεκαετία του 1950 οι συνθήκες της διεθνούς οικονομίας ευνόησαν την ανάπτυξη πολυεθνικών στο δευτερογενή τομέα.²

1.2.1 Η εμφάνιση της πολυεθνικής επιχείρησης

Την περίοδο από το 1870 έως την έκρηξη του Α Παγκοσμίου πολέμου, το 1914, σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση των άμεσων ξένων επενδύσεων. Αποτελούσαν το 1/3 του συνόλου των επενδύσεων κεφαλαίου στο εξωτερικό και αντιπροσώπευε

² Δημήτρης Κυρκιλής, **Άμεσες Ξένες Επενδύσεις**, Εκδόσεις Κριτική, 2002, σελ. 24-39.

το 9% του παγκοσμίου προϊόντος, ποσοστό που μειώθηκε στη συνέχεια και μόλις τη δεκαετία του 1990 αποκαταστάθηκε στο ίδιο επίπεδο. Μια σειρά από παράγοντες ευνόησαν αυτή την αύξηση του συνολικού μεγέθους των άμεσων ξένων επενδύσεων.

Πρώτον, η ευρεία υιοθέτηση του προστατευτισμού των εγχώριων αγορών, φαινόμενο που έκανε την εμφάνισή του αρχές του 19^{ου} αιώνα, ως μέτρο οικονομικής πολιτικής από τις ανερχόμενες βιομηχανικές δυνάμεις της ηπειρωτικής Ευρώπης και τις ΗΠΑ. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διασώσουν τις εξαγωγές τους στις προστατευόμενες αγορές κατέφυγαν στην εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων εντός αυτών των αγορών, ώστε με επιτόπια παραγωγή να υπερβούν τα δασμολογικά εμπόδια.

Δεύτερο, από το 1860 και μετά ένα κύμα τεχνολογικής προόδου μετέβαλε τα δεδομένα της παραγωγής και εμπορίας αγαθών. Ο ηλεκτρισμός, η μηχανή εσωτερικής καύσης και οι εφαρμογές τους σε μηχανολογικό εξοπλισμό που επέτρεπε τη συνεχή ροή της παραγωγής, αύξησαν την ένταση κεφαλαίου στην παραγωγή και έδωσαν το έναυσμα για την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας, οι οποίες με τη σειρά τους αύξησαν τον όγκο του παραγόμενου προϊόντος και δημιούργησαν την ανάγκη για μεγαλύτερο όγκο προμηθειών σε πρώτες ύλες και ενδιάμεσα προϊόντα. Οι αυξανόμενες ποσότητες τόσο του τελικού προϊόντος όσο και των εισροών προέτρεψαν τις επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν σταθερές αλλά ταυτόχρονα διευρυνόμενες αγορές τόσο για την προμήθεια των εισροών όσο και για την του τελικού προϊόντος. Ένας αποτελεσματικός τρόπος εξασφάλισης των αγορών είναι η κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρήσεων αυτών απορροφώντας στο παραγωγικό τους τμήμα είτε τους προμηθευτές των εισροών, είτε τα δίκτυα διανομής του τελικού προϊόντος, είτε και τα δύο.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων ήταν η αύξηση του μεγέθους της αντιπροσωπευτικής επιχείρησης και η ανάληψη από την επιχείρηση περισσότερων από μία παραγωγικών δραστηριοτήτων ή και υπηρεσιών που συμπληρώνουν την παραγωγή, κάτι που έδωσε ώθηση στην εισαγωγή νέων μεθόδων οργάνωσης της παραγωγής και διαχείρισης των ανθρώπινων και υλικών πόρων της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων προσέλαβε νέες διαστάσεις, όπως η

τεχνολογία, η διείσδυση σε νέες αγορές αλλά και η εμβάθυνση των ήδη υπαρχόντων. Η επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό και επιχειρηματικό περιβάλλον κατέστη δυσχερέστερη και η δομή των αγορών συνολικά μεταβλήθηκε από αμιγώς ανταγωνιστική σε ολιγοπωλιακή καθώς οι ισχυρότερες επιχειρήσεις απορροφούσαν ή οδηγούσαν εκτός αγοράς τις ασθενέστερες. Ταυτόχρονα, η ανάγκη για διεύρυνση των αγορών οδήγησε σε εντονότερη στροφή προς τις εξαγωγές.

Συνολικά, άρχισε να δημιουργείται ένα νέο περιβάλλον επιχειρηματικής δράσης σε διεθνή κλίμακα όπου η επιχείρηση καλείτο να ανακαλύπτει και να εισάγει νέες μεθόδους ανταγωνισμού ώστε να επιτύχει τη μεγέθυνσή της. Ο ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός απαιτεί την παρακολούθηση των κινήσεων του αντιπάλου, συνεπώς την παρουσία στις κύριες αγορές του προϊόντος είτε για την αποτροπή του ανταγωνιστή από την είσοδό του στην αγορά είτε για τον ανταγωνισμό με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου που είναι εγκατεστημένες σε αυτές. Με αυτό τον τρόπο η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν άμεσες ξένες επενδύσεις, βελτιώνεται. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που είχαν αναλάβει επενδύσεις στο τέλος του 19^{ου} αιώνα λειτουργούσαν σε ολιγοπωλιακές αγορές, π.χ φαρμακευτικά προϊόντα, ελαστικά, πετρέλαιο, κ.λπ.

Η αυξανόμενη εκβιομηχάνιση της Ευρώπης και των ΗΠΑ και η τεχνολογία έντασης κεφαλαίου αύξησαν την ανάγκη για πρώτες ύλες, ενώ η άνοδος των εισοδημάτων ανέβαζε σταθερά τη ζήτηση για είδη διατροφής και καταναλωτικά προϊόντα.

Τρίτο, πρέπει να σημειωθεί ότι η βελτίωση των επικοινωνιών με την εισαγωγή νέων μέσων, μείωσε το κόστος και την αβεβαιότητα της μεταφοράς αγαθών και πληροφοριών και διευκόλυνε την ανάπτυξη οικονομικών δραστηριοτήτων σε απομακρυσμένες περιοχές.

Το 1914 μια σειρά από επιχειρήσεις είχαν καταστεί πολυεθνικές με τη σύγχρονη έννοια του όρου, εγκαθιδρύοντας θυγατρικές σε διαφορετικές χώρες, αποκτώντας σημαντικό μέγεθος και εξίσου σημαντικά μερίδια αγοράς διεθνώς και αναπτύσσοντας νέες τεχνολογίες και προϊόντα καθώς και μια οργανωτική δομή που προσομοιάζει αρκετά με τα σημερινά δεδομένα.

Ο κατάλογος των πρώτων πολυεθνικών περιλαμβάνει ονόματα επιχειρήσεων όπως η αμερικανική Singer, οι γερμανικές χημικές και φαρμακευτικές βιομηχανίες Bayer και Hoechst, οι γερμανικές βιομηχανίες ηλεκτρικών μηχανών όπως Siemens και AEG, οι αμερικανικές General Electric και Westinghouse, η σουηδική Ericsson, η ελβετική εταιρεία τροφίμων Nestle, η βρετανική εταιρεία πετρελαίου BP και η αγγλο-ολλανδική Shell, καθώς και μια σειρά άλλων επιχειρήσεων στους τομείς των καταναλωτικών ειδών και των φυσικών πόρων.

1.2.2. Η περίοδος του Μεσοπολέμου. Η εμπέδωση της πολυεθνικής επιχείρησης

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις συνέχισαν να ανέρχονται και την περίοδο του Μεσοπολέμου παρά την κατάρρευση των διεθνών κεφαλαιαγορών που ήταν αποτέλεσμα της χρηματιστηριακής κρίσης του 1929 και της μεγάλης ύφεσης που ακολούθησε. Τρία φαινόμενα καθόρισαν την πορεία των άμεσων ξένων επενδύσεων. Πρώτον, η άνοδος του προστατευτισμού. Έως τις αρχές της δεκαετίας του 1930 οι δασμοί σε πολλές χώρες είχαν διπλασιαστεί σε σχέση με το 1913. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι εξαγωγές να γίνουν ακριβότερες και οι επιχειρήσεις να καταφύγουν σε άμεσες ξένες επενδύσεις υποκατάστασής τους, έτσι ώστε να διατηρήσουν τα μερίδιά τους στις ξένες αγορές. Δεύτερο, ο σχηματισμός διεθνών cartels στις ολιγοπωλιακές αγορές με σκοπό το μοίρασμα των αγορών και την αποφυγή εξοντωτικού ανταγωνισμού. Αυτή η επιλογή των επιχειρήσεων έθεσε φραγμούς στην επέκταση των άμεσων ξένων επενδύσεων δεδομένου ότι περιόρισε τον ανταγωνισμό για την απόκτηση ή διατήρηση των μεριδίων αγοράς. Τρίτο, η συνεχόμενη άνοδος της ζήτησης πρώτων υλών και ειδών διατροφής συνέβαλε στην άνοδο άμεσων ξένων επενδύσεων εκμετάλλευσης φυσικών πόρων, αν και ο ρυθμός αυτής της ανόδου ήταν μικρότερος σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Αυτό ήταν η συνέπεια της ανακάλυψης συνθετικών ουσιών, π.χ συνθετικού ελαστικού, πλαστικών κ.λπ., οι οποίες υποκατέστησαν αντίστοιχες φυσικές πρώτες ύλες.

Η περίοδος του Μεσοπολέμου χαρακτηρίστηκε από την εμφάνιση δύο φαινομένων όσον αφορά τις άμεσες ξένες επενδύσεις. **Πρώτον**, την κάθετη ολοκλήρωση μεταξύ των παραγωγικών δραστηριοτήτων που οι επιχειρήσεις, κυρίως αμερικανικές, αναλάμβαναν σε διάφορες χώρες, καθώς και την αυξανόμενη ένταση των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων στο εξωτερικό σε σχέση με την πραγματοποίηση εντελώς καινούργιων άμεσων ξένων επενδύσεων. **Δεύτερο**, η ευρωπαϊκή μεταποιητική βιομηχανία εξειδικεύτηκε στο μηχανολογικό εξοπλισμό

και τα είδη διατροφής, τα χημικά και τις ηλεκτρικές μηχανές, σε τεχνολογίες που βασίζονταν στην εξειδικευμένη εργασία, την ανάπτυξη συνθετικών υποκατάστατων των φυσικών πρώτων υλών και σε προϊόντα που απευθύνονταν στα δύο άκρα του εισοδηματικού φάσματος, δηλαδή υψηλής ποιότητας και διαφοροποίησης για τα υψηλά εισοδήματα και παραδοσιακά προϊόντα χαμηλής εισοδηματικής ελαστικότητας.

1.2.3 Η περίοδος μετά το 'Β Παγκόσμιο πόλεμο. Η ανάπτυξη της πολυεθνικής επιχείρησης.

Η αμέσως μετά τον 'Β Παγκόσμιο πόλεμο εποχή χαρακτηρίστηκε από την ταχύτατη ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των άμεσων ξένων επενδύσεων. Από το τέλος του 'Β Παγκοσμίου πολέμου έως τα μέσα της δεκαετίας του 1960 ο ρυθμός αύξησης των άμεσων ξένων επενδύσεων ξεπέρασε το ρθμό αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος πολλών εθνικών οικονομιών, ενώ μεταξύ του 1967 και 1976 το απόθεμα των άμεσων ξένων επενδύσεων αυξήθηκε με ρυθμό περίπου ίσο με το ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ των ανεπτυγμένων χωρών. Τη δεκαετία του 1980 το παγκόσμιο απόθεμα των εισροών του ΑΕΠ υπερδιπλασιάστηκε, ενώ την προηγούμενη δεκαετία αυξήθηκε κατά τις 3,3 φορές. Βέβαια οι ρυθμοί αυτοί διαφέρουν μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Ανάλογη εικόνα παρουσιάζει και η μεταβολή του αποθέματος των εισροών των άμεσων ξένων επενδύσεων για τις δύο περιοχές. Οι μεν ανεπτυγμένες χώρες μείωσαν ελαφρά το συσσωρευτικό ρυθμό μεταβολής του αποθέματος, οι δε αναπτυσσόμενες τον διπλασίασαν, επιτυγχάνοντας να αυξήσουν τέσσερις φορές το απόθεμά τους την περίοδο 1990-2000 από δύο φορές την προηγούμενη δεκαετία. Η διαπίστωση αυτή σηματοδοτεί τη βελτίωση της συμμετοχής των αναπτυσσόμενων χωρών στο παγκόσμιο απόθεμα άμεσων ξένων επενδύσεων.

Το βασικό κίνητρο για την ανάληψη μιας επένδυσης ήταν πλέον η διασφάλιση των μεριδίων στις εξαγωγικές αγορές σε ένα περιβάλλον ανόδου της ζήτησης, προστασίας των εγχώριων αγορών και ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού. Η άμεση ξένη επένδυση για την παραγωγή ενός προϊόντος που ήδη παράγεται από τη μητρική εταιρεία στη χώρα καταγωγής έπεται της ίδρυσης της θυγατρικής για την προώθηση των πωλήσεων και την παροχή υπηρεσιών στην ξένη αγορά. Όταν το μέγεθος της τελευταίας φτάνει σε ένα κρίσιμο επίπεδο, ώστε να διευκολύνεται η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και η προσαρμογή του προϊόντος στις τυχόν ιδιαιτερότητες

της εγχώριας ζήτησης, υποκαθίστανται οι εισαγωγές από επιτόπια παραγωγή του τελικού προϊόντος εισάγοντας τις ενδιάμεσες εισροές. Σε πολλές περιπτώσεις, ιδιαίτερα σε έντονα ολιγοπωλιακούς κλάδους είναι μια επένδυση που ακολουθεί την επιχείρηση-ηγέτη του κλάδου στην είσοδό της μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων σε μια ξένη αγορά. Η άνοδος της εγχώριας προστιθέμενης αξίας των άμεσων ξένων επενδύσεων ακολουθεί ως συνέπεια την καλύτερη προσαρμογή των θυγατρικών στην ξένη αγορά και την διασύνδεσή τους με εγχώριους προμηθευτές.

Η γεωγραφική ανακατανομή των άμεσων ξένων επενδύσεων αντανακλά εν μέρει την άνοδο της σημασίας του μεταποιητικού τομέα των υπηρεσιών στις περισσότερες χώρες και εν μέρει τις αλλαγές στην ελκυστικότητα διαφόρων χωρών ως τόπων εγκατάστασης. Το 1970 το 23% περίπου του παγκόσμιου αποθέματος άμεσων ξένων επενδύσεων βρισκόταν στον τομέα εξόρυξης πρώτων υλών και το 31% στις υπηρεσίες. Το 1990 το ποσοστό των πρώτων υλών μειώθηκε στο 11% και το 1999 ήταν μόλις 6%, ενώ αυτό των υπηρεσιών στο 50%. Ταυτόχρονα, ο χαρακτήρας των άμεσων ξένων επενδύσεων έχει μεταβληθεί από την εξυπηρέτηση της ζήτησης στη χώρα υποδοχής σε ένα μοντέλο διεθνούς εξειδίκευσης της παραγωγής που χαρακτηρίζεται από την εγκατάσταση συγκεκριμένων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας ή της παραγωγής συγκεκριμένων ποικιλιών του προϊόντος σε διαφορετικές χώρες ανάλογα με τα πλεονεκτήματα που κάθε χώρα είναι σε θέση να προσφέρει. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο παραγωγικό σύστημα μεταξύ χωρών αλλά εντός της ίδιας πολυεθνικής επιχείρησης με παράλληλα ανάπτυξη του εμπορίου ενδιάμεσων προϊόντων μεταξύ των τμημάτων της ίδιας επιχείρησης (ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο) και παγκόσμιο marketing των τελικών προϊόντων. Ο στόχος είναι η ορθολογικοποίηση της παραγωγής και του marketing. Στις αρχές της δεκαετίας του '70 το μερίδιο του ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου στο σύνολο του διεθνούς εμπορίου ήταν περίπου 20%, ενώ 20 χρόνια αργότερα είχε ανέλθει στο 33% περίπου. Αυτή η τάση των πολυεθνικών βοηθήθηκε αφενός μεν από την πρόοδο στις μεθόδους εσωτερικής οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου των επιχειρήσεων, που μείωσε το κόστος ανάληψης δραστηριοτήτων σε απομακρυσμένες μεταξύ τους τοποθεσίες, αφετέρου δε από τη σταδιακή πτώση του προστατευτισμού των αγορών, την άνοδο των περιφερειακών ολοκληρώσεων και τέλος από την ανάπτυξη των συστημάτων και μεθόδων διεθνούς επικοινωνίας και μεταφοράς προσώπων και εμπορευμάτων.

Η κατανομή των άμεσων ξένων επενδύσεων στο εσωτερικό των τριών κλάδων (πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής) διακρίνεται από ασυμμετρία. Στον πρωτογενή τομέα τα $\frac{3}{4}$ των άμεσων ξένων επενδύσεων συγκεντρώνονται στην εξόρυξη πετρελαίου, ενώ στο μεταποιητικό τομέα παρατηρείται συγκέντρωση σε προϊόντα υψηλής εισοδηματικής ελαστικότητας, ζήτησης και διαφοροποίησης και των οποίων η παραγωγή χαρακτηρίζεται από ένταση κεφαλαίου και τεχνολογίας και οικονομίες κλίμακας και πεδίου.

Η κλαδική κατανομή των εισροών άμεσων ξένων επενδύσεων διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των χωρών υποδοχής. Χώρες πλούσιες σε φυσικούς πόρους, όπως ο Καναδάς, η Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Κολομβία, τείνουν να προσελκύουν άμεσες ξένες επενδύσεις στον πρωτογενή τομέα, ενώ βιομηχανικά ανεπτυγμένες ή εκβιομηχανιζόμενες χώρες όπως η Γερμανία, η Σιγκαπούρη, κ.α προσελκύουν άμεσες ξένες επενδύσεις στη μεταποίηση. Οι ανεπτυγμένες χώρες δέχονται άμεσες ξένες επενδύσεις έντασης τεχνολογίας και στους τομείς παραγωγής αγαθών υψηλής εισοδηματικής ελαστικότητας σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες δέχονται άμεσες ξένες επενδύσεις κυρίως στους τομείς έντασης εργασίας και κεφαλαίου.

Η Γαλλία, η Γερμανία, η Σιγκαπούρη, το Χονγκ Κονγκ και οι ΗΠΑ είναι μεταξύ των χωρών με το υψηλότερο μερίδιο εισροών άμεσων ξένων επενδύσεων στον τομέα των υπηρεσιών, η σημασία του οποίου αυξάνεται καθώς αυξάνεται το κατά κεφαλήν εισόδημα μιας χώρας. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 ο τομέας κατείχε το 45% του αποθέματος των εισροών άμεσων ξένων επενδύσεων στις ανεπτυγμένες χώρες και το 30% στις αναπτυσσόμενες.

Η διακλαδική κατανομή των άμεσων ξένων επενδύσεων στη μεταποίηση διαφέρει μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Στις μεν πρώτες ο τομέας των χημικών είναι εκείνος που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο απόθεμα εισροών άμεσων ξένων επενδύσεων, το ποσοστό του οποίου στο σύνολο του αποθέματος άμεσων ξένων επενδύσεων στη μεταποίηση ανήλθε στο 30%, το 1999. Το μερίδιο αυτό είναι το διπλάσιο του αμέσως επόμενου σε σπουδαιότητα που είναι ο κλάδος των μεταφορικών μέσων. Ο τελευταίος τριπλασίασε το μερίδιό του στο σύνολο του αποθέματος στη μεταποίηση μεταξύ 1998 και 1999 αποδεικνυόμενος ο μεταποιητικός τομέας με τον υψηλότερο δυναμισμό, ενώ οι τομείς χαμηλής τεχνολογίας μείωσαν το μερίδιό τους. Αντίθετα, οι εισροές άμεσων ξένων

επενδύσεων στη μεταποίηση στις αναπτυσσόμενες χώρες συγκεντρώνονται σε τομείς χαμηλής τεχνολογίας. Ασυμμετρία παρατηρείται μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων ως προς το βαθμό διεθνοποίησής τους, όπως αυτή προσεγγίζεται από το ποσοστό των πωλήσεων των θυγατρικών του εξωτερικού στο σύνολο των πωλήσεων της πολυεθνικής.

Την ίδια περίοδο και οι ευρωπαϊκές πολυεθνικές αύξησαν το βαθμό διεθνοποίησής τους αλλά τη μεγαλύτερη άνοδο του βαθμού διεθνοποίησης σημείωσαν οι ιαπωνικές πολυεθνικές, ιδιαίτερα στους τομείς των μεταφορικών μέσων και των ηλεκτρονικών.

Θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι μερικοί μόνο τομείς είναι διεθνοποιημένοι σε σημαντικό βαθμό με την έννοια ότι κυριαρχούνται από μια ομάδα πολυεθνικών που διαθέτουν ένα διεθνώς ολοκληρωμένο σύστημα παραγωγής και πωλήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πετρελαϊκή βιομηχανία, όπου οι επτά κύριες εταιρείες πετρελαίου δραστηριοποιούνται στις περισσότερες χώρες αλλά και έχουν προχωρήσει στην υιοθέτηση μιας παγκόσμιας αντίληψης στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Ανάλογα παραδείγματα σημαντικής διεθνοποίησης είναι οι τομείς των οχημάτων, των ηλεκτρονικών μαζικής κατανάλωσης, των φαρμάκων, των ελαστικών, του καπνού, των αναψυκτικών, του γρήγορου φαγητού, των ξενοδοχείων πολυτελείας και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

1.3 Είδη πολυεθνικών επιχειρήσεων

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι σύμφωνα με τους οποίους μπορούν να διακριθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.³

Οι Robson και Wooton εξετάζοντας το θέμα από τη γεωγραφική σκοπιά διακρίνουν τρία είδη. Αυτά είναι τα εξής: α) οι πολυεθνικές που έχουν το αρχηγείο και τις μονάδες παραγωγής τους μέσα σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό μπλοκ, β) οι πολυεθνικές που έχουν το αρχηγείο τους έξω από το μπλοκ αλλά παράγουν μέσα στο μπλοκ αυτό, γ) οι πολυεθνικές που έχουν το αρχηγείο τους μέσα στο μπλοκ αλλά διαθέτουν κάποιες παραγωγικές μονάδες εκτός του μπλοκ.

³ Allen and Unwin, **The Multinational Enterprise**, John H. Dunning, 1982.

Από την άλλη πλευρά, ο Caves τονίζει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και ως προς τον τρόπο που οργανώνουν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με τους σκοπούς και τους στόχους που θέλουν να εκπληρώσουν. Ειδικότερα οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να διακριθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: α) οριζόντιες πολυεθνικές β) κάθετες πολυεθνικές, και σε γ) διαφοροποιημένες πολυεθνικές που κάνουν διασπορά κινδύνου.

Οριζόντιες πολυεθνικές επιχειρήσεις

Σαν οριζόντιες πολυεθνικές ορίζονται, σύμφωνα με τον Caves, οι επιχειρήσεις των οποίων όλες οι παραγωγικές μονάδες παράγουν τα ίδια προϊόντα ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται ή διαφορετικά παίρνοντας τον ορισμό που έδωσαν οι Caves, Frankel και Jones για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως οριζόντια πολυεθνική πρέπει η επιχείρηση-που παράγει προϊόν σε μια χώρα- να ιδρύσει θυγατρική επιχείρηση που να παράγει προϊόν και στη φιλοξενούσα χώρα. Ξεκινώντας την ανάλυσή του για τις οριζόντιες πολυεθνικές, ο Caves αναφέρει ότι η δημιουργία τους απαιτεί την ύπαρξη τέτοιων συνθηκών που να δικαιολογούν τη διασπορά της παραγωγικής διαδικασίας σε πολλές χώρες. Με δεδομένη την ανάγκη για γεωγραφική διασπορά της παραγωγής της, η επιχείρηση προκειμένου να επιλέξει κάθε φορά τις περιοχές-χώρες που θα ιδρύσει τις θυγατρικές της, είναι ανάγκη να απολαμβάνει κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αναφορικά με το κόστος των συναλλαγών, τα οποία να καθιστούν την κάθε χώρα κατάλληλη για επενδύσεις. Έχοντας σαν βάση το παραπάνω κριτήριο η επιχείρηση αποφασίζει για το πού θα επενδύσει και ασκώντας κεντρικό έλεγχο ιδρύει νέα εργοστάσια. Με άλλα λόγια δηλαδή, για να υπάρξει μια οριζόντια πολυεθνική θα πρέπει οι θυγατρικές τις οποίες ελέγχει και λειτουργεί να έχουν χαμηλότερο κόστος ή υψηλότερη αποδοτικότητα εσόδων σε σχέση με τις εναλλακτικές θυγατρικές που θα λειτουργούσαν κάτω από διαφορετική διοίκηση.

Όμως ποιοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν στην εμφάνιση αυτού του πλεονεκτήματος; Οι σημαντικότεροι από αυτούς έχουν να κάνουν με τις δραστηριότητες που δεν σχετίζονται καθαρά με την παραγωγική διαδικασία της εταιρείας. Έτσι για παράδειγμα, είναι πιθανό μια επιχείρηση να διαθέτει κάποια στοιχεία τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει, αλλά δεν μπορεί αναγκαστικά να τα πουλήσει ή να τα διαπραγματευτεί. Τέτοια στοιχεία είναι συνήθως κάποιες συγκεκριμένες πατέντες, η καλή της φήμη, η φήμη κ.λ.π και έχουν πολλά από τα θετικά χαρακτηριστικά των δημόσιων αγαθών. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα

σημαντικό μια πολυεθνική επιχείρηση να μην δεσμεύεται με συγκεκριμένες χώρες ή με συγκεκριμένες συναλλαγές, γιατί έτσι χάνει πολλά από τα πλεονεκτήματα αυτά.

Ταυτόχρονα, σε κλάδους που παρατηρούνται οικονομίες κλίμακας και όπου το επιπλέον κόστος είναι χαμηλό σε σχέση με το κόστος που συνεπάγεται η λειτουργία μιας μόνο κεντρικής επιχείρησης η πιθανότητα δημιουργίας πολυεθνικής είναι πολύ μεγάλη καθώς οι δαπάνες και η επικινδυνότητα υπερκαλύπτονται από τα οφέλη που προκύπτουν από τη νέα επένδυση. Μάλιστα όσο σημαντικότερες είναι οι οικονομίες κλίμακας, τόσο αυξημένη είναι η πιθανότητα αυτή. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για όλα αυτά είναι οι οικονομίες κλίμακας να μη σταματούν στα εθνικά σύνορα, αλλά να διευρύνονται καθώς η επιχείρηση αναλαμβάνει επενδυτική δραστηριότητα σε άλλες χώρες.

Για όλους τους λόγους που προαναφέρθηκαν είναι δυνατό μια επιχείρηση να επεκτείνει τις επενδύσεις της εκτός των συνόρων ιδρύοντας θυγατρικές επιχειρήσεις που να παράγουν τα ίδια προϊόντα με τη μητρική τους.

1.3.2. Κάθετες πολυεθνικές επιχειρήσεις

Ως κάθετες πολυεθνικές επιχειρήσεις ορίζονται εκείνες οι επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα μιας θυγατρικής τους χρησιμοποιούνται ως εισροές στην παραγωγική διαδικασία κάποιων άλλων θυγατρικών τους. Με άλλα λόγια δηλαδή, προκειμένου να θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση έχει κάθετη ολοκλήρωση θα πρέπει οι διάφορες θυγατρικές της να μην παράγουν τα ίδια προϊόντα αλλά η καθεμιά να ασχολείται με διαφορετικό στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων τα διάφορα στάδια της παραγωγής διεκπεραιώνονται σε διαφορετικές χώρες και κυρίως εκεί που υπάρχουν οι πρώτες ύλες. Εδώ όμως προκύπτει το ερώτημα, ποιά είναι εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν συμφέρουσα την κοινή διοίκηση και τον ενιαίο έλεγχο των εταιρειών αυτών; Δηλαδή για ποιό λόγο η πολυεθνική επιχείρηση επιλέγει να ιδρύσει θυγατρικές επιχειρήσεις και θέτει ως στόχο να προμηθεύεται τα προϊόντα από κάποιες ανεξάρτητες εταιρείες;

Σύμφωνα με τον Dunning, υπάρχουν διάφοροι λόγοι που ωθούν μια πολυεθνική να αποκτήσει κάθετη ολοκλήρωση. Έτσι είναι δυνατό μία εταιρεία να δραστηριοποιείται με αυτό τον τρόπο ώστε να διασφαλίσει φθηνότερες ή καλύτερης

ποιότητας πρώτες ύλες. Ταυτόχρονα παρατηρείται σε ορισμένες περιπτώσεις κάποιες πολυεθνικές επιχειρήσεις να επιλέγουν την κάθετη παραγωγή γιατί με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων τους. Αυτό γίνεται κυρίως όταν επιδιώκεται η διευκόλυνση της παραγωγής της μητρικής επιχείρησης. Σ' αυτή την περίπτωση δεν απαιτούνται υψηλά χρηματικά ποσά για την απόκτηση των πρώτων υλών ενώ παράλληλα ένα σημαντικό τμήμα των εξαγωγών προωθείται από αυτές τις θυγατρικές επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας δηλαδή, κάθετες πολυεθνικές δημιουργούνται συνήθως με στόχο την πιο οικονομική και εύκολη απόκτηση των πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία του τελικού προϊόντος των μητρικών επιχειρήσεων.

Ο τρόπος οργάνωσης της παραγωγής χαρακτηρίζει συχνά και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των αγαθών που παράγουν οι διάφορες θυγατρικές. Ειδικότερα, αν μια επιχείρηση έχει οριζόντια ανάπτυξη, τότε τα προϊόντα που παράγουν όταν οι διάφορες θυγατρικές μονάδες του εξωτερικού είναι υποκατάστατα με τα προϊόντα της μητρικής επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, αν μια επιχείρηση έχει κάθετη ανάπτυξη, τα προϊόντα των θυγατρικών και τα προϊόντα της ίδιας είναι μεταξύ τους συμπληρωματικά.

1.3.3 Πολυεθνικές που έχουν σαν στόχο τη διασπορά του χαρτοφυλακίου τους

Σ' αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι επιχειρήσεις εκείνες που δεν έχουν σαφή οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση και ο λόγος για τον οποίο γίνονται πολυεθνικές είναι να επιμερίσουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο, καθώς οι επενδύσεις σε άλλες χώρες προσδίδουν κάποιες πρόσθετες ωφέλειες στις επιχειρήσεις. Εδώ μάλιστα αξίζει να τονίσουμε ότι οι ωφέλειες αυτές μεγιστοποιούνται όταν οι επιχειρήσεις όχι μόνο παράγουν σε πολλές διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, αλλά ταυτόχρονα έχουν και ευρύ φάσμα προϊόντων τα οποία παράγουν.

Η παραπάνω μορφή πολυεθνικής επιχείρησης βασίζεται πάνω σε μια από τις βασικές οικονομικές υποθέσεις, που επισημαίνει ότι οι ατομικοί επενδυτές εκ φύσεως απεχθάνονται τον κίνδυνο και προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον μη συστηματικό κίνδυνο του χαρτοφυλακίου τους. Για το λόγο αυτό τους είναι ιδιαίτερα ελκυστική η διεθνής διασπορά των επενδύσεών τους καθώς με αυτό τον

τρόπο τα κέρδη τους δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συνθήκες που επικρατούν σε μια μόνο χώρα. Παράλληλα οι επιχειρήσεις θέλοντας να προσελκύσουν όσο το δυνατό περισσότερα άτομα προσπαθούν να αγοράσουν τις μετοχές τους και ταυτόχρονα να προσκομίσουν τα οφέλη που συνεπάγεται η διεθνής διασπορά των επενδύσεών τους προχωρούν σε στρατηγικές κινήσεις που αφορούν στην ίδρυση θυγατρικών τους σε διάφορες χώρες.

Για το συγκεκριμένο τύπο πολυεθνικής εμπειρικές έρευνες, δείχνουν ότι οι διαφοροποιημένες επενδύσεις στο εξωτερικό υφίστανται κυρίως σε συναλλαγές που δίνουν μεγάλα περιθώρια διασποράς του κινδύνου και αφορούν όχι μόνο στις επενδύσεις σε διαφορετικές χώρες αλλά και στην παραγωγή πολλών διαφορετικών προϊόντων.

Συνοψίζοντας, είναι ανάγκη να τονίσουμε ότι ο διαχωρισμός αυτός είναι απλά ενδεικτικός, καθώς στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα είναι δύσκολο να ενταχθεί πλήρως κάποια πολυεθνική επιχείρηση αποκλειστικά σε έναν από τους παραπάνω τύπους. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε και το γεγονός ότι συχνά επιχειρήσεις με οριζόντια ολοκλήρωση της παραγωγής τους έχουν και ένα κάθετο τμήμα όπως για παράδειγμα οι φαρμακευτικές εταιρείες οι οποίες παράγουν τα προϊόντα τους σύμφωνα με τις τοπικές ανάγκες, χρησιμοποιώντας όμως μίγματα που έχουν παρασκευασθεί από τη μητρική εταιρεία.

1.4 Κύρια χαρακτηριστικά των πολυεθνικών

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων πολυεθνικών εταιρειών αποτελεί το γεγονός ότι συνήθως δεν παράγουν προϊόντα που ανήκουν σε ένα και μόνο κλάδο αλλά αντίθετα αναθέτουν σε ορισμένες θυγατρικές τους την παραγωγή προϊόντων τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιούν ως εισροές στην παραγωγική διαδικασία κάποιων άλλων επιχειρήσεων του ομίλου. Παράλληλα παρατηρείται πολύ συχνά οι διάφορες θυγατρικές μιας πολυεθνικής να παράγουν προϊόντα που είναι εντελώς άσχετα μεταξύ τους και στοχεύουν στην κατάκτηση διαφορετικών αγορών. Αυτό βέβαια έχει ως συνέπεια τα μηχανήματα και ο τρόπος παραγωγής που απαιτούνται για κάθε προϊόν να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, γεγονός που προκαλεί πρόσθετες δυσκολίες καθώς η οργάνωση της παραγωγής απαιτεί πιο

σύνθετες και πολυσύνθετες γνώσεις. Από την άλλη πλευρά όμως, αυτή η πολυμορφία της παραγωγής, αποτελεί και πηγή άντλησης επιπλέον δύναμης, αφού είναι δυνατό οι δυσκολίες που παρουσιάζονται σε μια αγορά να υπερκαλύπτονται από τις ευνοϊκές συνθήκες που επικρατούν σε κάποια άλλη. Έτσι για παράδειγμα ενώ ένα προϊόν της επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό, κάποιος άλλος τομέας της είναι δυνατό να εισάγει μια καινοτομία ώστε να αποκτήσει το μονοπώλιο στην αγορά που κινείται.⁴

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο των πολυεθνικών αποτελεί το γεγονός ότι οι δραστηριότητές τους περιλαμβάνουν και ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο με αποτέλεσμα να δημιουργείται εσωτερική αγορά τόσο για τα προϊόντα τους όσο και για τους παραγωγικούς συντελεστές που χρησιμοποιούν. Έτσι η τιμή η οποία αντιστοιχεί σ' αυτό το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο είναι μια εσωτερική τιμή. Από τη σκοπιά της πολυεθνικής τέτοιου είδους τιμές έχουν διπλή σημασία: πρώτον, μπορεί να είναι σκιώδεις τιμές οι οποίες έχουν καθορισθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιδρούν στην κατανομή των πραγματικών πόρων ανάμεσα στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό βέβαια μπορεί να θεωρηθεί ως θετικό στοιχείο καθώς οδηγεί στη μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους. Δεύτερον, μπορούν οι τιμές αυτές να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίσουν το ύψος των κερδών της κάθε μονάδας παραγωγής που θα έχει χαμηλότερη φορολογία. Με άλλα λόγια δηλαδή, οι εσωτερικές τιμές μπορούν να αποτελέσουν μέσο ελαχιστοποίησης των πληρωτέων από την επιχείρηση φόρων.

Παράλληλα, η ύπαρξη ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου μέσα στους κόλπους των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τους δίνει το σημαντικό πλεονέκτημα να ξεπερνούν τις διάφορες στρεβλώσεις που υπάρχουν στις αγορές και προέρχονται από τις προσπάθειες των κυβερνήσεων να μειώσουν τις διαφορές μεταξύ των κρατών αναφορικά με τους φόρους, τους δασμούς και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Προκειμένου όμως να διασφαλίσει η πολυεθνική το παραπάνω πλεονέκτημα θα πρέπει να επιλέξει εκείνη την εσωτερική τιμή η οποία οδηγεί σε τέτοιας μορφής καταμερισμό των πηγών της που να πλησιάζει όσο το δυνατό περισσότερο σ' αυτόν του ελεύθερου εμπορίου. Τα αποτελέσματα που απορρέουν από το πλεονέκτημα που προαναφέρθηκε είναι σημαντικά και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

⁴ **Exploring New Markets: Direct Investment. Contractual Relations and Multinational Enterprise**, Horstman, I. and Markusen J.R, 1996.

Τελειώνοντας αξίζει να αναφερθεί ότι ο έλεγχος και η οργάνωση της πολυεθνικής γίνεται συνήθως από ένα φορέα ώστε να ελαχιστοποιούνται τα διοικητικά προβλήματα που ανακύπτουν. Ο βαθμός όμως αυτής της κεντρικής οργάνωσης και καθοδήγησης είναι δύσκολο να προσδιορισθεί καθώς η επιρροή μπορεί να ασκηθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους και συχνά παρατηρείται αναντιστοιχία μεταξύ της δομής μιας πολυεθνικής επιχείρησης και της μεθόδου του ελέγχου που χρησιμοποιείται. Έτσι είναι πολύ πιθανό σε επιχειρήσεις που έχουν υψηλό βαθμό κεντρικού ελέγχου, οι θυγατρικές τους να επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή αντίθετα σε επιχειρήσεις με σχετικά χαλαρή οργάνωση η κεντρική επιχείρηση να επιδρά έντονα στις θυγατρικές της. Επιπλέον στις περιπτώσεις που μια εταιρεία δραστηριοποιείται σε παραπάνω από έναν κλάδους τότε διαμορφώνονται διαφορετικές στρατηγικές καθώς οι απαιτήσεις του κάθε προϊόντος είναι διαφορετικές.

1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Οι εγχώριες πολυεθνικές εταιρείες ενισχύουν καθοριστικά την ελληνική οικονομία και η ανάπτυξη διεθνών δραστηριοτήτων προκαλεί πολλαπλασιαστικές θετικές επιπτώσεις: δίνει ώθηση στις εξαγωγές, ενισχύει την έρευνα και ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και τονώνει την απασχόληση.

Με βάση τα παραπάνω, θα παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.⁵

1. Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στο φαινόμενο της μείωσης το κόστους παραγωγής ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος (δηλαδή του μοναδιαίου ή μέσου κόστους παραγωγής που παρατηρείται όταν η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της). Το σπουδαιότερο όφελος για την επιχείρηση από την εμφάνιση των οικονομιών κλίμακας είναι ότι μπορεί **άν το επιθυμεί**, να μειώσει την τιμή του προϊόντος της κατά το σύνολο ή μέρος της μείωσης του μοναδιαίου κόστους παραγωγής χωρίς να μειωθεί το κέρδος που έχει ανά μονάδα προϊόντος που παράγει. Η μείωση της τιμής ωστόσο καθιστά το προϊόν της επιχείρησης φθηνότερο και επομένως περισσότερο ελκυστικό για τους αγοραστές σε σχέση με τα ομοειδή προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας καθιστά τα προϊόντα της επιχείρησης περισσότερο ανταγωνιστικά τουλάχιστον ως προς την τιμή, με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι πωλήσεις και τα κέρδη της.

2. Το γνωστό όνομά τους και η φήμη τους

Η φήμη εμπορικών ονομασιών όπως τα Mc Donald's, Microsoft, Toyota, Coca-Cola κ.α έχει εξαπλωθεί σε όλες τις γωνιές της υφελίου. Οι καταναλωτές στις περισσότερες χώρες του κόσμου γνωρίζουν τις επιχειρήσεις αυτές και θεωρούν δεδομένο ότι τα προϊόντα τους είναι ποιοτικά ανώτερα από ομοειδή τοπικά προϊόντα. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν χρειάζεται να κάνουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να καταστήσουν το όνομά τους γνωστό στο πλατύ κοινό και για να αποκτήσουν πιστούς αγοραστές, ακόμα και όταν εισέρχονται για πρώτη φορά σε νέες αγορές. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι το κόστος εισόδου στις νέες ξένες αγορές είναι

⁵ Ιωάννης ΑΘ. Χατζηδημητρίου, **Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες**, Εκδόσεις Ανίκουλα, 2003, σελ. 42 -57.

σημαντικά χαμηλότερο και η ευκολία εισόδου πολύ μεγαλύτερη για μια παγκοσμίως γνωστή επιχείρηση σε σχέση με τις μικρότερες και όχι ευρέως γνωστές επιχειρήσεις.

Η σπουδαιότητα του χαμηλότερου κόστους και της μεγαλύτερης ευκολίας της διεθνούς επέκτασης είναι μεγάλη για την επιχείρηση. Και οι δύο παράγοντες διευρύνουν και βελτιώνουν τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις διεθνείς αγορές. Αυτό βεβαίως συντελεί και στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητάς της στο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον και καθιστά ακόμα πιο δύσκολη την αντιμετώπισή της από τις τοπικές επιχειρήσεις.

3. Η πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία

Είναι γεγονός ότι τα καινοτόμα προϊόντα και οι πρωτοποριακές μέθοδοι παραγωγής προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην καινοτόμο επιχείρηση και πως πολλές επιχειρήσεις στηρίζουν την ανταγωνιστικότητά τους στη χρήση προηγμένης τεχνολογίας. Για το λόγο αυτό η πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων παρακολουθεί από πολύ κοντά και με μεγάλη προσοχή την εξέλιξη και τα επιτεύγματα στον τομέα τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις οι καινοτομίες στην τεχνολογία και την τεχνογνωσία είναι αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας, που συνήθως αποκαλείται «Έρευνα και Ανάπτυξη» και που χρηματοδοτείται από τις ίδιες τις πολυεθνικές. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις οι τεχνολογίες αναπτύσσονται από επιχειρήσεις σχετικά μικρού μεγέθους που αναπτύσσουν μεν καινοτόμες τεχνολογίες, αλλά δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα, αλλά ούτε και την απαιτούμενη εμπειρία και διοικητική οργάνωση, για να τις εφαρμόσουν ή και να τις προωθήσουν στις αγορές. Έτσι, συνήθως πουλούν το προϊόν της έρευνάς τους σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που τις περισσότερες φορές είναι πολυεθνικές.

4. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για

τις διεθνείς εξελίξεις.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει καταστήσει τη σημασία και την αξία της πληροφορίας για την επιχείρηση πολύ μεγάλη. Η πληροφορία θεωρείται πλέον ως ένας από τους σπουδαιότερους στρατηγικούς πόρους της επιχείρησης ενώ η απρόσκοπτη και ταχεία ροή των πληροφοριών αντιμετωπίζεται από πολλές επιχειρήσεις ως η κινητήρια δύναμή της. Η σπουδαιότητα της γρήγορης, σωστής και ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τη διαμόρφωση από τα διοικητικά στελέχη, ρεαλιστικών επιχειρηματικών στόχων, καθώς και των πλέον κατάλληλων για κάθε περίπτωση στρατηγικών, είναι πλέον αναμφισβήτητη. Το δίκτυο που αποτελείται από τις θυγατρικές, τα υποκαταστήματα, τους αντιπροσώπους ή τους συνεργάτες τους οποίους μια πολυεθνική έχει διεσπαρμένους σε διάφορες περιοχές του κόσμου, αποτελεί πολύτιμη και ανεξάντλητη πηγή πληροφόρησης για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της. Έτσι, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού δικτύου πληροφόρησης που προσφέρει έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση, για το τί συμβαίνει στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει καταστεί πλέον ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν το διαθέτουν οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τις δραστηριότητές τους μόνο στον εθνικό τους χώρο.

Η πληροφόρηση που έχουν οι πολυεθνικές είναι δυνατό να αφορούν την εμφάνιση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, πολιτικές ή κυβερνητικές μεταβολές, κοινωνικές αναταραχές, την οικονομική κατάσταση και τις οικονομικές εξελίξεις σε χώρες που τις ενδιαφέρουν, πιθανές μεταβολές στις τιμές πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών, μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, κ.α. Σε τέτοιες περιπτώσεις η έγκαιρη αντίδραση της επιχείρησης έχει πάντα ευνοϊκές συνέπειες γι' αυτήν. Αντιθέτως, η καθυστερημένη δραστηριοποίηση της επιχείρησης είναι δυνατόν, στην καλύτερη περίπτωση, να συνεπάγεται την απώλεια πωλήσεων, εσόδων και κερδών.

5. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων στελεχών καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές.

Η μεγάλη έκταση των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής καθιστά εφικτή τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής της έτσι ώστε να περιλαμβάνει τμήματα που καλύπτουν όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες (όπως διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοικ/κή διαχείριση, παραγωγή, προώθηση, διαφήμιση, διανομή κ.α). Μια τέτοια οργανωτική δομή όμως έχει ως αποτέλεσμα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να διαθέτουν ικανό αριθμό εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Επιπλέον, οι πολυεθνικές διαθέτουν ικανό αριθμό στελεχών που έχουν εργασθεί σε διάφορες περιοχές του κόσμου, όπου η επιχείρηση έχει δραστηριότητες. Οι γνώσεις και οι εμπειρίες των στελεχών αυτών στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πολύτιμες, ιδιαίτερα όταν η πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να επεκταθεί σε νέες χώρες. Τότε οι ανάγκες για τη στελέχωση της νέας θυγατρικής ή του νέου υποκαταστήματος μπορούν να ικανοποιηθούν άμεσα με τη μετακίνηση έμπειρων στελεχών της επιχείρησης από άλλες, πιθανόν, γειτονικές χώρες. Επίσης οι εμπειρίες που έχουν συσσωρεύσει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης από την εισαγωγή νέων προϊόντων και από την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού σε διάφορες περιοχές της υφηγίου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες χώρες.

Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν στη βελτίωση της ταχύτητας της διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης, καθώς και στη βελτίωση της πιθανότητας της επιχείρησης να εισέλθει σε νέες αγορές. Έτσι οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις έχουν άλλο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων.

6.Η δυνατότητα χρηματοδότησης όλων των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλότερο κόστος.

Η χρηματοδότηση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα του κόστους παραγωγής και συνεπώς και του συνολικού κόστους λειτουργίας τους. Το ίδιο βεβαίως ισχύει και για τη χρηματοδότηση και των υπόλοιπων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό του συνολικού κόστους λειτουργίας είναι οι πληρωμές των τόκων των δανείων που έχει η επιχείρηση και το μέγεθός του εξαρτάται κυρίως από το ύψος του επιτοκίου των δάνειων.

Η δυνατότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων να επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους οφείλεται σε δύο βασικούς παράγοντες. Πρώτον, στο ότι οι πολυεθνικές έχουν καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς χρηματαγορές λόγω του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων χρηματοοικονομικών οργανισμών και έτσι είναι δυνατόν να επιτύχουν ευνοϊκότερους όρους δανειοδότησης. Και δεύτερον, στο ότι, καθώς είναι σχετικά γνωστές στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο λόγω της πολυεθνικής τους ταυτότητας, η δανειοληπτική ικανότητάς τους και η φερεγγυότητά τους είναι πολύ υψηλότερες από τις αντίστοιχες των μη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα να μπορούν να βρίσκουν χρηματοδότηση, όχι μόνο με μεγαλύτερη ευκολία, αλλά και με χαμηλότερα επιτόκια και με καλύτερους όρους χρηματοδότησης. Το χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης όμως συνεπάγεται συνεπάγεται και χαμηλότερο συνολικό κόστος λειτουργίας. Επομένως και αυτός ο παράγοντας συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Επιπλέον, η μεγαλύτερη ευκολία εύρεσης κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των διεθνών δραστηριοτήτων τους, δίνει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκμετάλλευση των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, όταν αυτές παρουσιάζονται. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση ανακαλύπτει μια πολύ πιο μεγάλη ευκαιρία για την πραγματοποίηση κερδών, αλλά δεν διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκμετάλλευσή τους.

7. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων

Η επέκταση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες και περιοχές του κόσμου συνεπάγεται άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό έγκειται στο ότι η συνολική κερδοφορία τους δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις επιδόσεις τους σε ένα περιορισμένο αριθμό χωρών ή σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή . Έτσι αν η επιχείρηση δεν παρουσιάσει ευνοϊκά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα σε μία χώρα ή περιοχή π.χ λόγω δυσμενών συνθηκών, αυτό θα μπορούσε να αντισταθμιστεί από καλύτερες οικονομικές επιδόσεις σε κάποια άλλη χώρα ή περιοχή, με αποτέλεσμα να μην επηρεασθούν σημαντικά τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Είναι φανερό λοιπόν πως όσο πιο μεγάλη είναι η γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τόσο πιο μικρή είναι και η σχετική σημασία των επιχειρηματικών κινδύνων που συνεπάγεται για την επιχείρηση η οικονομική κατάσταση σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή χώρα.

Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι ένα πλεονέκτημα το οποίο δεν το απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις που οι πωλήσεις και τα κέρδη τους προέρχονται και επομένως εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συνθήκες που επικρατούν σε μία ή σε ένα σχετικά μικρό αριθμό χωρών. Η χρηματοοικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων αυτών είναι συνεπώς πολύ περισσότερο ευάλωτη στις οικονομικές διακυμάνσεις που παρουσιάζονται στο σχετικά περιορισμένο γεωγραφικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά. Η εξασθένιση

όμως των οικονομικών επενδύσεων μιας επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική περίοδο ως αποτέλεσμα τέτοιων οικονομικών διακυμάνσεων, είναι δυνατό να περιορίσει σημαντικά τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντιδράσει δυναμικά και αποτελεσματικά σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή απειλές. Η δημιουργία, ωστόσο, μιας τέτοιας κατάστασης μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων αυτών και συνεπώς να έχει ουσιαστικές δυσάρεστες επιπτώσεις στα οικονομικά τους αποτελέσματα.

Μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Η επέκταση και δραστηριοποίηση σε πολλές χώρες συνεπάγεται ωστόσο και σημαντικά μειονεκτήματα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που τα διοικητικά στελέχη των πολυεθνικών αλλά και των μικρομεσαίων τοπικών επιχειρήσεων είναι επίσης επιτακτικό να τα κατανοούν. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα εξής:

1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Κάθε χώρα έχει τα δικά της κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι δυνατόν να διαφέρουν ακόμα και μεταξύ χωρών που έχουν κοινές εθνικές και πολιτισμικές αξίες και μιλούν την ίδια γλώσσα. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο τα στελέχη της πολυεθνικής επιχείρησης να κατανοούν πολύ καλά τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των χωρών, στις αγορές των οποίων η επιχείρηση προσπαθεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Επιπλέον, σε κάποιες περιπτώσεις χωρών με ιδιόμορφα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, η ικανοποιητική κατανόησή τους αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας εισόδου στην αγορά της

χώρας αυτής. Επομένως, σε όσο περισσότερες χώρες του κόσμου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο γίνεται το έργο της.

Η σημασία της κατανόησης των κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας έγκειται, συνοπτικά, στο ότι στη αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση και τα στελέχη της μπορεί να κάνουν πολλές και ουσιαστικές παραλήψεις και λάθη που είναι δυνατόν να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος ή ακόμα και να αποβούν μοιραία για την έκβαση του εγχειρήματος της επέκτασης στη χώρα αυτή. Οι παραλήψεις και τα λάθη μπορεί να γίνουν είτε στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση, είτε στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων της στη χώρα αυτή ή ακόμα και στις σχέσεις της με το εγχώριο προέλευσης προσωπικό και τους ετεροεθνείς πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες της. Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι τα στελέχη που θα χρησιμοποιηθούν στο εγχείρημα αυτό θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα. Πολλές φορές δε η εκπαίδευση αυτή περιλαμβάνει και την εκμάθηση της γλώσσας της χώρας αυτής.. Ωστόσο όσο εκτενής και επαρκής και αν είναι η εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση στα στελέχη της, δεν είναι δυνατό να εξαλειφθεί ολοκληρωτικά, η πιθανότητα ότι τα στελέχη της θα κάνουν κάποια λάθη που οφείλονται στην έλλειψη πλήρους κατανόησης των κοινωνικών και πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων και ιδιομορφιών των χωρών όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

2. Οι διαφορές επιχειρηματικές πρακτικές

Κάθε χώρα και αγορά έχει τους δικούς της άγραφους νόμους , καθώς και κάποιες καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές που διέπουν τις σχέσεις των συναλλασσομένων στις αγορές. Οι πρακτικές αυτές, όπως είναι φυσικό, διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η σημασία, π.χ της προσωπικής επαφής με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης είναι διαφορετική από χώρα σε χώρα. Ο χρηματισμός των δημοσίων υπαλλήλων ακόμα και με μικροποσά, το γνωστό «λάδωμα» όπως αποκαλείται στη χώρα μας, είναι παράνομο σε κάποιες χώρες. Ωστόσο, αποτελεί κοινά αποδεκτή πρακτική σε κάποιες άλλες και χωρίς αυτό είναι πρακτικά αδύνατο να διεκπεραιωθεί μια υπόθεση μέσα σε ένα λογικό

χρονικό διάστημα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πολλές φορές είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν τις τοπικές πρακτικές γιατί διαφορετικά θέτουν σε κίνδυνο την επίτευξη των επιχειρηματικών σχέσεών τους.

Το τελευταίο, βεβαίως, συνεπάγεται επιπρόσθετο οικονομικό κόστος για τις αλλοδαπές επιχειρήσεις, καθώς τις προκαλεί πολλά διαδικαστικά και λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι εύκολο να επιλυθούν. Οι πολυεθνικές που δεν μπορούν να υιοθετήσουν τέτοιες πρακτικές, είτε εξαιτίας νομικών θεμάτων στη μητρική χώρα, είτε εξαιτίας ανελαστικών ενδοεπιχειρηματικών λειτουργικών διαδικασιών, έχουν την δυνατότητα να τις ακολουθήσουν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Με αυτόν τον τρόπο οι τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν τις υποθέσεις τους και τα συμφέροντά τους με μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα και σε κάποιες περιπτώσεις να υπερισχύσουν των πολυεθνικών ανταγωνιστών τους.

3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Όταν μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο διεθνή οικονομικό χώρο, έρχεται αντιμέτωπη και επομένως αναλαμβάνει επιπρόσθετους κινδύνους που δεν παρουσιάζονται ή δεν είναι τόσο σημαντικοί όταν η επιχείρηση ενεργοποιείται μόνο εντός των εθνικών συνόρων. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι αυτοί που οφείλονται σε μη αναμενόμενες μεταβολές στο βαθμό σταθερότητας της κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης, καθώς και στις πολιτικές που ακολουθούν οι εθνικές κυβερνήσεις. Επιπλέον υπάρχουν και κίνδυνοι που πηγάζουν από τις απροσδόκητες διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών των νομισμάτων των χωρών όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Η ανάληψη όμως αυτών των κινδύνων από την επιχείρηση δημιουργεί και την ανάγκη για την προστασία της επιχείρησης από τις πιθανές δυσμενείς οικονομικές συνέπειές τους.

Ωστόσο, τα μέτρα που είναι αναγκαίο να λάβει η επιχείρηση για τη διεύρυνση, αναγνώριση, πρόληψη ή και αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, συνεπάγονται επιπρόσθετο οικονομικό κόστος. Το επιπλέον αυτό το κόστος επηρεάζει δυσμενώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι επιπτώσεις αυτές ωστόσο είναι δυνατόν να είναι πολύ πιο σοβαρές αν η επιχείρηση δεν προβλέψει ή δεν αντιμετωπίσει κατάλληλα τους κινδύνους αυτούς.

4. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο

Τέλος, κάθε χώρα έχει το δικό της νομικό πλαίσιο που καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των ατόμων και των επιχειρήσεων. Η κατανόηση και η εξοικείωση με το νομικό καθεστώς κάθε χώρας όπου δραστηριοποιούνται, καθιστά το έργο των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων δυσκολότερο.

Ωστόσο, η επιπρόσθετη προσπάθεια που απαιτείται δεν είναι δυνατό να αποφευχθεί, καθώς η επαρκή γνώση των θεμάτων αυτών είναι αναγκαία για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς της επιχείρησης σε τομείς όπως οι συνθήκες ασφαλείας στο χώρο εργασίας, οι μέθοδοι προώθησης, οι παροχές προς τους εργαζομένους, κ.α. Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά συστήματα_νομοθεσία όσον αφορά την τήρηση λογιστικών βιβλίων και τη φορολόγησή τους. Η απαραίτητη επιμόρφωση και η συνεπής ενημέρωση των αρμόδιων στελεχών για το νομικό και το φορολογικό πλαίσιο της χώρας, συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες που αυξάνουν το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και συνεπώς επηρεάζουν δυσμενώς την ανταγωνιστικότητά της!

5. Οι πολυεθνικές πουλάνε ακριβότερα στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες.

Για την αντιμετώπιση του φαινομένου τα ίδια προϊόντα πολυεθνικών ομίλων να πωλούνται ακριβότερα στην Ελλάδα, συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προωθεί το υπουργείο Ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, το υπουργείο Ανάπτυξης δημιουργεί το νομικό πλαίσιο –γνωστό διεθνώς ως **Transfer Pricing**– για την τεκμηρίωση της τιμολογιακής πολιτικής των συνδεδεμένων επιχειρήσεων (δηλ. ομίλους πολυεθνικών επιχειρήσεων). Δημιουργείται λοιπόν με τον νόμο αυτόν η υποχρέωση των συνδεδεμένων επιχειρήσεων να συναλλάσσονται μεταξύ τους ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις, δηλαδή να συναλλάσσονται σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, εφαρμόζοντας την πολιτική των ίσων αποστάσεων.

Σε περίπτωση που καταγραφεί τιμή πώλησης ενός προϊόντος, διαφορετική από χώρα σε χώρα, τότε θεσμοθετεί την υποχρέωση της εταιρίας να αιτιολογήσει αυτήν τη διαφορά, να την τεκμηριώσει, να πει πού οφείλεται. Αυτή η τεκμηρίωση συνίσταται στην κατάρτιση δύο φακέλων. Ο ένας είναι ο βασικός φάκελος τεκμηρίωσης, ο οποίος αφορά τις ενδο-ομιλικές συναλλαγές των ελληνικών πολυεθνικών ομίλων και ο δεύτερος είναι ο ελληνικός φάκελος τεκμηρίωσης, ο οποίος αφορά τις ενδο-ομιλικές συναλλαγές των ελληνικών θυγατρικών οι οποίες λειτουργούν στην Ελλάδα ή των υποκαταστημάτων αλλοδαπών εταιριών που λειτουργούν στην Ελλάδα. Η υποχρέωση τεκμηρίωσης επιβάλλεται σε όλες τις συναλλαγές μεταξύ των συνδεδεμένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Οι βασικές παράμετροι του νέου πλαισίου

- Δημιουργείται υποχρέωση των συνδεδεμένων επιχειρήσεων να συναλλάσσονται μεταξύ τους ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις, δηλαδή σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού, εφαρμόζοντας την αρχή των ίσων αποστάσεων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται αφενός μεν ότι θα κερδίζουν από τις συναλλαγές τους ό,τι θα κέρδιζε και μια ανεξάρτητη εταιρία κάτω από παρόμοιες συνθήκες, αφετέρου δε ότι η τιμή πώλησης των προϊόντων προς τον τελικό καταναλωτή θα ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.
- Σε περίπτωση καταγραφής τιμής πώλησης ενός προϊόντος διαφορετικής από χώρα σε χώρα, θεσμοθετείται υποχρέωση τεκμηρίωσης αυτής της διαφοράς. Η τεκμηρίωση τιμών συνίσταται στην κατάρτιση δύο φακέλων τεκμηρίωσης, τον «Βασικό Φάκελο Τεκμηρίωσης» για τις ενδο-ομιλικές συναλλαγές των ελληνικών πολυεθνικών ομίλων και τον «Ελληνικό Φάκελο Τεκμηρίωσης» για τις ενδοομιλικές συναλλαγές των ελληνικών θυγατρικών και υποκαταστημάτων αλλοδαπών εταιριών.
- Η υποχρέωση τεκμηρίωσης επιβάλλεται σε όλες τις συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.
- Οι προδιαγραφές του περιεχομένου των φακέλων τεκμηρίωσης έχουν τεθεί από τον ΟΟΣΑ και την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Οι ενδο-ομιλικές συναλλαγές για τις οποίες υπάρχει υποχρέωση τεκμηρίωσης υποβάλλονται εντός 4,5 μηνών από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου στην οποία

έλαβαν χώρα, ενώ ο φάκελος τεκμηρίωσης θα πρέπει να είναι διαθέσιμος στο πλαίσιο κάθε αγορανομικού και φορολογικού ελέγχου.

- Υπάρχει υποχρέωση επικαιροποίησης του φακέλου τεκμηρίωσης όταν μεταβληθούν τα στοιχεία που επηρεάζουν την αξιολόγηση της τιμολογιακής πολιτικής.
- Καθιερώνονται αυστηρές διοικητικές και φορολογικές κυρώσεις σε βάρος όσων παραβαίνουν τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΣΥΜΦΕΡΟΥΣΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΦΑΣΕΙΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Οι θεωρίες της αγοράς⁶

2.1.1 Θεωρία των Διαρθρωτικών Ατελειών της Αγοράς

Η θεωρία των διαρθρωτικών ατελειών της αγοράς έχει τις βάσεις της στη διδακτορική διατριβή του Stephen Hymer, η οποία τάραξε τα νερά και οδήγησε στη δημιουργία μιας νέας θεωρίας αναφορικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η κύρια συνεισφορά του Hymer έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι έδωσε νέα κατεύθυνση στην ανάλυση για τις πολυεθνικές μετατοπίζοντας το κέντρο βάρους από τη νεοκλασική θεωρία εμπορίου και τη χρηματοοικονομική θεωρία προς μια νέα θεωρία η οποία έχει ως βάση τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης.

Μέχρι πριν τρεις δεκαετίες η πολυεθνική επιχείρηση θεωρούνταν ότι ήταν ένας μεταφορέας κεφαλαίου, ο οποίος έπαιρνε μετοχικό κεφάλαιο από χώρες που έδιναν χαμηλές αποδόσεις και το μετέφερε σε χώρες με υψηλότερες αποδόσεις. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία της μεταφοράς κεφαλαίου (capital arbitrage theory) οι πολυεθνικές έχουν σαν έδρα τους χώρες στις οποίες η εγχώρια αποδοτικότητα του κεφαλαίου είναι σχετικά χαμηλή, και ταυτόχρονα μεταφέρουν κεφάλαιο σε χώρες που η αποδοτικότητά του είναι υψηλότερη.

Από την άλλη πλευρά ο Hymer αντικρούει την άποψη ότι οι πολυεθνικές είναι απλά ιδρύματα που συμβάλλουν στη μεταφορά συναλλάγματος και τονίζει ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν τη δύναμη χρησιμοποιώντας τις δραστηριότητές τους και στηριζόμενες στις ατέλειες των αγορών, να άρουν τον ανταγωνισμό, όπου υπάρχει και να διατηρήσουν ή και να διευρύνουν τη μονοπωλιακή τους θέση. Επίσης η ύπαρξη δασμών, το υψηλό κόστος μεταφοράς και διάφορα άλλα συναφή καθιστούν σε ορισμένες περιπτώσεις συμφέρουσα την τοπική παραγωγή κάποιων προϊόντων παρά την εξαγωγή τους. Παράλληλα, ο φόβος αύξησης του ανταγωνισμού και κατ' επέκταση απώλειας της ολιγοπωλιακής δύναμης οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις στο να επεκτείνουν την παραγωγική τους δραστηριότητα προς το εξωτερικό και να μη στηρίζονται μόνο στις εξαγωγές. Με άλλα λόγια δηλαδή το συμπέρασμα είναι ότι μια

⁶ Hymer, S, **The international operation of national firms: a study of direct foreign investment**, 1976.

επιχείρηση γίνεται πολυεθνική με στόχο τη διατήρηση της ολιγοπωλιακής δύναμης που κατέχει.

Η παραπάνω θεωρία μπορεί πολύ εύκολα να συνδεθεί με τη σύγχρονη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Διάφοροι οικονομολόγοι μεταξύ των οποίων και Michael Porter αναφέρουν ότι το βασικό σημείο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαπίστωση των εμποδίων εισόδου-εξόδου σε μία αγορά και η διαμόρφωση στη συνέχεια στρατηγικών κινήσεων που να βασίζονται στον ανταγωνισμό τιμών, στη διαφοροποίηση του προϊόντος κ.λ.π

Κοιτάζοντας τη θεωρία των διαρθρωτικών ατελειών της αγοράς παρατηρούμε ότι παρόλο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει όμως και ορισμένα πολύ σημαντικά μειονεκτήματα. Τα μειονεκτήματα αυτά κυρίως από την άποψη ότι η πολυεθνική επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνο σε μονοπωλιακούς ή ισχυρά ολιγοπωλιακούς κλάδους, κάτι που δεν ισχύει στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα.

2.1.2 Θεωρία της Εσωτερίκευσης⁷

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες αναφορικά με τις πολυεθνικές και τις άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό είναι η θεωρία της εσωτερίκευσης (internalization theory). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, που διατυπώθηκε από τον Ronald, είναι πιο συμφέρον για μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια εσωτερική αγορά επενδύοντας σε μια ξένη χώρα, παρά να εξάγει τα προϊόντα της στη χώρα αυτή. Μια τέτοια προϋπόθεση είναι το κόστος συναλλαγών που συνεπάγονται συχνά οι δραστηριότητες εκτός των συνόρων.

Ας δούμε πιο αναλυτικά ποιά είναι τα επιχειρήματα στα οποία στηρίζεται η εν λόγω θεωρία. Παρατηρείται πολύ συχνά διάφορα κράτη να θέτουν εμπόδια στον τρόπο με τον οποίο άτομα και επιχειρήσεις διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους στο εσωτερικό των κρατών αυτών. Τα εμπόδια αυτά μπορούν θεωρηθούν ότι αποτελούν ένα είδος κόστους συναλλαγών ή ακόμα να ειπωθούν σαν εξωτερικότητες. Η ύπαρξη αυτών των εμποδίων ωθεί, άτομα και επιχειρήσεις σε εναλλακτικούς

⁷ Coase R.H, **The nature of the firm**, Economica IV, 16, 386 – 405.

τρόπους δραστηριοποίησης ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Σύμφωνα με τη θεωρία της εσωτερίκευσης, ο πιο συνηθισμένος τρόπος προσπέρασης του κόστους συναλλαγών που συνεπάγονται οι διεθνείς δραστηριότητες είναι η δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της οργάνωσης των πολυεθνικών είναι η ικανότητά τους να μεταφέρουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία τους, μέσα από την εξειδικευμένη γνώση, στις θυγατρικές εταιρείες τους. Με αυτό τον τρόπο οργάνωσης οι πολυεθνικές διατηρούν την κυριαρχία τους. Παράλληλα όμως οι θυγατρικές παράγουν και διανέμουν στις χώρες που τις φιλοξενούν τα προϊόντα των μητρικών εταιρειών. Το πλεονέκτημα της εισόδου σε μία αγορά με θυγατρική εταιρεία, έναντι των εναλλακτικών τρόπων (π.χ franchising, joint-venture κλπ), είναι το γεγονός ότι ο έλεγχος της αγοράς παραμένει στην ίδια την επιχείρηση ενώ επιπλέον δεν υπάρχει ο κίνδυνος της απώλειας της τεχνογνωσίας.

Σύμφωνα όμως με τη θεωρία της εσωτερίκευσης, για να είναι συμφέρουσα η δημιουργία πολυεθνικής εταιρείας θα πρέπει η εσωτερίκευση των αγορών για κάποια άυλα στοιχεία να αυξάνει την αξία της εταιρείας. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι σαν άυλα περιουσιακά στοιχεία συνήθως θεωρούνται τα παρακάτω:⁸

- ❖ Η τεχνογνωσία
- ❖ Η δυνατότητα για marketing
- ❖ Το αφοσιωμένο και αποτελεσματικό στις εργασίες του προσωπικό που ασχολείται με το management της εταιρείας. Δηλαδή για να είναι κερδοφόρα μια πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών, ή διαφορετικά θα πρέπει το management της επιχείρησης να είναι πολυκεντρικό και ενημερωμένο για όλες τις εξελίξεις.

Παράλληλα όταν υπάρχουν πλεονεκτήματα τεχνογνωσίας (τα οποία μπορούν να ειδωθούν ως δημόσιο αγαθό) τότε είναι προτιμότερο η επιχείρηση να δημιουργεί θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό παρά να εξάγει τα προϊόντα της γιατί έτσι ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο απώλειας των πλεονεκτημάτων αυτών. Στη συνέχεια και όταν η παραγωγή έχει φθάσει σε πιο ώριμα στάδια τότε οι αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο παραγωγής θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση την ελαχιστοποίηση του

⁸ Buckley P. and Casson M., **The future of the Multinational Enterprise**, London Macmillan Press.

κόστους. Με άλλα λόγια δηλαδή η επιχείρηση θα παράγει ένα αγαθό και στη συνέχεια θα το εξάγει μόνο όταν αυτός ο τρόπος παραγωγής συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος από την εναλλακτική περίπτωση της παραγωγής του συγκεκριμένου αγαθού από θυγατρική εταιρεία.

Επίσης, για να είναι συμφέρουσα η δημιουργία θυγατρικών μονάδων σε ξένες χώρες, είναι ανάγκη να υπάρχουν προϋποθέσεις για marketing καθώς με αυτό τον τρόπο μπορούν να αυξηθούν οι πωλήσεις στις αγορές αυτές και κατά συνέπεια οι δαπάνες λειτουργίας των μονάδων παραγωγής μπορούν να υπερκαλυφθούν από κέρδη πώλησης των προϊόντων τους.

Το κόστος συναλλαγών (transaction cost) διακρίνεται σε τρία είδη:⁹

- ❖ Κόστος πληροφόρησης
- ❖ Κόστος διαπραγματεύσεων
- ❖ Κόστος επιβολής

Τα παραπάνω είδη κόστους απορρέουν από τις δαπάνες σύναψης συμβολαίων τα οποία είναι απαραίτητα για την ιεραρχική οργάνωση της επιχείρησης.

Ακόμη, υπάρχουν τρεις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου να επιλεγεί ο τρόπος εισόδου της επιχείρησης σε ξένες αγορές. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η συχνότητα των συναλλαγών
- ❖ Η αβεβαιότητα των συναλλαγών
- ❖ Το πόσο συγκεκριμένα είναι τα στοιχεία τα οποία μπορούν να συναλλαχθούν.

Έτσι όσο πιο αβέβαιη είναι μια συναλλαγή τόσο πιο πιθανό είναι η παραγωγή να γίνεται σε μία συγκεκριμένη χώρα και στη συνέχεια να εξάγονται τα προϊόντα στο εξωτερικό, παρά να δημιουργούνται θυγατρικές επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες.

Ταυτόχρονα, αναπτύχθηκαν και άλλες παρεμφερείς θεωρίες οι οποίες εξετάζουν τους λόγους της διεθνούς επέκτασης των επιχειρήσεων. Επειδή μάλιστα υπάρχουν

⁹ Hennart J.F, **A transaction costs theory of equity joint ventures**, Strategic Management Journal, 361 – 374.

εμπόδια στην άμεση διασπορά του διεθνούς χαρτοφυλακίου των επενδυτών, οι πολυεθνικές προσφέρουν στους μετόχους τους τη διασπορά που επιθυμούν κάνοντας άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό.

Άλλο ένα ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής: Πώς κινείται η τιμή της μετοχής μιας επιχείρησης όταν αυτή ανακοινώνει πως θα προβεί σε άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό; Οι συγγραφείς προσπαθούν να διαπιστώσουν τις μεταβολές της τιμής της μετοχής μιας επιχείρησης στην ανακοίνωση για άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό όταν όμως υπάρχουν άυλα περιουσιακά στοιχεία τη στιγμή που οι επενδύσεις αυτές λαμβάνουν χώρα. Συνοπτικά, συμπεραίνουν ότι τα έξοδα για έρευνα και τεχνολογία έχουν θετική σχέση με την αντίδραση της τιμής της μετοχής στην ανακοίνωση της άμεσης ξένης επένδυσης. Επίσης οι διαφημιστικές δαπάνες αυξάνουν την πιθανότητα για θετική μεταβολή της τιμής της μετοχής, όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες επιχειρήσεις. Γενικότερα, όπως προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις που κατέχουν άυλα περιουσιακά στοιχεία κάνουν επενδύσεις στο εξωτερικό στην καλύτερη περίπτωση η τιμή της μετοχής τους παραμένει αμετάβλητη, ενώ είναι πολύ πιθανό να παρατηρηθεί και πτώση της τιμής αυτής. Οι παραπάνω όμως παρατηρήσεις δεν ισχύουν όταν η διεθνής επέκταση της επιχείρησης συνεπάγεται αύξηση της διασποράς του χαρτοφυλακίου των μετόχων, εξοικονόμηση φόρων, χαμηλότερο κόστος παραγωγής κλπ.

Κάνοντας μια περίληψη των παραπάνω βλέπουμε ότι η θεωρία της εσωτερίκευσης έχει σαν στόχο την ανάλυση των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν έξω από τα εθνικά σύνορα υποκαθιστούν τις λειτουργίες της αγοράς με εσωτερικές ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές, όταν το κόστος των εσωτερικών συναλλαγών είναι μικρότερο από το κόστος συναλλαγών που θα είχαν αν δρούσαν στην αγορά. Με άλλα λόγια, η εσωτερίκευση των συναλλαγών παρουσιάζεται όταν έχουμε ατελείς ή αναποτελεσματικές αγορές.

2.1.3 Θεωρία του Κύκλου Προϊόντος¹⁰

¹⁰ Vernon R., **International investment and traditional trade in the product cycle**, Quarterly Journal of Economics, 190 – 207.

Η θεωρία του κύκλου προϊόντος θεμελιώθηκε από τον Vernon. Όπως τονίζει, γίνεται μια προσπάθεια γενίκευσης και σύνθεσης της θεωρίας του εμπορίου δίνοντας λιγότερη έμφαση στο κόστος και περισσότερη στη χρονική στιγμή της καινοτομίας, στις αποδόσεις κλίμακας καθώς επίσης και στο ρόλο που παίζει η καινοτομία στο εμπόριο.

Σύμφωνα με την απόδοση του κύκλου προϊόντος μία επιχείρηση γίνεται πολυεθνική όταν θεωρεί ότι έχει κάποιο μονοπωλιακό πλεονέκτημα. Ένα τέτοιο πλεονέκτημα είναι πολύ πιθανό να προέρχεται από μια καινοτομία που πιθανώς να κατέχει η επιχείρηση αυτή. Η θεωρία ξεκινά με την υπόθεση ότι το έναυσμα για να υπάρξει μια καινοτομία δίνεται από τις υποσχέσεις που δίνει η αγορά ή ακόμα από την απειλή που μπορεί να αισθάνεται η επιχείρηση αν δεν προβεί στην καινοτομία. Τα άτομα που τις διευθύνουν κατευθύνονται κυρίως από τις προτιμήσεις και ανάγκες της εγχώριας αγοράς. Για το λόγο αυτό η εγχώρια αγορά όχι μόνο κατευθύνει τις εξελίξεις στο χώρο των καινοτομιών, αλλά παράλληλα αποτελεί και την πρώτη προτίμηση όσον αφορά τον τρόπο που θα γίνουν οι εγκαταστάσεις για την παραγωγή των νέων προϊόντων. Έτσι οι ανάγκες και της διεθνούς αγοράς για τα προϊόντα που δημιουργήθηκαν θα εξυπηρετούνται από τις εγχώριες μονάδες παραγωγής εξαιτίας κυρίως του γεγονότος ότι όταν η παραγωγή γίνεται εγχώρια μπορούν πολύ πιο εύκολα να διαπιστωθούν και να εκμεταλλευθούν οι θετικές οικονομίες που προκύπτουν από την καινοτομία.

Καθώς όμως η παραγωγική διαδικασία συνεχίζεται είναι πιθανό η επιχείρηση να σκεφτεί και εναλλακτικούς τρόπους εξυπηρέτησης της αγοράς εκτός των συνόρων, όπως για παράδειγμα η δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης ή ο σχηματισμός κοινοπραξίας. Για καινούρια όμως προϊόντα η κοινοπραξία αποδεικνύεται συνήθως μη συμφέρουσα εξαιτίας κυρίως της αναποτελεσματικότητας της διεθνούς αγοράς αναφορικά με την τεχνολογία. Έτσι αν δεν προτιμηθεί η κοινοπραξία η επιχείρηση ελέγχει την άλλη εναλλακτική, την ίδρυση δηλαδή θυγατρικής εταιρείας σε άλλη χώρα. Η επιλογή μεταξύ των διαφορετικών τρόπων παραγωγής γίνεται εξετάζοντας το οριακό κόστος εξαγωγών σε σχέση με το οριακό κόστος παραγωγής σε μια ξένη χώρα.

Υποστηρίζεται πολύ συχνά ότι προκειμένου μια επιχείρηση να αρχίσει να κάνει υπολογισμούς σχετικά με το πού θα επενδύσει θα πρέπει ένα σημαντικό γεγονός να αποτελέσει το έναυσμα. Ως τέτοιο γεγονός συνήθως θεωρείται ο κίνδυνος απώλειας της μονοπωλιακής δύναμης που κατέχει η επιχείρηση. Εδώ όμως ανακύπτει το ερώτημα, γιατί ο έλεγχος μεταξύ εναλλακτικών τρόπων εγκατάστασης των νέων παραγωγικών μονάδων γίνεται σε αυτό το στάδιο και όχι πιο πριν; Η απάντηση βρίσκεται κυρίως στο γεγονός ότι όσο ο κίνδυνος είναι ακαθόριστος υπερισχύουν οι δυσκολίες υπολογισμού των εναλλακτικών τρόπων επένδυσης και έτσι η παραγωγή γίνεται στη μητρική χώρα. Όταν όμως ο κίνδυνος είναι επαρκώς λαμβάνονται υπόψη όλες οι εναλλακτικές λύσεις ώστε να αποφευχθεί η απώλεια της ολιγοπωλιακής δύναμης της επιχείρησης.

Αργότερα όμως ο Vernon, τόνισε ότι η δύναμη της υπόθεσης του κύκλου προϊόντος έχει μεταβληθεί. Κατά την άποψή του, αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως παράγοντες:¹¹

- Υπάρχει αύξηση του αριθμού των γεωγραφικών περιοχών που μπορούν να προσεγγίσουν οι επιχειρήσεις που κάνουν καινοτομίες. Πιο συγκεκριμένα τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει πολύ μεγάλη αύξηση στη δημιουργία καινοτομιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μετατόπιση της παραγωγής σε προϊόντα για τα οποία η ύπαρξη μιας καινοτομίας μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά κερδοφόρα. Έτσι έχει παρατηρηθεί ιδιαίτερη ανάπτυξη του κλάδου των χημικών, των ηλεκτρονικών και των μηχανημάτων. Σε αυτούς τους κλάδους οι επιχειρήσεις που παράγουν μόνο για την εγχώρια αγορά είναι λίγες ενώ αντίθετα υπάρχουν πολυεθνικές επιχειρήσεις των οποίων το δίκτυο παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων τους κατέχει ένα μεγάλο μέρος της παγκόσμιας αγοράς. Με άλλα λόγια τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των θυγατρικών εταιρειών ανά τον κόσμο.
- Υπάρχει μεταβολή στην εγχώρια αγορά των χωρών που έχουν αναπτυγμένη βιομηχανία με αποτέλεσμα να αμβλυνθούν οι διαφορές που υπήρχαν στο παρελθόν μεταξύ των αγορών αυτών. Οι μεταβολές που έχουν συντελεσθεί στην παγκόσμια οικονομία θέτουν υπο αμφισβήτηση τη θεωρία του κύκλου προϊόντος.

¹¹ Johanson J. and Wiedersheim P., **The Internationalization of the Firm**, Journal of Management Studies, 305 – 322.

2.1.4 Θεωρία της διεθνοποίησης

Η διαδικασία της διεθνοποίησης προτάθηκε αρχικά από τον Vernon και αποτελούσε μέρος της εργασίας του που αναφερόταν στον κύκλο της διεθνούς ζώης ενός προϊόντος. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο Vernon διευρύνθηκαν αργότερα από τους Johanson και Vahlne οι οποίοι υπέδειξαν τα διάφορα στάδια της διεθνοποίησης η οποία ξεκινά από τις εξαγωγές και καταλήγει στο σχηματισμό διεθνούς παραγωγής.

Οι συγγραφείς αρχικά όρισαν τη διεθνοποίηση σαν εκείνη τη διαδικασία στην οποία μια επιχείρηση ξεκινά την είσοδό της σε μία αγορά επιλέγοντας μορφές εισόδου που περιλαμβάνουν χαμηλό βαθμό δέσμευσης και στη συνέχεια προχωρά στα επόμενα στάδια που περιλαμβάνουν υψηλότερη δέσμευση. Με άλλα λόγια δηλαδή, υποστηρίζουν ότι υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ των διαφόρων σταδίων της διεθνοποίησης σε μια χώρα. Έχοντας σαν στόχο να δείξουν αυτή τη διαδικασία ανέπτυξαν ένα υπόδειγμα συμπεριφοράς στο οποίο οι επιχειρήσεις δρουν σταδιακά μέσα σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει αβεβαιότητα και ασυμμετρία στην πληροφόρηση και ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά αυτά αλληλεπιδρούν πάνω στις διάφορες ευκαιρίες και προβλήματα που παρουσιάζονται μέσα στις διεθνείς αγορές στις οποίες αναπτύσσουν ήδη δραστηριότητα.

Στο συγκεκριμένο υπόδειγμα η απόφαση για τη λήψη μιας νέας επενδυτικής δραστηριότητας λαμβάνεται με βάση την υπάρχουσα γνώση της δεδομένης αγοράς. Παραταύτα όμως, η εμπειρική γνώση που προέρχεται από τη συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού αποτελεί ένα μόνο μέρος της συνολικής πληροφόρησης που έχει η επιχείρηση, αφού πληροφόρηση μπορεί να αντληθεί και από άλλες αγορές του εξωτερικού καθώς επίσης και από το στρατηγικό σχεδιασμό που έχει προηγηθεί.

Η διεθνής εμπειρία αντιπροσωπεύει τις μεταφερομένες ωφέλειες τις οποίες αντλούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εκτός των συνόρων της μητρικής τους χώρας. Οι ωφέλειες αυτές μπορούν να προέρχονται από δύο πηγές. Πρώτον, από την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι ίδιες οι επιχειρήσεις αναφορικά με τα διοικητικά προβλήματα τα οποία προκύπτουν από το σχηματισμό και συντονισμό μιας θυγατρικής εταιρείας που λειτουργεί σε άλλη χώρα. Δεύτερον, από τα διάφορα διοικητικά συστήματα που έχουν αναπτύξει οι διεθνείς επιχειρήσεις με σκοπό το συντονισμό των δραστηριοτήτων τους σε όλο τον κόσμο.

Αυτές οι παραπάνω ωφέλειες έχουν σαν αποτέλεσμα να μειώνουν τον κίνδυνο που συνεπάγεται μία επένδυση στο εξωτερικό ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να υπερπηδήσουν κάποια στάδια της διαδικασίας της διεθνοποίησης ή ακόμα να δημιουργήσουν κατευθείαν μία παραγωγική μονάδα στο εξωτερικό. Αυτή η απευθείας μετάβαση από την ανάπτυξη στη διεθνή παραγωγή ορίζεται ως διακριτή στρατηγική, σε αντίθεση με την στρατηγική των σταδίων.

Επιπλέον, εκτός από τα παραπάνω οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν πληροφόρηση και από τον μεθοδικό στρατηγικό σχεδιασμό τους. Αυτού του είδους η πληροφόρηση μπορεί να λειτουργήσει και σαν υποκατάστατο της εμπειρικής γνώσης της αγοράς από την επιχείρηση. Σ' αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις με μεθοδικό στρατηγικό σχεδιασμό είναι πιθανό να προσπεράσουν τη διαδικασία της διεθνοποίησης.

Είναι ξεκάθαρο δηλαδή ότι η διεθνής εμπειρία και ο μεθοδικός στρατηγικός σχεδιασμός συνδέονται μεταξύ τους πολύ στενά. Καθώς η διεθνής εμπειρία της επιχείρησης αυξάνει και το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αυτών. Αυτές οι αυξήσεις δίνουν τόσο τα μέσα όσο και τα κίνητρα για μεθοδικό στρατηγικό σχεδιασμό.

2.1.5 Το επιλεκτικό θεωρητικό πλαίσιο

Το επιλεκτικό θεωρητικό πλαίσιο ή εκλεκτικό υπόδειγμα αποτελεί προσπάθεια συνδυασμού των υπολοίπων θεωριών διεθνούς παραγωγής για μια ευρύτερη προσέγγιση του φαινομένου των άμεσων ξένων επενδύσεων. Δεν αποτελεί από μόνο του μια νέα, ξεχωριστή θεωρία, αλλά συνδυάζει τόσο την θεωρία της εσωτερίκευσης, τη θεωρία των διαρθρωτικών ατελειών, όσο και τις μακροοικονομικές προσεγγίσεις στην προσπάθεια ερμηνείας του πολύπλοκου φαινομένου της διεθνούς παραγωγής.

Η βασική ιδέα του επιλεκτικού πλαισίου είναι ότι για να προβεί μια επιχείρηση σε μια άμεση ξένη επένδυση πρέπει να παρουσιάζονται ταυτόχρονα τριών ειδών πλεονεκτήματα:¹²

1. Πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (Ownership Advantages): Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει ειδικά πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης, έναντι των επιχειρήσεων της χώρας προορισμού της άμεσης ξένης επένδυσης. Εδώ δεν γίνεται λόγος για υλικά πλεονεκτήματα αλλά για άυλα που δεν μπορούν εύκολα να επιτευχθούν ή να αντιγραφούν από άλλες επιχειρήσεις. Παραδείγματα τέτοιων πλεονεκτημάτων είναι διοικητικές ικανότητες, ικανότητες μάρκετινγκ, ικανότητες για έρευνα και ανάπτυξη, ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων, φήμη και άλλα. Τα πλεονεκτήματα αυτά δεν είναι ενιαία, αλλά διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Ακόμη δεν πρόκειται για καινοτομίες που προέκυψαν ξαφνικά ή και τυχαία, αλλά δημιουργούνται μετά από μακροχρόνιες διεργασίες και είναι αποτελέσματα συνεχών βελτιώσεων, εμπειρίας και εργασίας.

2. Πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης (Internalisation Advantages): Πλεονεκτήματα σαν αυτά που προαναφέρθηκαν πρέπει να είναι πιο επωφελές για την επιχείρηση να τα εκμεταλλεύεται η ίδια παρά να τα πωλεί ή να τα παραχωρεί για αποκλειστική χρήση σε ξένες επιχειρήσεις. Η θεωρία της εσωτερίκευσης επισημαίνει το όφελος που προκύπτει από την εσωτερίκευση παραγωγικών διαδικασιών που προηγουμένως γίνονταν στην ανοιχτή αγορά.

3. Πλεονεκτήματα τόπου εγκατάστασης (Locational Advantages): Η χώρα στην οποία θα πραγματοποιηθεί η επένδυση πρέπει να παρουσιάζει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά έτσι ώστε να καθίσταται προτιμότερο να παράγει εκεί το προϊόν η επιχείρηση, παρά να καλύψει την αγορά με εξαγωγές ή άλλους ενδιάμεσους τρόπους. Το επιλεκτικό θεωρητικό πλαίσιο όπως είδαμε επιχειρεί την ανάλυση όλων των μορφών διεθνούς παραγωγής χωρίς να προβαίνει σε προβλέψεις σχετικά με συγκεκριμένες χώρες, κλάδους ή επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για άμεσες ξένες επενδύσεις. Η αφετηρία της ανάλυσης του επιλεκτικού πλαισίου είναι ότι η πολυεθνική

¹² Johanson J. and Vahlne J.E, **The mechanism of internationalization**, International Marketing Review 7, 1 - 24.

επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της, βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία διαμόρφωσης και αναμόρφωσης της στρατηγικής της προκειμένου να ανταπεξέλθει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που μπορούν να απειλήσουν τη θέση της στην αγορά.

2.1.6 Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εθνών

Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εθνών παρουσιάστηκε από τον Porter, ο οποίος ασχολήθηκε με την ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων που αποτελούν την κύρια βάση για την ανάπτυξη πολυεθνικής δραστηριότητας και άμεσων ξένων επενδύσεων. Η διαφοροποίηση στη θεωρία του Porter σε σχέση με τις υπόλοιπες θεωρίες που εξετάστηκαν είναι ότι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, κατά τον Porter, προέρχονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση έχει αναπτυχθεί, τη χώρα δηλαδή στην οποία εμφανίζεται η αρχική δραστηριότητά της. Ουσιαστικά η χώρα βάση της πολυεθνικής είναι η πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και όχι τόσο οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Ο Porter αναπτύσσει ένα υπόδειγμα που βασίζεται σε τέσσερις ενδογενείς μεταβλητές και δύο εξωγενείς που αλληλοεξαρτώμενες δημιουργούν το περιβάλλον που είναι ικανό να ωθήσει τις επιχειρήσεις σε ανάπτυξη καινοτομιών και κατ'επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι ενδογενείς μεταβλητές είναι:¹³

- **Οι συντελεστές παραγωγής της χώρας.** Ο Porter δεν αναφέρεται στα αποθέματα παραγωγικών συντελεστών της χώρας αλλά στο ρυθμό με τον οποίο αυτά βελτιώνονται και αξιοποιούνται αποτελεσματικά. Συντελεστές παραγωγής μπορούν εύκολα να εισαχθούν από άλλες χώρες, αλλά ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιούνται έχει καθοριστική σημασία. Έτσι το ίδιο το κράτος είναι αυτό που διαμορφώνει τους παραγωγικούς συντελεστές του και όχι η ποσότητα φυσικών πόρων από μόνη της. Εξ' άλλου ο Porter υποστηρίζει ότι οι ελλείψεις σε φυσικούς πόρους σε αρκετές περιπτώσεις γίνονται αιτία να αναπτυχθούν καινοτομίες και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

¹³ Porter M., **The competitive advantage of nations**, Harvard Business Review 90, 73-93, 1990.

- **Οι συνθήκες ζήτησης της χώρας.** Η εγχώρια ζήτηση είναι αυτή που διαμορφώνει τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων και τα προϊόντα που αυτές θα αναπτύξουν. Βέβαια σαν συνθήκες ζήτησης εδώ δεν εννοείται ο όγκος της ζήτησης αλλά η ποιότητά της. Η ποιότητα της ζήτησης διαμορφώνεται από την κουλτούρα, την παράδοση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του λαού της χώρας.
- **Χαρακτηριστικά του κλάδου.** Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία του κλάδου είναι πολύ σημαντικές για την εξέλιξη του κλάδου και την ανάπτυξή του ή αντίστροφα την παρακμή του. Τέτοιες δυνάμεις είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα και γενικότερα παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται άμεσα ο κλάδος.
- **Ο εσωτερικός ανταγωνισμός.** Το επίπεδο του ανταγωνισμού στη χώρα, η συγκέντρωση των κλάδων και οι κίνδυνοι εισόδου νέων ανταγωνιστών παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη καινοτομιών από τις επιχειρήσεις και οδηγούν στη διαμόρφωση σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αν ένας κλάδος έχει περάσει από τη φάση του έντονου ανταγωνισμού και έχουν επιβιώσει οι ισχυρότερες επιχειρήσεις, είναι λογικό αυτές να διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μιας άλλης χώρας με λιγότερη εμπειρία ανταγωνισμού.

Πέρα από τις τέσσερις αυτές μεταβλητές που χαρακτηρίζονται ενδογενείς, ο Porter εισάγει και δύο εξωγενείς μεταβλητές, τον κυβερνητικό παράγοντα και τον τυχαίο παράγοντα. Οι αποφάσεις της κυβέρνησης είναι πολύ σημαντικές γιατί δημιουργούν κίνητρα ή αντιθέτως εμπόδια στην ανάπτυξη των διαφόρων κλάδων. Επίσης οι διακυμάνσεις του εθνικού νομίσματος επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις στις εισαγωγές και εξαγωγές παραγωγικών εισροών ή προϊόντων. Από την άλλη ο παράγοντας τύχη μπορεί να αποβεί καθοριστικός για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Παραδείγματα τυχαίων γεγονότων με καθοριστική σημασία είναι φυσικές καταστροφές, πόλεμοι, πολιτικές αποφάσεις γειτονικών κρατών, κρίσεις στις παγκόσμιες χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές κτλ.

Σύμφωνα με τον Porter η ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας χώρας και η διεξαγωγή άμεσων επενδύσεων στο εξωτερικό γίνεται σε τέσσερα στάδια. Στο αρχικό στάδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τους συντελεστές παραγωγής. Σε αυτό το στάδιο παρουσιάζεται πολύ μικρή εξωτερική επενδυτική δραστηριότητα. Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση ορισμένων καινοτομιών οι οποίες όμως δεν αποτελούν ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το στάδιο όμως έχει προχωρήσει η τυποποίηση των προϊόντων και προωθούνται πιο εύκολα στις ξένες αγορές. Παράλληλα αυξάνεται η υποδομή της χώρας σε έργα ενώ επενδυτικά κεφάλαια εισρέουν στη χώρα από άλλες πιο ανεπτυγμένες χώρες. Το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο των καινοτομιών όπου οι επιχειρήσεις αποκτούν πλέον σαφή πλεονεκτήματα έναντι των επιχειρήσεων άλλων κρατών. Η υπερβολική ανάπτυξη ορισμένων κλάδων ενδυναμώνει και τους υπόλοιπους κλάδους και το οικονομικό περιβάλλον της χώρας παρουσιάζεται ιδιαίτερα ισχυρό. Στο τελευταίο στάδιο επέρχεται η παρακμή. Οι κλάδοι που έχουν αποκτήσει υψηλή συγκέντρωση και μόνο λίγες δυνατές επιχειρήσεις διαμορφώνουν την αγορά.

Η προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εθνών δέχθηκε κριτική στη βιβλιογραφία. Το βασικό σημείο κριτικής είναι ότι ο Porter έδωσε μεγάλη σημασία στα χαρακτηριστικά της χώρας προέλευσης. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, το υπόδειγμα του Porter δεν λαμβάνει υπόψη τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων των διαφόρων κρατών.

2.2 Ανάλυση της διαδικασίας πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων και επιπτώσεις των άμεσων διεθνών επενδύσεων.

2.2.1 Φύση, Φορείς και Σημασία των Άμεσων Διεθνών Επενδύσεων.

Οι άμεσες επενδύσεις αφορούν τη δημιουργία ή και επέκταση της μόνιμης συμμετοχής των ξένων επενδύσεων στις εγχώριες επιχειρήσεις.¹⁴

Το κύριο χαρακτηριστικό των άμεσων διεθνών επενδύσεων συνδέεται με την παραγωγική ικανότητά τους. Οι άμεσες διεθνείς επενδύσεις πραγματοποιούνται από μεγάλες εταιρείες όπως οι πολυεθνικές. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν τεράστια εμπειρία, άρτια οργάνωση, σύγχρονες μεθόδους παραγωγής, εκμετάλλευσης και διοίκησης και έχουν παγκόσμια φήμη. Τα πλεονεκτήματα αυτά, με τη διαδικασία που ακολουθούν οι πολυεθνικές εταιρείες, μεταφέρονται στις χώρες «δέκτες» των άμεσων διεθνών επενδύσεων. Η φύση αυτού του είδους των επενδύσεων καθορίζεται περισσότερο από τις επιπτώσεις τους και όχι από τις χρηματικές ροές που προκαλούνται.

Βέβαια, οι χρηματικές ροές που δημιουργούνται από την πραγματοποίηση των άμεσων επενδύσεων είναι σημαντικές, αν μάλιστα υπολογιστεί η εξαγωγή των κερδών των διεθνών εταιρειών αν και ορισμένες μελέτες αποδεικνύουν ότι οι πόροι που μεταφέρονται από τις πολυεθνικές εταιρείες στις χώρες δέκτες δεν ξεπερνούν το 25% των συνολικών πόρων στις χώρες αυτές. Το υπόλοιπο 75% καλύπτεται από εσωτερικές δανειοδοτήσεις ή από τη συμμετοχή άλλων εγχώριων και ξένων κεφαλαίων. Ο συνδυασμός εγχώριων και ξένων κεφαλαίων καλείται «Joint Ventures». Ο τελευταίος αυτός τύπος επιχειρήσεων συναντιέται στις υπό ανάπτυξη χώρες, όπου η πολιτική αστάθεια και η αβεβαιότητα δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξή τους.

Στην περίπτωση των Joint Ventures κύριος σκοπός των πολυεθνικών εταιρειών είναι ο έλεγχος της παραγωγής. Η δημιουργία τους πραγματοποιείται με τη συμμετοχή ξένων εταιρειών σε εγχώριες επιχειρήσεις, οπότε παράλληλα με τη μεταφορά των κεφαλαίων τους οι ξένες μεταφέρουν συγχρόνως τεχνολογικές, εμπορικές, διοικητικές γνώσεις.

Το κίνητρο για άμεσες διεθνείς επενδύσεις μπορεί να μην είναι οι πιθανά ευνοϊκοί όροι παραγωγής. Διάφορα είναι τα κίνητρα εκείνα που παροτρύνουν στην πραγματοποίηση των άμεσων επενδύσεων και κατά κύριο λόγο οι φορολογικές

¹⁴ Πολυεθνικές επιχειρήσεις και υπερκοστολογήσεις και υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα, εκδόσεις Παπαζήση, 1978, σελ.23 – 34,

συνθήκες. Πολλές φορές δημιουργούνται περιφερειακά, διοικητικά και οικονομικά κέντρα των μεγάλων εταιρειών που δεν αποσκοπούν στη δημιουργία παραγωγικών μονάδων και γενικά στη μεταφορά τεχνολογικών και διοικητικών γνώσεων, αλλά στην πραγματοποίηση υψηλών κερδών, επωφελούμενα από τους ευνοϊκούς φορολογικούς όρους που παρέχει η νομοθεσία των χωρών δεκτών.

Γενικότερα, η δημιουργία μιας θυγατρικής πολυεθνικής εταιρείας έχει σαν σκοπό την αξιοποίηση παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας στο εξωτερικό. Η θυγατρική εταιρεία απολαμβάνει ορισμένα μη υλικά προνόμια από τη μητρική της π.χ έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει ερευνητικές και εμπειρικές γνώσεις της μητρικής. Η δυνατότητα χρησιμοποίησης όμως αυτών των τεχνικοοικονομικών μέσων συνδέεται με την υποχρέωση αντιπαροχών από την πλευρά της θυγατρικής. Με βάση αυτές τις αντιπαροχές, οι μητρικές εταιρείες εφαρμόζουν μεθόδους τεχνητής υπερκοστολόγησης ή υποκοστολόγησης που οδηγούν στην μεγιστοποίηση του κέρδους του πολυεθνικού συγκροτήματος. Αυτή η συμβολή των υπερκοστολογήσεων ή υποκοστολογήσεων για τη μεγιστοποίηση του κέρδους είναι σημαντική, αν υπολογιστεί ότι, εκτός από τις παραπάνω μη υλικές συναλλαγές μητρικής και θυγατρικής εταιρείας, γίνονται και υλικές συναλλαγές που συνήθως διέπονται από όρους μονοπωλιακής αγοράς.

Έτσι λοιπόν, μια μητρική εταιρεία μπορεί να υπερκοστολογήσει τα προϊόντα ή και τις γνώσεις που παρέχει στη θυγατρική της, αυξάνοντας έτσι το κόστος παραγωγής της τελευταίας και να υποκοστολογήσει τα προϊόντα που αγοράζει από τη θυγατρική εταιρεία, αν οι φορολογικές συνθήκες στη χώρα που δρα η θυγατρική δεν είναι ευνοϊκές. Η σχέση των φορολογικών συνθηκών της χώρας δέκτου, δεν ορίζεται μόνο από το κριτήριο μεγιστοποίησης του κέρδους του πολυεθνικού συγκροτήματος, αλλά και από κριτήρια όπως π.χ από τη δυνατότητα εξαγωγής των κερδών της θυγατρικής και από την πολιτική κατάσταση σε μία χώρα δέκτη. Με τον τρόπο αυτό ένα ολοκληρωμένο πολυεθνικό σύστημα παρέχει τη δυνατότητα σε μια μητρική εταιρεία να προσδιορίσει το είδος των οικονομιών των θυγατρικών της εταιρειών. Γενικότερα επικρατεί η τάση πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το μέγεθός τους. Πραγματικά, το ύψος της οικονομικής δραστηριότητας μιας πολυεθνικής εταιρείας πολλές φορές μπορεί να ξεπερνάει το ακαθάριστο εθνικό εισόδημα πολλών χωρών.

2.2.2 Διαδικασία της πολυεθνικοποίησης και στάδια δημιουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Σήμερα, έχουν διαμορφωθεί δύο κύριες τάσεις για τηερμηνεία της διαδικασίας πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων. Η πρώτη, που δίνει έμφαση στις συνθήκες της αγοράς της χώρας μέσα στην οποία πραγματοποιούνται οι άμεσες διεθνείς επενδύσεις, βασίζεται στη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η θέση αυτή μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής: όσο μια επιχείρηση που παράγει ένα νέο προϊόν, κατέχει μόνη την τεχνολογία του προϊόντος αυτού, διατηρεί μια εξαιρετικά μονοπωλιακή θέση στην αγορά ακόμα κι αν η διάρθρωση του κόστους και των τιμών, ανταγωνιστικών προς αυτό αλλά και παραδοσιακών προϊόντων, είναι πιο ευνοϊκή-πράγμα που της δίνει υψηλή εξαγωγική δυνατότητα. Μόλις τα προϊόντα αυτά εξελιχθούν σε περισσότερο ανταγωνιστικά από τεχνολογική άποψη στην εσωτερική ή εξωτερική αγορά, η επιχείρηση αυτή έχει την τάση να δημιουργεί παραγωγικές μονάδες στις ξένες χώρες.¹⁵

Μ' αυτόν τον τρόπο πετυχαίνει να διατηρήσει μια μονοπωλιακή ή έστω ολιγοπωλιακή θέση από την εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων παραγωγής (π.χ χαμηλό κόστος εργασίας ή κεφαλαίων που απολαμβάνει). Αυτή η θέση διατηρείται μέχρι να κορεστεί η ζήτηση του προϊόντος, οπότε επιβάλλεται η μετατροπή του ή η μετατροπή της επιχείρησης. Η τάση μιας εταιρείας να γίνει πολυεθνική απορρέει από μία αμυντική της στρατηγική. Έτσι, όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα ανταγωνισμού που έχουν σχέση με τον τεχνολογικό μονοπωλιακό χαρακτήρα των προϊόντων τους, προσπαθούν να τα υπερπηδήσουν με την δημιουργία θυγατρικών εταιρειών. Κατορθώνουν έτσι να ξεπεράσουν τους δασμολογικούς και φορολογικούς περιορισμούς, να επωφεληθούν από το χαμηλό κόστος εργασίας και άλλα πλεονεκτήματα και τελικά να κάνουν και πάλι ανταγωνιστικά τα προϊόντα τους.

Το γεγονός ότι οι εγχώριες επιχειρήσεις κάθε χώρας, στην προσπάθειά τους να πετύχουν βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης διαφοροποιούν τα προϊόντα τους με την παροχή τεχνικών υπηρεσιών και τη βελτίωση των μεθόδων εμπορίας,

¹⁵ **Πολυεθνικά Μονοπώλια**, Η. Ηλιου, κ. Χατζηαργύρη, Ν. Πανούση, Γ. Γιάνναρου, 1973.

αποτελεί το βασικό εγχείρημα «αμυντικής» θέσης της πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων. Επιπλέον η ανωτερότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη διαχείριση και τη διοίκηση, όπως και στο μέγεθός τους, τις ωθούν να πραγματοποιούν επενδύσεις σε άλλες χώρες. Η ανωτερότητα αυτή οφείλεται στη γρήγορη εξέλιξη των μορφών ανταγωνισμού και στην τεχνολογική ανάπτυξη, που απορρέει από την ανάγκη εξοικονόμησης του συντελεστή.

Η διαδικασία πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων αποτελεί εξειδίκευση για κάθε ανά τον κόσμο θυγατρική εταιρεία όσον αφορά την παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων ή τη συναρμολόγησή τους. Η διάρθρωση μεταξύ των θυγατρικών εταιρειών εταιρειών από τη μία και της μητρικής από την άλλη ευθυγραμμίζεται μ' εκείνη του κύκλου παραγωγής, δημιουργώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο κύκλωμα που μέσα του κινούνται τα κεφάλαια, τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και η τεχνολογία. Έτσι οι εξαγωγές των μητρικών πολυεθνικών εταιρειών προς μια χώρα υποκαθίστανται από τις πωλήσεις των θυγατρικών τους σ' αυτή τη χώρα, ανώ οι θυγατρικές εξειδικεύονται στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ή χαμηλής τεχνολογίας.

Προκύπτει λοιπόν ότι, ενώ στην αρχή οι θυγατρικές εταιρείες έχουν περιορισμένες αρμοδιότητες για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων, στη συνέχεια επωμίζονται μεγαλύτερες ευθύνες, όπως τη διενέργεια ερευνητικής και αναπτυξιακής δραστηριότητας το νομικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο δρουν οι πολυεθνικές εταιρείες, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αυτονομία των θυγατρικών, αλλά κυριότερος φορέας του συντονισμού ενός πολυεθνικού συγκροτήματος παραμένει η μητρική εταιρεία.

Έτσι στο **πρώτο στάδιο** της δημιουργίας της, κάθε επιχείρηση διαθέτει κατά προτίμηση την παραγωγή της στην εγχώρια αγορά και έτσι δεν πραγματοποιεί εξαγωγές. Αυτό εξηγείται από τη διαφορά του κόστους για την ενημέρωση των αγορών. Στην εγχώρια αγορά το κόστος αυτό είναι χαμηλότερο, επειδή οι σχετικές πληροφορίες προέρχονται απ' ευθείας από την εγχώρια κατανάλωση ή από άλλες εγχώριες πηγές. Αντίθετα, το κόστος ενημέρωσης για το εξωτερικό είναι πολύ υψηλό, ενώ ταυτόχρονα η ενημέρωση δεν είναι απόλυτης εμπιστοσύνης.

Σ' ένα **δεύτερο στάδιο** της εξέλιξής της, που συμπίπτει με τον κορεσμό της εγχώριας αγοράς, η επιχείρηση προωθεί τις εξαγωγές της θεωρώντας αυτό τον

τρόπο σαν το πιο κατάλληλο για τη διείσδυσή της στην ξένη αγορά. Η διείσδυση αυτή της επιτρέπει ν' αποκτήσει μια αξιολόγη εμπειρία για την ξένη αυτή αγορά και μπορεί κατόπιν να ενισχύσει την εξαγωγική της θέση στο εξωτερικό με τη δημιουργία εμπορικών αντιπροσωπειών, που προσφέρουν βασικές υπηρεσίες στο σύγχρονο ανταγωνισμό όπως διαφήμιση και τεχνικές υπηρεσίες. Οι αντιπροσωπείες αυτές είναι ζωτικής σημασίας για αγορές υπό ατελή ανταγωνισμό που είναι αποτέλεσμα της διαφοροποίησης των προϊόντων. Η διαφοροποίηση των προϊόντων προέρχεται από την εκμετάλλευση της επιθυμίας ικανοποίησης των αναγκών διαφορετικού βαθμού επιτακτικότητας. Η ικανοποίηση αυτή πραγματοποιείται από την διαφοροποίηση των προϊόντων που τελικά μπορεί να επιφέρει διαφοροποίηση και στο κόστος παραγωγής. Τέλος, λόγω αυτής της διαφοροποίησης, πετυχαίνεται η μεταφορά της τεχνολογίας που διαδραματίζει σπουδαιότατο ρόλο στη διάρθρωση του εξωτερικού εμπορίου και των άμεσων επενδύσεων. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι διενεργούνται ανταλλαγές του ίδιου προϊόντος αλλά διαφοροποιημένου μεταξύ δύο χωρών που έχουν το ίδιο ύψος εθνικού εισοδήματος.

Από τη στιγμή που το τεχνολογικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, που εξάγει, γίνει κτήμα και ξένων προς αυτή επιχειρήσεων, παύει να υφίσταται ο μονοπωλιακός χαρακτήρας των προϊόντων της. Στην περίπτωση αυτή είναι υποχρεωμένη να βρεί νέες μεθόδους διάθεσης των προϊόντων της, για να πετύχει ανταγωνιστικότητα γι' αυτά και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Με τις νέες αυτές μεθόδους η επιχείρηση κατορθώνει να μειώσει το κόστος παραγωγής και έτσι πετυχαίνει να μειώσει την τιμή του προϊόντος ή να αυξήσει τις δαπάνες για διαφήμιση, διατηρώντας σταθερή την τιμή του προϊόντος.

Στο **τρίτο στάδιο**, οι ξένες επιχειρήσεις πουλάνε τις εγχώριες, που γνωρίζουν καλύτερα την εγχώρια αγορά, τις νέες μεθόδους παραγωγής (know-how). Με τον τρόπο αυτό οι ξένες επιχειρήσεις δεν αναλαμβάνουν «επιχειρηματικό κίνδυνο» που θα υπήρχε στην περίπτωση πραγματοποίησης άμεσων επενδύσεων για παραγωγή στο εξωτερικό, όπου δε θα υπήρχε επαρκής ενημέρωση για την αγορά. Η τακτική αυτή είναι ανεξάρτητη από τις άμεσες επιδιώξεις ανταγωνισμού της ξένης επιχείρησης. Η λογική της βρίσκεται στο ότι η επιχείρηση επιθυμεί να κατοχυρώσει το προϊόν της (π.χ με την παράκαμψη των δασμολογικών εμποδίων) και να αποκτήσει εμπειρίες όσον αφορά την παραγωγή και διάθεση του προϊόντος

αυτού στη ξένη αγορά. Εντούτοις, η τακτική αυτή δεν της εξασφαλίζει τον έλεγχο πάνω στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος, ούτε της επιτρέπει να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα μιας επιτόπιας παραγωγής.

Στην προσπάθειά της η επιχείρηση απ' τη μία να εξασφαλίσει τον έλεγχο της παραγωγής και της διάθεσης κι από την άλλη να επωφεληθεί απ' τα πλεονεκτήματα της παραγωγής, οδηγείται σ' ένα **τέταρτο στάδιο** όπου εγκαθιδρύει παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό. Το χαμηλό κόστος του συντελεστή «εργασία», ο ελλειψόμενος φορολογικός συντελεστής, η απαλλαγή από δασμολογικές επιβαρύνσεις, η υπερκοστολόγηση αποτελούν τα βασικά κίνητρα για την πολυεθνικοποίηση των εταιρειών. Έτσι οι εξαγωγές των πολυεθνικών στο τέταρτο στάδιο υποκαθίστανται από την παραγωγή των των θυγατρικών τους στο εξωτερικό.

Έτσι, η εξέλιξη μιας πολυεθνικής εταιρείας που έχει ήδη αποκτήσει μια παραγωγική εμπειρία στο εξωτερικό και γνωρίζει καλά τα κέρδη που μπορεί να πραγματοποιήσει με την πολυεθνικοποίηση, τείνει σ'ένα **πέμπτο στάδιο** να γενικεύσει τη διαδικασία πολυεθνικοποίησής της, κατανέμοντας γεωγραφικά το κάθε στάδιο παραγωγής των προϊόντων της.

Η διαδικασία αυτή επιτρέπει σε μια πολυεθνική επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τους οικονομικούς πόρους διαφόρων χωρών (κεφάλαιο, εργασία κλπ) να επηρεάσει τον τρόπο ζωής τους, να αυξήσει τις πωλήσεις τους και να μειώσει την εξάρτησή της με τη διεύρυνση κέντρων παραγωγής και κατανάλωσής της μέσω της κατανομής της εργασίας σε παγκόσμια κλίμακα

2.2.3 Η επίδραση της πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων και των άμεσων επενδύσεων πάνω στην ελληνική οικονομία.

Σύμφωνα με τις απόψεις με τις απόψεις των οικονομολόγων, η φάση της μετακίνησης των παραγωγικών και των δραστηριοτήτων θα ακολουθηθεί από μια παγκόσμια κατανομή της εργασίας και την εξίσωση της αμοιβής των συντελεστών παραγωγής διεθνώς, με βάση τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε χώρας.¹⁶

¹⁶ www.iobe.gr/media/delttyp/poliethnikes.pdf.

Πάρα πολλά είναι τα επιχειρήματα που έρχονται σε αντίθεση με την παραπάνω θέση. Ένα τέτοιο εγχείρημα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: δεν είναι δυνατή η εξίσωση των μισθών διεθνώς, λόγω των διαφορών που υπάρχουν στον τρόπο διάρθρωσης και στο μέγεθος της οικονομίας κάθε χώρας. Έτσι μια χώρα, έστω κι αν διαθέτει φυσικά πλεονεκτήματα, δεν έχει ικανότητα να προσελκύει πολυεθνικές παραγωγικές μονάδες επειδή το μέγεθος της αγοράς δεν επιτρέπει στις παραγωγικές αυτές μονάδες την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας και το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των χωρών αυτών τις εμποδίζει να αναπτύξουν εξωτερικές οικονομίες.

Συγκεκριμένα, μια μικρή αναπτυσσόμενη χώρα, όπως η Ελλάδα, δεν παρουσιάζει ικανοποιητική οικονομική διάρθρωση, και ακόμα δεν υπάρχει προσαρμογή της παραγωγής στις ανάγκες του πληθυσμού πράγμα που οδηγεί τους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς της παραγωγής να εφαρμόζουν οικονομικά προγράμματα τα οποία αντιστοιχούν σ' ένα optimum που προκύπτει από την τιμή που καθορίζεται από τον πλήρη ανταγωνισμό. Οι εσωτερικοί φορείς, ακόμα κι αν διαθέτane τις ίδιες παραγωγικές και τεχνολογικές ικανότητες μ' εκείνες των φορέων των αναπτυγμένων χωρών, θα είχαν ελάχιστες πιθανότητες να εφαρμόζουν τα οικονομικά προγράμματα, γιατί οι φορείς αυτοί δεν διαθέτουν μεγάλη επενδυτική ικανότητα.

Οι οικονομίες κλίμακας, είναι αδύνατο να επιτευχθούν σε μία τέτοια οικονομία παρά μόνο με τη βελτίωση των συντελεστών παραγωγής και της τεχνολογίας, με την αύξηση του μεγέθους παραγωγής- που θα επιτευχθεί με την αύξηση των εισοδημάτων και των εξαγωγών και που θα επιτρέψει την πρόοδο των τεχνικών παραγωγής- και τέλος με τον συνδυασμό των παραπάνω στοιχείων. Αλλά και σ' αυτή την περίπτωση η αναπτυσσόμενη χώρα δεν θα επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας τόσο όσο μια αναπτυγμένη κι αυτό λόγω του διαφορετικού βαθμού επενδυτικής ικανότητας της κάθε μιας. Αν η αναπτυσσόμενη χώρα προσπαθήσει να καλύψει τη διαφορά αυτή με την εισαγωγή ξένων κεφαλαίων, το αποτέλεσμα δε θα είναι πάντα θετικό, επειδή οι ξένοι επενδυτές ενδιαφέρονται περισσότερο για την μεγιστοποίηση των κερδών τους παρά για την ευθυγράμμισή τους με τις εγχώριες επιδιώξεις.

Αυτό γίνεται προφανές από το γεγονός ότι οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες που δρουν στις αναπτυσσόμενες χώρες δεν εξάγουν παρά μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό παραγωγής τους, πράγμα που δεν υποβοηθάει στη διεύρυνση της εγχώριας αγοράς. Επιπλέον δεν καταβάλλουν καμία προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη

ούτε για ευθυγράμμιση των τεχνικών μεθόδων παραγωγής τους στις εγχώριες ανάγκες παραγωγής και κατανάλωσης. Μ' αυτό τον τρόπο οι πολυεθνικές εταιρείες δεν πραγματοποιούν εξωτερικές οικονομίες ή οικονομίες κλίμακας, κι έτσι εμποδίζεται η δημιουργία πόλων ανάπτυξης ή η επέκτασή τους, που αποτελούν προϋπόθεση της οικονομικής ανάπτυξης.

Έτσι διαιώνίζεται η ασύμμετρη επικυριαρχία των αναπτυγμένων χωρών που διαθέτουν δυναμική διάρθρωση και μεγάλης κλίμακας παραγωγή με συσσωρευση κεφαλαίου, βιομηχανική ανάπτυξη και τεχνικές γνώσεις, στις αναπτυσσόμενες που υστερούν σοβαρά ως προς τα παραπάνω κριτήρια. Το αποτέλεσμα της κυριαρχίας είναι ο άνισος χαρακτήρας του εμπορίου μεταξύ πλουσίων και φτωχών χωρών. Πράγματι, στα πλαίσια των διεθνών συναλλαγών οι γενικοί μηχανισμοί των τιμών και του εισοδήματος, δεν εξασφαλίζουν τις απαραίτητες αναπροσαρμογές που θα οδηγούσαν σε μια άμβλυνση των διεθνών οικονομικών ανισοτήτων.

Επιπλέον, η ελαστικότητα της ζήτησης των εισαγωγών και των εξαγωγών των προϊόντων κάθε χώρας, διαφέρει από χώρα σε χώρα και από προϊόν σε προϊόν. Αυτό εμποδίζει την εξισορρόπηση του διεθνούς εμπορίου, που θα οδηγούσε σε μια παγκόσμια κατανομή της εργασίας και στην εξίσωση της αμοιβής των συντελεστών παραγωγής. Απεναντίας, σήμερα παρατηρείται μείωση της συμμετοχής των υπανάπτυκτων χωρών στο διεθνές εμπόριο. Αυτό οφείλεται από τη μια στη χαμηλή ελαστικότητα της ζήτησης κι απ' την άλλη στη μειωμένη ικανότητα εξαγωγής βιομηχανικών προϊόντων των υπανάπτυκτων χωρών. Απ' όλα αυτά επιδεινώνονται οι όροι του εμπορίου για τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Ένας δεύτερος λόγος που η διαδικασία πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων δεν επιφέρει ικανοποιητική και με ίσους όρους κατανομή της εργασίας, αποτελεί το γεγονός ότι οι χώρες που θα εξειδικεύονταν στην παραγωγή προϊόντων με υψηλή ελαστικότητα ζήτησης θα κυριαρχούσαν σ' εκείνες που θα εξήγαγαν προϊόντα με χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης.

Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργούνται στις ανεπτυγμένες χώρες, βιομηχανίες γύρω από τις οποίες αναπτύσσονται, παρακινούμενες από αυτές, μικρότερες βιομηχανίες. Στις αναπτυσσόμενες χώρες η παραγωγή διενεργείται μόνο με μικρές βιομηχανίες. Με βάση το σύστημα διεθνών ανισοτήτων, μπορούν να έχουν υψηλή αποδοτικότητα, δηλαδή να πραγματοποιούν υψηλά κέρδη. Αυτή τους η δυνατότητα

είναι άμεσα εξαρτημένη με το γεγονός ότι έχουν το μονοπώλιο των τεχνολογικών γνώσεων τις οποίες μπορούν να εμπορευθούν από θέση ισχύος. Αυτό τελικά έχει σαν αποτέλεσμα την επικράτηση των αναπτυγμένων στις αναπτυσσόμενες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

3.1 Συνανταγωνισμός και πολυεθνικές επιχειρήσεις - στρατηγικές

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη οικονομία και ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο αντιλαμβάνονται την ανάγκη συνεργασίας , ακόμα και με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Κάτω λοιπόν από τις κατάλληλες συνθήκες, η συνεργασία η οποία βασίζεται στην ανταποδοτικότητα, μπορεί να επιτευχθεί και μεταξύ ανταγωνιστών, εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους με διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές ικανότητες οι οποίες προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους.¹⁷

3.1.1 Συνανταγωνισμός με ανταγωνιστές

Η επιτυχία των επιχειρήσεων σήμερα εξαρτάται από την ταυτόχρονη εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συχνά εμπλέκονται σε ταυτόχρονες, πολύπλοκες σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού με τους ανταγωνιστές τους. Με τις στρατηγικές συνεργασίας προσπαθούν να βελτιώσουν

¹⁷ www.econ.uoa.gr/UAkontent/gr/folder.aspx?office=16&folder=405-13k

την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους μέσω της αμοιβαίας συνεισφοράς πόρων και της αφοσίωσης με κοινούς στόχους. Έτσι προσπαθούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Μεταξύ διαφοροποιημένων πολυεθνικών επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός μπορεί να υφίσταται σε επίπεδο χωρών, σε επίπεδο προϊόντων, σε επίπεδο εισροών όπως οι πρώτες ύλες και το ανθρώπινο δυναμικό ή σε επίπεδο εκροών όπως ο όγκος παραγγελιών και το μερίδιο αγοράς. Η συνεργασία από την άλλη πλευρά, μπορεί να υφίσταται σε επίπεδο διοίκησης, σε επίπεδο παραγωγής, σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, σε επίπεδο διανομής και προώθησης των προϊόντων ή σε οποιοδήποτε άλλο επίπεδο συλλογικής δράσης όπως η βελτίωση της υποδομής μιας φιλοξενούσας χώρας και η άσκηση πολιτικής πίεσης. Γενικότερα, η εμβέλεια του συνανταγωνισμού μεταξύ δύο επιχειρήσεων διευρύνεται όσο μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση μεταξύ των παραγόμενων προϊόντων και των αγορών στις οποίες απευθύνεται.

Η συνανταγωνιστική στρατηγική προσφέρει εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές μέσω των διαφορετικών δυνατοτήτων συνδυασμού των στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού σε διάφορες γεωγραφικές αγορές και προϊόντα, παρέχοντας στις επιχειρήσεις την απαραίτητη ευελιξία που απαιτούν οι συνθήκες του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες ενισχύουν τη σημασία υιοθέτησης του συνανταγωνισμού σαν μέθοδο στρατηγικής σκέψης και σχεδιασμού. Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζει και η κουλτούρα. Ο επιχειρηματικός τρόπος σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς. Μια κουλτούρα η οποία καλλιεργεί και προωθεί την ικανότητα αντίληψης των διαφορετικών διαστάσεων της οποιασδήποτε κατάστασης, σίγουρα ενισχύει τον συνανταγωνιστικό τρόπο σκέψης ο οποίος χαρακτηρίζεται από μια δυναμική και πολύπλοκη δυαδικότητα.

Σε περιπτώσεις που υφίσταται συμπληρωματικότητα πόρων ή και δεξιοτήτων μεταξύ των δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, η υιοθέτηση του συνανταγωνισμού προωθεί την επίτευξη των οικονομιών κλίμακας και διευρύνει τη γνώση, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Η ομοιότητα δύο επιχειρήσεων όσον αφορά το μερίδιο αγοράς και το μέγεθός τους είναι ακόμη ένας παράγοντας που προωθεί τον συνανταγωνισμό που προωθεί τον συνανταγωνισμό.

Δύο επιχειρήσεις παρομοίου μεγέθους και δύναμης, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχούς μακροχρόνιας συνεργασίας, διατηρώντας την ανεξαρτησία τους και δρώντας με γνώμονα το συμφέρον. Το στοιχείο της συνεργασίας αυξάνεται εξαιτίας της ύπαρξης ανταγωνιστικών πιέσεων ή απειλών από τρίτες επιχειρήσεις, εξαιτίας της αύξησης της εμπειρίας και της γνώσης των καταναλωτών, με συνέπεια τη ζήτηση εξειδικευμένων και προηγμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, το στοιχείο συνεργασίας αυξάνεται όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μη συνεργάσιμες κυβερνήσεις οι οποίες θέτουν διαφόρων ειδών φραγμούς στην επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και όταν οι ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις ενδυναμώνονται με πέρασμα του χρόνου.

Σε συνάρτηση με την ένταση του ανταγωνισμού μπορούν να διακριθούν τέσσερις περιπτώσεις:

- Οι δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να μάχονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στις κύριες αγορές τους και για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Σε αυτή την περίπτωση, η οποία είναι συνήθως σε ολιγοπωλιακές αγορές ή σε περιπτώσεις που υπάρχει ομοιότητα προϊόντων, πόρων ή αγοράς «στόχου» μεταξύ των επιχειρήσεων, παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η συλλογή πληροφοριών, η κάλυψη μικρών και εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς (niche markets) ή την υποστήριξη της παρούσας ανταγωνιστικής θέσης της.

Μέσω της νόμιμης συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον συνανταγωνιστή της, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τόσο την ανταγωνιστική της θέση όσο και τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Μέσω της κάλυψης εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη των ικανοτήτων της και να εκμεταλλευτεί τα πιθανά πλεονεκτήματα πρώτης κίνησης. Τέλος, μπορεί να προστατεύσει και να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων της και των γεωγραφικών αγορών της, ελέγχοντας κρίσιμα κανάλια διανομής, σημαντικούς προμηθευτές ή δημιουργώντας στρατηγικές συμμαχίες.

Πέρα από τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων αποφασιστικό ρόλο διαδραματίζουν και διάφοροι άλλοι παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της

τεχνολογίας του παραγόμενου προϊόντος και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς του. Μια σταδιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας του προϊόντος καθιστά πολύ δυσκολότερη τη διαφοροποίησή του από τις επιχειρήσεις που θα προπαθήσουν να εισέλθουν αργότερα στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά, τόσο οι συνθήκες σταδιακής ανάπτυξης της αγοράς που έχουν σαν αποτέλεσμα τη στασιμότητα των πωλήσεων, όσο και οι συνθήκες ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας που προσελκύουν νέες ανταγωνίστριες εταιρείες στον κλάδο δυσχεραίνουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε ένα τόσο εχθρικό περιβάλλον, αποτελεί η ύπαρξη υψηλού χρηματικού κεφαλαίου και εξαιρετικών ικανοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Το υψηλό χρηματικό κεφάλαιο δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καταστήσει τη δική της τεχνολογία ως το νέο πρότυπο.

Προκειμένου μια επιχείρηση να εισέλθει σε ένα τμήμα της αγοράς θα πρέπει πρώτα να αναλύσει προσεκτικά τόσο τις εξωτερικές συνθήκες, όσο και της σχετικές εσωτερικές ικανότητες της ίδιας.

Η στρατηγική αυτή έχει σαν κύριο στόχο την εστίαση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης στα υπάρχοντα προϊόντα – αγορές έτσι ώστε να επιτύχει πιο επικερδή ανάπτυξη μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

Οι τρόποι επίτευξης αυτής της στρατηγικής είναι οι ακόλουθοι:¹⁸

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες (νέες χρήσεις, διαφήμιση).
2. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών (διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή / προσφορά χαμηλότερης τιμής).
3. Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος (δωρεάν δείγματα, κουπόνια).

¹⁸ www.aueb.gr/deos/PAPANASTASSIOU/Lectures%201-05.doc.

Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής από μία επιχείρηση ενδείκνυται όταν:

1. Η αγορά δεν είναι κορεσμένη
 2. Υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
 3. Το μερίδιο της αγοράς μειώνεται, αλλά η αγορά αναπτύσσεται
 4. Οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ✓ Μια επιχείρηση που δεν αλληλεπιδρά σε σημαντικό βαθμό με άλλες επιχειρήσεις, διατηρώντας έτσι χαμηλή ένταση ανταγωνισμού και συνεργασίας. Σε αυτή την ακραία, για τα σημερινά δεδομένα περίπτωση, η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνη της στη παγκόσμια αγορά, ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο μπορεί να υφίσταται μόνο σε περιπτώσεις μονοπωλίων ή σε περιπτώσεις ιδιαίτερα εξειδικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η χαμηλή ένταση ανταγωνιστικής παραμέτρου οφείλεται κυρίως στα εμπόδια εισόδου του κλάδου, που μπορεί να δημιουργούνται λόγω των ιδιαίτερα υψηλών απαιτήσεων σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία και κεφαλαιουχικό εξοπλισμό. Σ' αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επέκταση κλίμακας ή η κάθετη ολοκλήρωση.

Η επέκταση της κλίμακας αποτελεί μια στρατηγική που έχει σαν στόχο την αύξηση της παραγωγής και κατά συνέπεια των πωλήσεων. Μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας η επιχείρηση ενισχύει τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο δυσχεραίνοντας ακόμη περισσότερο τις προσπάθειες εισόδου νέων επιχειρήσεων. Η διαδικασία επέκτασης της κλίμακας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ή προς τα εμπρός, προωθεί την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και βελτιώνει το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης. Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί μια επιλογή ανάμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών από την ίδια την επιχείρηση και στην αγορά τους από άλλες επιχειρήσεις. Αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: τον βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης, το βαθμό της ενσωμάτωσης στην κάθετη αλυσίδα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, το εύρος των δραστηριοτήτων και τη μορφή ιδιοκτησίας. Γενικά η στρατηγική ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανταγωνιστικές συνθήκες, στα συναλλακτικά κόστη της αγοράς, στις αρνητικές οικονομικές επιβαρύνσεις εξαιτίας της γραφειοκρατίας και στις τεχνολογικές αστάθειες.

Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται στις εξής περιπτώσεις:¹⁹

1. Όταν υπάρχουν λίγοι ή ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές όπου η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους και οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή.
2. Όταν δεν είναι απαγορευτική η άριστη παραγωγική δυναμικότητα.
3. Όταν υπάρχει ταχεία ανάπτυξη του κλάδου με καλές προοπτικές.
4. Όταν υπάρχει σταθερότητα ανθρώπινων & χρηματοοικονομικών πόρων και ικανοτήτων διοίκησης των μονάδων που αποκτώνται.
5. Όταν υπάρχει σταθερή παραγωγή που αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης.

¹⁹ www.econ.uoi.gr/prosopikes-selides/zarotiadis/theoria_diethwn_ependysewn.pdf.

6. Όταν επιφέρει απόκτηση τεχνολογίας και βελτίωση του μάρκετινγκ

- Η επιχείρηση να διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού με έναν κύριο ανταγωνιστή της. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η απουσία κοινών αγορών τόσο σε γεωγραφικό επίπεδο όσο και επίπεδο καταναλωτών. Η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η συνεισφορά αξίας, η επέκταση των συνεργιών και η ενίσχυση των σχέσεων και της πιστότητας.

Μέσω της επέκτασης των συνεργιών η επιχείρηση εξετάζει και αναγνωρίζει πιθανές ευκαιρίες συνεργασίας, τόσο σε τεχνολογικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Αυτές οι συνέργειες χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο κόστος συντονισμού, συναλλαγής και ανταλλαγής πληροφοριών.

Η συνεισφορά αξίας, αποτελεί μια οργανωσιακή προσπάθεια συμβιβασμού της κουλτούρας, της φιλοσοφίας και των αξιών δύο επιχειρήσεων και εξομάλυνσης των διαφορών τους. Με αυτό τον τρόπο εξουδετερώνονται πιθανές συγκρουσιακές καταστάσεις.

Τέλος, η ενίσχυση των σχέσεων και της πιστότητας αποτελεί μια διοικητική προσπάθεια ανίχνευσης και αναγνώρισης ευκαιριών που συσφίγγουν τις σχέσεις δύο επιχειρήσεων σε διοικητικό αλλά και σε υπαλληλικό επίπεδο. Επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της κοινωνικοποίησης και της συνεισφοράς γνώσης.

- ✓ Μια επιχείρηση να διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με τον κύριο ανταγωνιστή της. Οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται σε συγκεκριμένους τομείς αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται τους άλλους, προσπαθώντας να βελτιώνουν μεμονωμένα την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα και τελικά την επίδοσή τους.

Η οριακή ανάλυση , αποτελεί μια διοικητική προσπάθεια αναγνώρισης των κατάλληλων τομέων συνεργασίας και ανταγωνισμού. Προσδιορίζοντας οι επιχειρήσεις τους κατάλληλους τομείς αποφεύγουν αργότερα τα πιθανά κόστη αλλαγής, τα οποία στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι υψηλά. Η χαλαρή σύνδεση αποτελεί μια στρατηγική που έχει σαν στόχο τη δημιουργία χαλαρά

δομημένων συνεργασιών όπως είναι οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων, οι συνεργασίες έρευνας, οι υπεργολαβίες. Προωθεί τη συνεργασία και τη σταθερότητα. Τέλος η στρατηγική ισορροπία είναι μια οργανωτική προσπάθεια σύνθεσης των κατάλληλων αναλογιών συνεργασίας και ανταγωνισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι διεθνείς στόχοι της επιχείρησης.

3.1.2 Συνανταγωνισμός με στρατηγικούς συμμάχους²⁰

Οι στρατηγικές συμμαχίες, αποτελούν εθελούσιες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή, προϊόντων, ή υπηρεσιών. Αποτελούν με άλλα λόγια, συμφωνίες συνεργασίας διαφόρων μορφών, οι οποίες έχουν σαν στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των συνεργαζόμενων μελών και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, επιτυγχάνονται μέσω της συμπληρωματικότητας των πόρων και των ικανοτήτων, του χαμηλότερου συναλλακτικού κόστους, της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης και των εξειδικευμένων επενδύσεων. Η σταθερότητα αυτών των συνεργασιών εξαρτάται κυρίως από τη σύνθεση συνανταγωνιστικού μίγματος, τα επίπεδα δηλαδή της συνεργασίας και του ανταγωνισμού και τον αυστηρό έλεγχο.

Η συμπληρωματικότητα των πόρων, η ταύτιση των στόχων, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη στον τρόπο λήψης των στρατηγικών αποφάσεων, η συμμετρία της διαπραγματευτικής δύναμης και η ποιότητα της επαφής των συμμάχων που είναι αποτέλεσμα προηγούμενων συνεργασιών, αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την αμοιβαία αφοσίωση και τη συνεργασία.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως μπορούν να προκύψουν συγκρουσιακές καταστάσεις μεταξύ των συμμάχων, τόσο στη φάση του σχηματισμού, όσο και στη φάση της λειτουργίας της συμμαχίας.

Κατά τη διάρκεια του σχηματισμού, η ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η ομοιογένεια των πόρων και η μορφή των συμβολαίων, αποτελούν ενδογενείς παράγοντες, που μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε σύγκρουση.

²⁰ www.oecd.org/dataoecd/40/32/37685999.pdf.

Κατά τη διάρκεια της συμμαχίας, η μεταβολή των στρατηγικών στόχων και των σχεδίων, οι διαφορές στην επιχειρησιακή πολιτική και οι ασυμμετρίες της διαπραγματευτικής δύναμης και ικανότητες απορρόφησης γνώσης και ικανοτήτων, μπορούν να αποτελέσουν επιβραδυντικούς παράγοντες στην επίτευξη συνεργειών αλλά και αιτίες συγκρούσεων και διάλυσης.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ύπαρξη ασυμμετριών στην ικανότητα μάθησης μπορεί να δημιουργήσει, ακόμα και αν δεν προϋπάρχουν, ασυμμετρίες διαπραγματευτικής δύναμης οι οποίες λειτουργούν αποσταθεροποιητικά σε μια συμμαχία. Αυτό δημιουργεί υψηλά επίπεδα έντασης αφού οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ισορροπήσουν την ανάγκη της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης και την ανάγκη προστασίας των κρίσιμων γνώσεων και ικανοτήτων. Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι τυχόν διοικητικές ή οργανωσιακές διαφορές των μελών της συμμαχίας καθώς και το κόστος που συνεπάγεται η εξομάλυνση και ο συντονισμός αυτών των διαφορών. Έτσι, η συμμαχία δύναται να αποτύχει.

Όσον αφορά τα επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της συμμαχίας, αυτά αναπτύσσονται σταδιακά και μακροπρόθεσμα. Επομένως, η άσκηση ελέγχου και η προσπάθεια επηρεασμού των στρατηγικών αποφάσεων της συμμαχίας προς την επιθυμητή κατεύθυνση μπορεί να θεωρηθεί αμυντική μεμονομένων ή συνασπισμένων μελών ενάντια στην αβεβαιότητα και τις συγκρούσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι όροι των συμβολαίων και η εμπιστοσύνη, που αναπτύσσεται σταδιακά, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στις περιπτώσεις ασύμμετρων συνεργασιών έρευνας και ανάπτυξης. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης λειτουργεί συμπληρωματικά με τα συμβόλαια, μειώνοντας τον απαιτούμενο χρόνο της διαπραγμάτευσης της συμφωνίας και της εκτέλεσής τους. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων και καλύπτει τα μέλη σε περιπτώσεις που είναι δυνατό να καλυφθούν από ένα γραπτό συμβόλαιο.

3.1.2 α) Ο ανταγωνισμός, με τη μορφή ελέγχου και η συνεργασία, στα πλαίσια των πολυεθνικών συμμαχιών.

Ο έλεγχος και η συνεργασία αποτελούν δύο ταυτόχρονα ενεργές και αλληλοεξαρτώμενες διαστάσεις, οι οποίες είναι ενσωματωμένες στις οικονομικές σχέσεις των μελών της συμμαχίας. Ο έλεγχος, μπορεί να είναι είτε ιδιωτικής είτε συλλογικής μορφής.

Ο ιδιωτικός έλεγχος, αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα μεμονωμένο μέλος της συμμαχίας εξασφαλίζει τη διοίκηση και τη λειτουργία της, σύμφωνα με το δικό του συμφέρον. Πολλά από τα μέτρα που υιοθετούνται στα πλαίσια του ιδιωτικού ελέγχου μπορεί να είναι κρυφά και επομένως μη εμφανή στα υπόλοιπα μέλη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων μέτρων θα μπορούσαν να αποτελούν έλεγχος και η παραποίηση των τιμών πώλησης και αγοράς ή και η άσκηση έμμεσης επιρροής στις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο συλλογικός έλεγχος αντίθετα, αποτελεί μια διαφανή, συλλογικά σχεδιασμένη και υλοποιούμενη προσπάθεια, μέσω της οποίας όλα τα μέλη της συμμαχίας διοικούν και ελέγχουν τις δραστηριότητές της, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση κοινών κερδών. Ο συλλογικός έλεγχος δεν μπορεί μεμονωμένα να εξασφαλίσει τη συνέχεια της επιχειρηματικής σχέσης. Είναι όμως απαραίτητος για την εξασφάλιση ενός οριοθετημένου πλαισίου που θα καθοδηγεί και θα προωθεί τη συνεργασία, προσδιορίζοντας τόσο τις αρχές αυτής, όσο και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μελών.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δύνатаι στο σχεδιασμό του συλλογικού ελέγχου, καθώς η ύπαρξη μέτρων που υπερβαίνουν τις διοικητικές και ελεγκτικές ανάγκες, δεν συντελεί στην ανάπτυξη της συμμαχίας αφού δυσχεραίνει την οργανωσιακή προσαρμογή και τη στρατηγική ευελιξία της. Ο επανασχεδιασμός του πλαισίου του συλλογικού ελέγχου είναι εφικτός, αλλά πολύ συχνά συνεπάγεται κόστη αναδιοργάνωσης και δημιουργεί συνθήκες αποσταθεροποίησης.

Υπάρχουν τρεις περιπτώσεις ελέγχου στις στρατηγικές συμμαχίες:²¹

- Η πρώτη, αφορά στην περίπτωση μιας συμμαχίας, εντός της οποίας τα μέλη συναγωνίζονται για ισχύ, εξουσία και πόρους, διατηρώντας υψηλά επίπεδα ιδιωτικού ελέγχου και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και αφοσίωσης. Μια τέτοιου είδους περίπτωση, μπορεί να υφίστανται στα πρωταρχικά στάδια της συμμαχίας, τα οποία χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης πόρων.
- Η δεύτερη, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας, όπου τα μέλη διατηρούν μεταξύ τους υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα μακρόχρονης εμπιστοσύνης και από υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης πόρων.
- Στην τρίτη περίπτωση, τα μέλη διατηρούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Τα μέλη της συμμαχίας δεν έχουν κοινούς στόχους σε όλα τα επίπεδα και συγκρούονται σε αρκετούς τομείς. Κάθε μέλος προσπαθεί να εναρμονίσει τις δραστηριότητες της συμμαχίας με τη δική του στρατηγική.

3.1.2 β) Η επιλογή των προμηθευτών ως βασικός παράγοντας για τις στρατηγικές συμμαχίες.

Η αυξανόμενη τάση που παρατηρείται από πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι αναγκάζουν τους εγχώριους προμηθευτές τους να εγκαθίστανται κοντά στις παραγωγικές μονάδες των επιχειρήσεων.

Η συμβατότητα των στόχων αποτελεί το απαραίτητο υπόβαθρο μιας αποτελεσματικής συνεργασίας. Επίσης προωθεί την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη

²¹ www.pda.ucy.ac.cy/435%Lecture%205.pdf.

μεταξύ των συμμάχων και αμβλύνει τις επιπτώσεις των πιθανών συγκρούσεων διευκολύνοντας την ειρηνική διευθέτησή τους. Σε αντίθεση, η ύπαρξη αντικρουόμενων ή ανταγωνιστικών στόχων δημιουργεί πιέσεις για κοστολογικές μειώσεις και υπονομεύει τη σχέση τους.

Η επιχείρηση που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας παραγωγής προμηθεύεται τα απαραίτητα υλικά από **μία** πηγή προμηθευτών. Οι προμηθευτές αυτοί προμηθεύονται με τη σειρά τους τις απαραίτητες πρώτες ύλες από μια δεύτερη βαθμίδα προμηθευτών και ούτω καθ' εξής. Αποτέλεσμα της υιοθέτησης αυτής της δομής, είναι η ενθάρρυνση του ανταγωνισμού των προμηθευτών των διαφόρων επιπέδων, για την αύξηση των κερδών τους μέσω της παραγωγής τους σε ανώτερες βαθμίδες. Η προαγωγή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προσπαθειών συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και της μείωσης του κόστους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα την προμηθευτική της αλυσίδα, εστιάζοντας μόνο στην πρώτη προμηθευτική βαθμίδα. Επιπροσθέτως, μπορεί να υιοθετηθεί και η τακτική του διπλού προμηθευτή. Δηλαδή, η ταυτόχρονη ύπαρξη δύο ή περισσότερων αν είναι εφικτό, διαφορετικών προμηθευτών για κάθε είδος απαραίτητου πόρου. Έτσι, εξασφαλίζει την πολύπλευρη πληροφόρηση όσον αφορά τις τιμές των υλικών που προμηθεύεται και ταυτόχρονα ενισχύει τη στρατηγική ευελιξία της.

Τέλος, η εγκατάσταση των προμηθευτών της σε χώρες που δραστηριοποιούνται παραγωγικά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθιστά τον συνανταγωνισμό για τις τελευταίες, ένα σημαντικό τμήμα της διαχείρισης της παγκόσμιας προμηθευτικής τους αλυσίδας. Η διαχείριση αυτής της αλυσίδας μπορεί να πραγματοποιείται μέσω ειδικού υπαλληλικού προσωπικού, αφοσιωμένου στον προγραμματισμό της παραγωγής, στην εκτίμηση των πιθανών διακυμάνσεων και τη διαχείριση των προμηθειών. Αυτή η μέθοδος απαιτεί υψηλές επενδύσεις και συνεπάγεται υψηλό κόστος. Μια άλλη μέθοδος, χαμηλότερου κόστους είναι μέσω της χρήσης σύγχρονων και εξειδικευμένων τηλεπικοινωνιακών εργαλείων και εργαλείων πληροφορικής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ειδικά σχεδιασμένα λογισμικά προγράμματα διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας. (Supply Chain Event Management Software) Το λογισμικό αυτό, συλλέγει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο από πολλαπλές πηγές της προμηθευτικής αλυσίδας και στη συνέχεια το

μετατρέπει σε πληροφορίες οι οποίες διευκολύνουν τη διοίκηση στον έλεγχο, στην αξιολόγηση και στη λήψη σχετικών αποφάσεων.

3.1.3 Συνανταγωνιστική ποικιλομορφία

Σε συνάρτηση με την ποικιλομορφία του συνανταγωνισμού, δηλαδή τις διαφορετικές γεωγραφικές αγορές και τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που περιλαμβάνει η συνανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης, μπορούν να διακριθούν τέσσερις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις που προκύπτουν από τις δύο αυτές διαστάσεις.

Η πρώτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα ευρύ γεωγραφικό πλαίσιο. Υφίσταται σε περιπτώσεις παγκόσμιων ολιγοπωλίων, όπου μικρός αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων ανταγωνίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του και τις χρηματικές εισροές τους αλλά και να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση. Ταυτόχρονα όμως συνεργάζεται σε διάφορα επίπεδα, ώστε να ενοποιήσει τις δυνάμεις του ενάντια στα υποκατάστατα, στις νεοεισελθείσες επιχειρήσεις και στις αρνητικές κυβερνητικές παρεμβολές. Μέσω αυτής της συνεργασίας, οι επιχειρήσεις προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, συνδυάζοντας τους πόρους τους, πραγματοποιώντας συνέργειες και εξοικονομώντας κόστη. Σ' αυτή την περίπτωση ακολουθείται η στρατηγική της διαφοροποίησης. Υλοποιείται μέσω της διαφοροποίησης, της καινοτομίας, των οικονομιών κλίμακας, της πελατειακής εξυπηρέτησης και της τιμολογιακής πολιτικής.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να προωθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που, από πλευράς καταναλωτών, θεωρείται τελείως διαφορετικό από αυτά των ανταγωνιστών.

Διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.

Η διαφοροποίηση χρησιμοποιείται σαν στρατηγική για τους εξής λόγους:²²

1. Μπορεί να παρέχει προστασία έναντι του ανταγωνισμού λόγω της αφοσίωσης των πελατών στο προϊόν και της επιθυμίας τους να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για τα επώνυμα προϊόντα.
2. Μπορεί να αυξήσει τα περιθώρια κέρδους διότι παρέχει ευελιξία στην επιχείρηση να θέσει υψηλότερες τιμές και να διαπραγματευτεί με τους ισχυρούς προμηθευτές που προσπαθούν να αυξήσουν το κόστος των παραγωγικών συντελεστών.
3. Μπορεί να αυξήσει τα εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές, που επιθυμούν να εισέλθουν στο συγκεκριμένο κλάδο λόγω της αφοσίωσης του πελάτη και της ανάγκης του ανταγωνιστή να εξουδετερώσει τη μοναδικότητα –διαφοροποίηση του προϊόντος.
4. Μπορεί να μετριάσει τη δύναμη των ισχυρών αγοραστών, διότι δεν υπάρχουν εναλλακτικά προϊόντα που να είναι συγκρίσιμα.

Συσχετισμένη διαφοροποίηση

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν αναπτύσσεται αγοράζει μια άλλη επιχείρηση που έχει κοινά προϊόντα ή πελάτες με τις τρέχουσες

²² www.openarchives.gr/view/228131-15k

επιχειρήσεις της και η οποία μπορεί να συνεισφέρει στην εσωτερική συνέργεια μέσω της κοινής χρήσης εγκαταστάσεων παραγωγή, τεχνογνωσίας, έρευνας και ανάπτυξης ή δυνατότητες μάρκετινγκ και διανομής.

Οι λόγοι για την εφαρμογή της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι:²³

- Μεταφορά ικανοτήτων: Αυτό σημαίνει ότι ενισχύεται η στρατηγική ανταγωνιστικότητα και ως εκ τούτου δημιουργείται αξία για την επιχείρηση, γιατί ικανότητες που ήδη υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, μεταφέρονται στις υπόλοιπες, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών.
- Οικονομίες εύρους προϊόντων: Προέρχονται από ευκαιρίες μείωσης κόστους σε επιχειρηματικό επίπεδο (cross business level) και πηγάζουν από την κοινή συγκέντρωση πόρων και ικανοτήτων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (κόστη έρευνας, δίκτυο διανομής κ.α). Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η δυναμικότητα των κοινών λειτουργιών της επιχείρησης και το ύψος της επένδυσης κάθε δραστηριότητας είναι πολύ χαμηλότερο.
- Δύναμη στη αγορά: Η στρατηγική αυτή αποτρέπει τους ανταγωνιστές από την εξαπόλυση επιθέσεων έναντι της διαφοροποιημένης επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον έλεγχο πηγών προμηθειών και αγορών (ποιότητα,

²³ www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/Corporate_strategy.pdf

ποσότητα, τιμή) της επιχείρησης που εφαρμόζει αυτού του είδους τη στρατηγική.

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενδείκνυται στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Απόκτηση πληροφοριών
- Μείωση κόστους
- Αναμενόμενα κέρδη
- Διασπορά κινδύνου (αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν)
- Αξιοποίηση πόρων
- Αύξηση δύναμης στην αγορά
- Κίνητρα ανώτατων στελεχών (αύξηση προνομίων)

Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

Μια επιχείρηση εφαρμόζει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν ένας δυσανάλογος αριθμός αριθμός των υπαρχουσών επιχειρήσεων μιας εταιρείας αντιμετωπίζει παρακμή λόγω μειωμένης ζήτησης, αυξημένου ανταγωνισμού ή παλαιότητας προϊόντος.

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση ενδύκνεται στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίου
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε υφιστάμενο κλάδο που παρουσιάζει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- Διασπορά κινδύνου

- Όταν υπάρχουν πόροι και διοικητικές ικανότητες για ανταγωνισμό της επιχείρησης σε άλλο κλάδο
- Όταν υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργεια μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- Παράκαμψη των αντιμονοπωλιακών περιορισμών και αναζήτηση ανάπτυξης εκτός του κλάδου
- Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά στην περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα στενό γεωγραφικό πλαίσιο. Αυτό είναι σύνηθες σε περιπτώσεις νέων επιχειρήσεων που έχουν εστιάσει σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και δεν έχουν ακόμη επεκτείνει τις δραστηριότητές τους διεθνώς. Παρόμοιες συνανταγωνιστικές συνθήκες δύνανται να αντιμετωπίσουν και επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές εστίασης σε πολύ εξειδικευμένες αγορές. Η στρατηγική που προτείνεται σε αυτή την περίπτωση είναι η εισχώρηση σε νέες γεωγραφικές αγορές. Ωφελεί ιδιαίτερα τις νέες ή σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις, ενισχύοντας τη στρατηγική της ευελιξία, περιορίζοντας τα σταθερά τους κόστη και προωθώντας τη διαφοροποίηση του οικονομικού καθώς και του συναλλακτικού τους κινδύνου. Η συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει να ακολουθείται αφού πρώτα ευθυγραμμίζεται με τις ικανότητες της επιχείρησης τόσο σε οικονομικό όσο και λειτουργικό επίπεδο.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα στενό γεωγραφικό πλαίσιο. Αυτή είναι η περίπτωση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα διεθνή κλάδο, του οποίου την αγορά απαρτίζει ένας μικρός αριθμός προηγμένων οικονομικά χωρών. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται σε αυτούς τους κλάδους συνήθως είναι αρκετά μεγάλος. Αυτό οφείλεται κυρίως στα εμπόδια εισόδου, στο ανεπτυγμένο υπόβαθρο και στο ελκυστικό περιβάλλον των φιλοξενούντων χωρών, στο πλήθος των επιχειρηματικών ευκαιριών και στις υψηλές προσδοκίες. Η στρατηγική της διαφοροποίησης σε αυτή την περίπτωση είναι μια στρατηγική τακτική παροχής διαφορετικών προσφορών για προϊόντα όσον αφορά την καινοτομία, την ποιότητα, την πελατειακή ανταπόκριση

και την εθνική προσαρμογή. Στόχο έχει το σαφή προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και την υπογράμμιση της διαφορετικότητάς της.

Τέλος, η τέταρτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα ευρύ γεωγραφικό πλαίσιο. Σ' αυτή την περίπτωση η διαφοροποίηση αυξάνει τις πιθανότητες συμπληρωματικότητας και μειώνει τις πιθανότητες κοινών προϊόντων και γεωγραφικών αγορών, με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί χαλαρούς δεσμούς συνεργασίας με τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις, χωρίς την ύπαρξη νομικών ή τυπικών συμβάσεων οι οποίες αφορούν συνολικά το δίκτυο των σχέσεων και να περιορίζουν έτσι τη συμπεριφορά των μελών του. Σ' αυτή την περίπτωση προτείνεται η στρατηγική της ολοκλήρωσης.

3.2 Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο ευρείς κατηγορίες στρατηγικών παραγωγής:²⁴

Η πρώτη είναι η λεγόμενη πολυτοπική στρατηγική παραγωγής (multidomestic strategy). Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική η πολυεθνική επιχείρηση ιδρύει θυγατρικές σε κάθε αγορά που την ενδιαφέρει με στόχο να παράγουν για να καλύψουν τις ανάγκες της κάθε αγοράς. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι θυγατρικές δρουν σχεδόν ως αυτόνομες μονάδες. Δεν τις ενδιαφέρει ο διεθνής ανταγωνισμός, παρά μόνο ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν

²⁴ www.eap.gr/programmes/deo/deo40/docs/deo40_seira_diafanion_a_2004-5.pdf.

από άλλες θυγατρικές άλλων πολυεθνικών επιχειρήσεων καθώς και εγχώριων επιχειρήσεων στη χώρα υποδοχής.

Το βασικότερο μειονέκτημα της πολυτοπικής στρατηγικής είναι ότι λόγω της προσήλωσής τους στην τοπική αγορά δεν παρακολουθεί τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά και έτσι μπορεί να χάνει διάφορες ευκαιρίες επέκτασης σε άλλες αγορές. Επίσης δεδομένου του ότι οι θυγατρικές αποδέχεται να πάρουν το ίδιο προϊόν σε κάθε χώρα, αυτό επιβαρύνει την αποδοτικότητα της πολυεθνικής από άποψη κόστους.

Ο άλλος τύπος στρατηγικής είναι η παγκοσμιοποιημένη στρατηγική (global strategy). Με βάση αυτή τη στρατηγική οι δραστηριότητες της πολυεθνικής σε μία χώρα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η θυγατρική από άλλες χώρες. Σε αυτή την περίπτωση η πολυεθνική αναπτύσσει προϊόντα για να καλύψει ομοιογενείς ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς.

Το κυριότερο μειονέκτημα της παγκοσμιοποιημένης στρατηγικής είναι ότι παραβλέπει τις ιδιαιτερότητες ανάμεσα στις χώρες και έτσι ενδέχεται να χάσει σημαντικές ευκαιρίες επέκτασης της παραγωγής σε νέες αγορές με νέα προϊόντα.

Σύμφωνα με τους Bartlett και Ghosla, υπάρχει και ένας τρίτος τύπος στρατηγικής, η λεγόμενη διεθνική στρατηγική (transnational strategy). Αυτή η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της τόσο τις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή όσο και τις τοπικές δυνάμεις που οδηγούν σε διαφοροποίηση. Αυτή η στρατηγική ουσιαστικά πρεσβεύει ότι η επιτυχία μιας πολυεθνικής οφείλεται στο βαθμό ευελιξίας της, η οποία επιτυγχάνεται όταν αυτή έχει καλύτερη κατανόηση και των δύο τύπων των προαναφερθέντων δυνάμεων που μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις της επιλογής τόπων παραγωγής και διανομής ενδιάμεσων και τελικών αγαθών.

3.3 Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων

A) Δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από τη μητρική:²⁵

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε πλήρη συγκέντρωση της τεχνολογίας στο κέντρο της πολυεθνικής επιχείρησης, δηλαδή στη μητρική. Η τεχνολογία προέρχεται με τη

²⁵ Παπανδρέου Β., **Πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναπτυσσόμενες χώρες**, Αθήνα, 1986.

χρησιμοποίηση πόρων της χώρας προέλευσης και ενσωματώνεται σε ένα καινούργιο προϊόν, που δημιουργείται για να καλύψει τις καταναλωτικές ανάγκες της χώρας προέλευσης. Μετά αυτό το προϊόν εξάγεται ή και παράγεται χωρίς σχεδόν καμία αλλαγή και σε άλλες χώρες. Η στρατηγική αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως αναποτελεσματική στο σημείο που προσπερνά ευκαιρίες στις κατά τόπους αγορές και φυσικά στο σημείο που ισοπεδώνει τις διαφορετικές καταναλωτικές προτιμήσεις των διαφόρων χωρών.

Β) Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για τις εγχώριες αγορές τους.

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε μια αρκετά αποκεντρωμένη προσέγγιση της καινοτομίας δεδομένου του ότι σε ορισμένους ηγετικές θυγατρικές επιτρέπεται η χρήση παραγωγικών πόρων των χωρών υποδοχής προκειμένου ν' αναπτύξουν προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των αγορών τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της πολυεθνικής αλλά και της θυγατρικής. Βέβαια το πρόβλημα αυτής της στρατηγικής είναι η πιθανή επανάληψη δραστηριοτήτων που καταλήγουν στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος από διάφορες θυγατρικές μαλακίες.

Γ) Δημιουργία τεχνολογίας από τη θυγατρική για εκμετάλλευση και σε παγκόσμιες αγορές.

Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, η θυγατρική δημιουργεί καινούργια προϊόντα, μόνο που ο τελικός της στόχος είναι να καλύψει τις καταναλωτικές ανάγκες ευρύτερων αγορών. Οι τεχνολογικές δραστηριότητες μιας τέτοιας θυγατρικής εγκρίνονται από τη μητρική στα πλαίσια ενός ισορροπημένου προγράμματος καινοτομίας. Το πιθανό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ανάλογο με αυτό της πρώτης στρατηγικής.

3.4 Η εφαρμογή της οριζόντιας και κάθετης ενοποίησης στην παραγωγή και τις πωλήσεις – Πρότυπα ενοποίησης²⁶

²⁶ Κοκορέ Θ., Πολυεθνικές επιχειρήσεις: Η ελληνική εμπειρία στα Βαλκάνια, 1999.

Σε ένα σύστημα θυγατρικών επιχειρήσεων οι διάφορες λειτουργίες των θυγατρικών για την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος διενεργούνται με την μεταξύ τους συνεργασία υπό το συνεχή όμως έλεγχο της μητρικής επιχείρησης. Βλέπουμε λοιπόν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν κατά κάποιο τρόπο μικρόκοσμο του διεθνούς οικονομικού συστήματος καθώς η ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών και παραγωγικών συντελεστών γίνεται μέσω των θυγατρικών σε συνεχή βάση. Όμως, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του διεθνούς εμπορίου, έτσι κι εδώ, το σύστημα ανταλλαγής και μεταφοράς παραγωγικών συντελεστών μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς. Οι τελευταίοι ανάγονται συνήθως στη στρατηγική πολλών κρατών και κυβερνήσεων να υιοθετούν προστατευτικά μέτρα για λόγους εθνικού συμφέροντος. Όπως είναι φυσικό, ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ των θυγατρικών διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση και καθορίζεται τόσο από τη φύση του προϊόντος όσο και από άλλους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το βαθμό ενοποίησης ενός συστήματος πολυεθνικών. Υπάρχουν όμως και εσωτερικοί παράγοντες όπως η τιμολογιακή πολιτική και η στρατηγική που ακολουθείται στον τομέα των πωλήσεων που επιδρούν στη συνοχή και τη συνεργασία ενός συστήματος πολυεθνικών.

Μπορούμε να διακρίνουμε δυο πρότυπα οικονομικής ενοποίησης σε ένα σύστημα πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν τεχνικές μαζικής παραγωγής, γρήγορα διαπίστωσαν ότι ήταν απαραίτητο να επεκτείνουν τη λειτουργία τους πέρα από την απλή παραγωγική διαδικασία με μια προς τα εμπρός ενοποίηση προς τον αγοραστή των προϊόντων ή με μία προς τα πίσω ενοποίηση προς τα βασικά υλικά που θα αποτελέσουν τελικά και το έτοιμο προϊόν. Το πρώτο είναι αυτό της οριζόντιας ενοποίησης κατά το οποίο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παράγουν τελικά προϊόντα με βάση προκαθορισμένη εξειδίκευση στα πλαίσια υψηλού βαθμού ενοποίησης. Η μητρική επιχείρηση αφού λάβει υπόψη της τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής σε κάθε χώρα καθορίζει το βαθμό εξειδίκευσης. Έπειτα, μητρική και θυγατρικές επιχειρήσεις ανταλλάσσουν τελικά προϊόντα μεταξύ τους προκειμένου να καλύψουν ένα μεγάλο εύρος ποικιλιών του ίδιου προϊόντος,

Το δεύτερο πρότυπο ενοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων αφορά στην καθετοποίηση στην παραγωγή. Με βάση αυτό το πρότυπο κάθε πολυεθνική επιχείρηση εμπλέκεται στην παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων τα οποία

χρησιμοποιούνται ως εισροές για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Το τελευταίο παράγεται από πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως λειτουργία τη διάθεσή του στη διεθνή αγορά. Η οριζόντια ενοποίηση συνήθως προηγείτο σε ορισμένες περιπτώσεις της κάθετης ενοποίησης και αφορούσε σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που παρήγαγαν παρόμοια προϊόντα και οι οποίες συγχωνεύονταν για να δημιουργήσουν μια νέα εταιρεία. Έτσι από επιχειρήσεις που αποτελούσαν τις «κολόνες» της εθνικής οικονομίας των χωρών στις οποίες ήταν εγκατεστημένες αναδύθηκαν οι σύγχρονες πολυεθνικές που σε αρκετές περιπτώσεις είναι και πολλαπλών λειτουργιών.

Όσον αφορά στην κάθετη ολοκλήρωση, αυτή χαρακτηρίζεται τόσο από πλεονεκτήματα όσο και από μειονεκτήματα. Μπορούμε να αναφέρουμε 4 βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μορφής ενοποίησης:²⁷

- Η ομαλή λειτουργία της εταιρείας, η απρόσκοπτη ροή των πόρων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων καθώς και ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Τέτοιες ιεραρχίες απεδείχθησαν ιδιαίτερα σημαντικές τόσο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων μέσω της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας αλλά και της ροής των υλικών στην παραγωγή και το μάρκετινγκ.
- Το δεύτερο πλεονέκτημα έχει να κάνει με τις οικονομίες κλίμακας που σχετίζονται με το μεγάλο μέγεθος της παραγωγής αλλά και τις οικονομίες διαφοροποίησης που έχουν σχέση με μια ευρεία ποικιλία (χαρτοφυλάκιο) προϊόντων που παράγονται και προσφέρονται από την ίδια την επιχείρηση.
- Ως τρίτο πλεονέκτημα της κάθετης ενοποίησης αναφέρουμε τη δυνατότητα φραγμών και εμποδίων στην είσοδο νέων ανταγωνιστών. Αυτή η δυνατότητα εξαρτάται από το βαθμό ενοποίησης, με αποτέλεσμα όσο πιο ενοποιημένη είναι η αλυσίδα προσφοράς τόσο πιο μεγάλο είναι το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται για την είσοδο σε ένα βιομηχανικό τομέα.
- Τέταρτο και τελευταίο πλεονέκτημα αποτελεί η αποτελεσματικότητα στη φύλλαξη απορρήτων στοιχείων της επιχείρησης και κυρίως αυτά που αφορούν στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, αφού με την επίτευξη κάθετης ενοποίησης αποφεύγει η επιχείρηση την ανταλλαγή κρίσιμων

²⁷ Δημήτρης Κυρκιλής, *Άμεσες ξένες επενδύσεις*, εκδόσεις Κριτική 2002.

πληροφοριών που την αφορούν με τους εν δυνάμει προμηθευτές της, καθώς μπορεί να παράγει από μόνη της τις πρώτες ύλες που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων της.

Από την άλλη μεριά μπορούμε να διακρίνουμε 3 βασικά μειονεκτήματα για την περίπτωση της κάθετης ενοποίησης μιας πολυεθνικής:

- i. Οι διάφορες ιεραρχίες είναι πιθανό να δημιουργήσουν επικάλυψη δραστηριοτήτων αλλά και ανεπάρκειες.
- ii. Ένα δεύτερο μειονέκτημα είναι η αυξημένη εταιρική γραφειοκρατία και η οργανωτική αδράνεια οι οποίες μπορούν κάλλιστα να οδηγήσουν στην κατάρρευση ακόμη και τους μεγαλύτερους πολυεθνικούς κολοσσούς.
- iii. Τρίτο και τελευταίο μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι μπορεί να προκύψει ένα είδος εταιρικής αυταρέσκειας, εφησυχασμού αλλά και η πεποίθηση μέσα στην επιχείρηση ότι αυτό που είναι σήμερα το καλύτερο προϊόν θα εξακολουθεί να είναι το καλύτερο και στο μέλλον, κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει στην υποκατάσταση από τη μεριά των καταναλωτών, των προϊόντων της συγκεκριμένης πολυεθνικής με αυτά άλλων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Τέλος μια εναλλακτική θεωρία που μπορεί να θεωρηθεί ως τρίτο πρότυπο πολυεθνικών επιχειρήσεων, είναι αυτή σύμφωνα με την οποία μια πολυεθνική επιχείρηση δημιουργεί θυγατρικές για να διασπείρει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και η οποία δεν έχει σαφή κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση. Η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι περισσότερο εφικτή όταν οι πολυεθνικές όχι μόνο δραστηριοποιούνται σε πολλές διαφορετικές περιοχές αλλά παράγουν και ένα ευρύ φάσμα προϊόντων. Η βάση στην οποία στηρίζεται αυτή η θεωρία είναι ότι τα άτομα χαρακτηρίζονται από αποστροφή στον κίνδυνο και προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν το μη συστηματικό κίνδυνο του χαρτοφυλακίου τους. Έτσι οι πολυεθνικές δημιουργούν θυγατρικές σε πολλές χώρες ώστε να προσελκύσουν νέους επενδυτές από αυτές αλλά και για να μην εξαρτώνται τα κέρδη τους από τις συνθήκες που επικρατούν σε μια μόνο χώρα. Είναι σημαντικό ωστόσο να τονίσουμε ότι ο διαχωρισμός των πολυεθνικών σε ένα από τα τρία πρότυπα είναι ενδεικτικός

και δεν είναι εύκολος καθώς δεν είναι λίγες οι πολυεθνικές που συνδυάζουν δύο ή και τρεις από τις παραπάνω μορφές.

3.5 Κατευθύνσεις στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων για το μέλλον

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον:²⁸

1. Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)

- Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου, και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνεται συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.
- Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

2. Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες

- Εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
- Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.

²⁸ www.hirc.gr/services/newsletter/inn7/main.htm.

- Δημιουργία επώνυμων προϊόντων που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού και υγείας.

3. Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση

- Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.
- Ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).
- Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.

4. Συνεργασίες - Δικτύωση/Στρατηγικές Συμμαχίες

- Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτύσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης όπως R & D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
- Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων που έδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.

- Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς "μη-στρατηγικούς" εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

5. Μεταστρατηγική σε γεωπολιτικό επίπεδο

- Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτυώσεων στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.
- Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές: Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειννίας και διαθεσιμότητας υποδομών με τεχνολογίες/τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπάρχοντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

4.1 Ο ρόλος του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος στη λήψη απόφασης μιας επιχείρησης να διεισδύσει σε μια αγορά

Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο που επικρατεί στις χώρες εκφράζεται σε μια ποικιλία από νομοθεσίες και ρυθμίσεις που επηρεάζουν τη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, χρηματικών πόρων, τεχνολογιών και ανθρωπίνου δυναμικού. Το πολιτικό και νομικό πλαίσιο των κρατών γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο αν αναλογιστεί κανείς τις συνεχείς μεταβολές και διαφοροποιήσεις των νόμων και των ρυθμίσεων που καθορίζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιδράσεις που δέχεται η πολυεθνική επιχείρηση από το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας συνοψίζονται σε τρία θέματα:

- Στην επιλογή του καθεστώτος ιδιοκτησίας της θυγατρικής επιχείρησης

- Στον ανάπτυξης της θυγατρικής επιχείρησης
- Στη ροή πληροφοριών, τεχνολογίας, πρώτων υλών και στελεχιακού δυναμικού, από τη μητρική στη θυγατρική επιχείρηση.

Οι στόχοι στους οποίους πρέπει να επικεντρωθούν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τις απειλές του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος είναι οι εξής:²⁹

1. Να γνωρίζει το ειδικό νομοθετικό πλαίσιο που επικρατεί στις διάφορες χώρες, το οποίο καθορίζει τα πλαίσια ανάπτυξης και εκτέλεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
2. Να παρουσιάσει τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από αλλαγές στο πολιτικό πλαίσιο της χώρας.
3. Να προσδιορίζει τις μεθόδους καθορισμού του κινδύνου που συνεπάγεται στο δεδομένο πολιτικό περιβάλλον.
4. Να αποφασίσει τις εναλλακτικές στρατηγικές αντίδρασης ή προσαρμογής που διαθέτει η επιχείρηση.

Παράγοντες σταθερότητας της κυβερνητικής πολιτικής

- Ανοικτή εξωτερική πολιτική

Πολιτική, που να σέβεται τις αρχές Διεθνούς Δικαίου. Η έλλειψη σεβασμού για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις διεθνείς συμφωνίες δεν είναι παράγοντες που διαμορφώνουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αλλά παράγοντες που εκτός των άλλων μπορούν να προκαλέσουν αντιδράσεις. Η συμμετοχή μιας χώρας σε διεθνείς οργανισμούς είναι πολλές φορές μια χρήσιμη εγγύηση της σταθερότητας της πολιτικής της.

Δείκτες αποτελεσματικής διαχείρισης

²⁹ www.dec.gr/illier/new/3d%20Panhellenic%20Conference/ROUKANAS-THE%20CONTEMPORARY%20ECONOMIC-POLITICAL%20EN.

- έλεγχος στο εσωτερικό χρέος της χώρας.
- η ποιότητα του μακροχρόνιου προγραμματισμού της οικονομικής πολιτικής, η εφαρμογή και ο έλεγχός της.
- η δυνατότητα της χώρας να παρουσιάζει ικανοποιητικούς δείκτες οικονομικής προόδου και ανάπτυξης σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς της οικονομίας.
- Ο τρόπος εφαρμογής των χρηματοοικονομικών μέτρων που είναι αναγκαία για την επιτάχυνση της οικονομίας.

Η χώρα που αδυνατεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την οικονομία, καταφεύγοντας στους δανεισμούς, δεν μπορεί να εμφανίζει μια σταθερότητα κυβερνητικής πολιτικής. Σ' αυτό τον τομέα η χώρα μας εμφανίζεται με ένα σοβαρό μακροχρόνιο πρόβλημα.

Ποιοτικό κλίμα που δεν οδηγεί σε συχνή αλλαγή κυβερνήσεων

Πολλές φορές αυτό που ενδιαφέρει μια πολυεθνική επιχείρηση είναι το είδος του μηχανισμού που μπορεί να οδηγήσει σε κυβερνητικές αλλαγές, η δυνατότητα συνταγματικών αλλαγών και η ανεξαρτησία δικαιοσύνης.

Η δυνατότητα χρησιμοποίησης ξένων διοικητικών στελεχών

Η διεθνής επιχείρηση, στην ανάλυση του ιδιαίτερου πολιτικού περιβάλλοντος μιας χώρας, εξετάζει και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης δικών της ανώτερων διοικητικών στελεχών που θα εγγυηθούν την ασφάλεια και την αποδοτικότητα της επένδυσης. Το γεγονός αυτό γίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για τη διεθνή επιχείρηση, όταν δεν έχει τη δυνατότητα να προσλάβει στελέχη με ειδικές απαιτούμενες γνώσεις, εμπειρία και προσωπικότητα από την εγχώρια αγορά.

Περιβάλλον που δεν ευνοεί τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Η κάθε χώρα χαρακτηρίζεται από το δικό της γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο είναι αποτέλεσμα μια ιστορικής, κοινωνικής και διοικητικής εμπειρίας.

4.2 Κίνητρα εισόδου μιας πολυεθνικής σε ξένη αγορά

1. Απώλεια μεριδίου αγοράς στην εγχώρια αγορά λόγω αυξημένου ανταγωνισμού. Κι ενώ η επιχείρηση δεν μπορεί να ελλατώσει την τιμή των προϊόντων της στην εγχώρια αγορά, είναι δυνατό να αυξήσει τα συνολικά κέρδη της πουλώντας σε χαμηλότερες τιμές στις ξένες αγορές.
2. Απώλεια του μεριδίου αγοράς στην εγχώρια αγορά, λόγω οικονομικής απαξίωσης του προϊόντος. Έτσι, ενώ ένα προϊόν δεν ζητείται πλέον από την εγχώρια αγορά γιατί δημιουργήθηκαν νέα καλύτερα ποιοτικά προϊόντα, το παλαιό προϊόν μπορεί ακόμη να είναι κατάλληλο σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.
3. Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς αποκλείει την επίτευξη των οικονομικών κλίμακας, επομένως η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς για να επιδιώξει νέες αγορές, ώστε να επεκτείνει την παραγωγή και να μειώσει το μέσο κόστος.
4. Η παροχή κινήτρων. Υπάρχουν δύο είδη κινήτρων:
 - Τα κίνητρα που παρέχονται από την κυβέρνηση της χώρας στις εταιρείες που πραγματοποιούν εξαγωγές.
 - Τα κίνητρα που προέρχονται από τις ξένες κυβερνήσεις.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την πραγματοποίηση μιας επένδυσης, σύμφωνα με έρευνα της Παγκόσμιας Τράπεζας Ελλάδος, εκφρασμένοι σε ποσοστά.³⁰

Παράγοντας	%
Βελτίωση προσβασιμότητας στην αγορά	55
Μείωση λειτουργικού κόστους	17

³⁰ Μπαρκούρα Δ., Προσδιοριστικοί παράγοντες των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα, 1999.

Άλλοι παράγοντες	8
Ύπαρξη αποθέματος πρώτων υλών	6
Συγκέντρωση δραστηριοτήτων	4
Ανάπτυξη νέας γραμμής προϊόντων	4
Αυξημένη παραγωγικότητα	2
Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	2
Αύξηση προσβασιμότητας στο εργατικό δυναμικό	1
Μείωση κινδύνου	1

Εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με το τόπο εγκατάστασης

Παράγοντας	%
Πρόσβαση στους πελάτες	77
Σταθερό κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον	64
Ευκολία ανάπτυξης επιχειρηματικότητας	54
Αξιοπιστία και ποιότητα υποδομής	50
Ικανότητα πρόσληψης επιστημονικού προσωπικού	39
Ικανότητα πρόσληψης διοικητικού προσωπικού	38
Επίπεδο διαφθοράς	36
Κόστος εργασίας	33

Εγκληματικότητα και ασφάλεια	33
Ικανότητα πρόσληψης ειδικευμένων εργατών	32
Επίπεδο φορολογίας	29
Κόστος δημοσίων υπηρεσιών	28
Οδικό δίκτυο	26
Πρόσβαση σε πρώτες ύλες	24
Διαθεσιμότητα και ποιότητα πανεπιστημιακής και τεχνικής εκπαίδευσης	24
Διαθεσιμότητα εδάφους	24
Τοπικοί φόροι	24
Πρόσβαση σε προμηθευτές	23
Εργασιακές σχέσεις και συνδικαλισμός	23
Αεροπορικές υπηρεσίες	23

4.3 Βασικοί λόγοι διαφοράς της κερδοφορίας μεταξύ εγχώριων και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

4.3.1 Σχέση μεταξύ των άμεσων επενδύσεων και περιθωρίων κέρδους³¹

³¹ Caves R., **In multinational enterprise and economic analysis**, 2^η έκδοση.

Οι επιλογές των επιχειρήσεων να εισέλθουν σε ξένες αγορές εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της ιδιοκτησίας, του τόπου εγκατάστασης και των εσωτερικοποιημένων παραγόντων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τυπικά θεωρούνται ότι κατέχουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση που τους επιτρέπουν να υπερβούν τα λειτουργικά πλεονεκτήματα των εγχώριων επιχειρήσεων. Αυτές

οι επιχειρήσεις έχουν την επιλογή να χρησιμοποιήσουν οι ίδιες τα πλεονεκτήματα αυτά ή να δώσουν την άδεια σε άλλον να κάνει χρήση τους(licensing). Αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν με παράγοντες που έχουν σχέση με την τοποθεσία. Οι παράγοντες της τοποθεσίας μπορεί να είναι πολιτικές που ενισχύουν την άμεση ξένη επένδυση (π.χ επενδυτικά κίνητρα) ή ειδικά πλεονεκτήματα της τοποθεσίας (π.χ φόροι) που προτρέπουν τις επιχειρήσεις να δεσμευτούν στην εγχώρια παραγωγή αντί να εξάγουν. Όταν οι ξένοι εισερχόμενοι εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα που έχουν σχέση με την επιχείρηση, η επίδραση στα περιθώρια κέρδους θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο κάποιοι από τους ανταγωνιστές πρόκειται να εξέλθουν από τον κλάδο.

Αν δεν υπάρχει καμία έξοδος από τους ανταγωνιστές και η ζήτηση παραμένει σταθερή, κάθε ξένη επιχείρηση που μπαίνει στον κλάδο θα οδηγεί σε χαμηλότερα περιθώρια κέρδους, καθώς αυτός ο τύπος της ξένης επένδυσης αυξάνει την εγχώρια δυναμικότητα και παραγωγή και μειώνει τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους. Από την άλλη πλευρά, τα περιθώρια κέρδους μπορούν να αυξηθούν αν οι ξένοι νεοεισερχόμενοι υιοθετούν πρόσφατη τεχνολογία που μπορεί να μεταφραστεί με μια αύξηση των περιθωρίων. Θετικά αποτελέσματα από την πιο εξελιγμένη ξένη τεχνολογία μπορούν να διαχυθούν στις εγχώριες επιχειρήσεις, συνεισφέροντας επίσης στην αύξηση των περιθωρίων.

Ποσοστό ξένης ιδιοκτησίας και απόδοση

Το μέγεθος της ξένης συμμετοχής σε μια επιχείρηση παίζει ρόλο στο ύψος της απόδοσης της επιχείρησης. Επίσης, η ύπαρξη ξένου ιδιοκτήτη με ένα μεγάλο μέρος των μετοχών μιας επιχείρησης, που βρίσκεται στην εγχώρια αγορά, επιδρά στη συνολική απόδοση των υπολοίπων επιχειρήσεων. Το μέγεθος της ιδιοκτησίας όσων διατηρούν τις υπόλοιπες μετοχές είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει το πότε ο ξένος αυτός ιδιοκτήτης έχει την ικανότητα να ασκήσει αποτελεσματικό έλεγχο. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συγκέντρωσης της ιδιοκτησίας, τόσο μεγαλύτερο το κόστος και το όφελος για τον ιδιοκτήτη. Με διασκορπισμένη ιδιοκτησία, το πρόβλημα αυτό κάνει την εμφάνισή του και ένα μέρος των ιδιοκτητών μπορεί να εγκαταλείψει τον ρόλο της παρακολούθησης, καθώς και τα οφέλη και τα κόστη ιδιοκτησίας να τα μοιράζονται εξίσου σε ένα μεγάλο μέγεθος ιδιοκτητών. Ένα μερίδιο ιδιοκτησίας, λιγότερο του 50%, συνήθως υπονοεί ότι οι ξένες επιχειρήσεις-ιδιοκτήτες μπορούν να ασκήσουν τόσο λειτουργικό έλεγχο όσο και έλεγχο πάνω σε πραγματοποιούμενες στρατηγικές αποφάσεις και στα δικαιώματα ιδιοκτησίας. Ενώ, όταν η ξένη ιδιοκτησία φτάνει να ξεπερνά το 51%, τότε δίνει στις ξένες επιχειρήσεις την ικανότητα να πραγματοποιούν τις συνηθισμένες τακτικές αποφάσεις χωρίς την ανάγκη να ζητήσουν την ψήφο άλλων υποστηρικτών. Συνεπώς, ο ρόλος των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και ελέγχου από τον ιδιοκτήτη της πλειοψηφίας των μετοχών είναι πολύ σημαντικός.

Επιπλέον, όταν η ξένη επιχείρηση μπορεί να ελέγξει τους υπόλοιπους μετέχοντες, πράγμα που γίνεται με την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας, η παρακολούθηση απλοποιείται και το κόστος της διαμεσολάβησης μειώνεται. Η παρακολούθηση είναι πιθανή για πολλούς λόγους. Πρώτον, ο μεγάλος έλεγχος της ιδιοκτησίας στα χέρια μιας ξένης επιχείρησης σημαίνει ότι οι διαχειριστές στην εγχώρια επιχείρηση, που ουσιαστικά έχει την μειοψηφία των μετοχών, δεν έχουν πια το πλεονέκτημα της πληροφόρησης, σε αντίθεση με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Προβλήματα των αντίξοων επιλογών έχουν μειωθεί εξαιτίας της αύξησης της συμμετρίας της πληροφόρησης. Δεύτερον, οι οικονομίες μεγέθους που προέρχονται από την απόκτηση και τη χρήση της πληροφόρησης, τίθενται σε χρήση. Τρίτον, υψηλόβαθμοι διαχειριστές των πολυεθνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν πιέσεις στην απόδοση, οι οποίες τους κάνουν να αναλάβουν την παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης των μελών με το μικρότερο μερίδιο.

Τεχνολογικό κενό και αποτελέσματα διάχυσης.

Άμεσο αποτέλεσμα της επένδυσης στο εξωτερικό είναι το γεγονός ότι όσο λιγότερο ανεπτυγμένη είναι η χώρα υποδοχής τόσο εντονότερα, αλλά όχι κατ' ανάγκη, θα είναι τα αποτελέσματα διάχυσης, δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά στο τεχνολογικό κενό μεταξύ της αναπτυγμένης και αναπτυσσόμενης χώρας υποδοχής τόσο μεγαλύτερα και εντονότερα μπορεί να είναι τα αποτελέσματα διάχυσης διότι είναι μεγαλύτερη η επίπτωση από τη δυνατότητα της τεχνολογικής αντιγραφής από τις χώρες υποδοχής, η οποία θα ωθήσει στην οικονομική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερος ο βαθμός της ξένης παρουσίας, δεδομένου του τεχνολογικού κενού, τόσο αυξάνουν τα αποτελέσματα διάχυσης. Αξιοσημείωτος είναι ο ρόλος του ανταγωνισμού στη σχέση του τεχνολογικού κενού και των αποτελεσμάτων διάχυσης. Εντονότερος ανταγωνισμός αναγκάζει τις ξένες επιχειρήσεις να εισάγουν πιο εξελιγμένο εξοπλισμό προκειμένου να συγκρατήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Έτσι, γίνεται εντονότερη προσπάθεια από τις εγχώριες επιχειρήσεις να αντιγράψουν τις ξένες, κι έτσι τα αποτελέσματα διάχυσης τείνουν να αυξάνουν.

Από την άλλη πλευρά όμως μελέτες απέδειξαν ότι δεν υπάρχει ουσιαστική σχέση μεταξύ διαφοράς σε επίπεδο τεχνολογικό και των αποτελεσμάτων διάχυσης. Ίσως η διαφορά των αποτελεσμάτων να οφείλεται στο επίπεδο ανάπτυξης της χώρας υποδοχής, η οποία δεν έχει μεγάλο κίνητρο να αντιγράψει την τεχνολογία των ξένων επενδυτών.

Η πιθανή διαφορά της απόδοσης ανάμεσα στις ξένες και εγχώριες επιχειρήσεις οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- 1) Το μέγεθος και ο αριθμός των εγκαταστάσεων που λειτουργούν, σύμφωνα με τα οποία οι ξένες επιχειρήσεις λειτουργούν λιγότερα εργοστάσια, αλλά έχουν μεγαλύτερο μέγεθος και κατ' επέκταση αποδίδουν καλύτερα. Γενικά για το μέγεθος έχουν ειπωθεί διάφορες απόψεις οι οποίες δίστανται. Από τη μια

πλευρά το μεγάλο μέγεθος συντελεί στην απόκτηση μεγαλύτερης απόδοσης, λόγω της αποκτηθείσας εμπειρίας, η οποία βοηθά στη μεγαλύτερη εκμετάλλευση των οικονομιών μεγέθους και στην πιο σωστή επιλογή επενδυτικών προγραμμάτων, που και αυτά με τη σειρά τους επιδρούν ενισχυτικά στην απόδοση. Από την άλλη πλευρά, το μεγάλο μέγεθος κάνει τις επιχειρήσεις λιγότερο ευέλικτες σε ξαφνικές συγκυρίες οι οποίες απαιτούν ταχύτατες αλλαγές. Έτσι, η απόδοση και η κερδοφορία μειώνονται. Επίσης η απώλεια ελέγχου, λόγω των πολλαπλών ιεραρχιών και της γραφειοκρατίας που το μεγάλο μέγεθος συνεπάγεται, ασκούν με τη σειρά τους πίεση των κερδών και της απόδοσης προς τα κάτω και κατακόρυφη αύξηση του κόστους.

- 2) Το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας προς προϊόν (value – added to output ratio), βρέθηκε μεγαλύτερο για τις ξένες επιχειρήσεις, χωρίς όμως να γίνεται φανερό γιατί συμβαίνει αυτό. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι η υψηλή προστιθέμενη αξία προς προϊόν δεν οφείλεται μόνο στην παραγωγή περισσότερων ενδιάμεσων εισροών, αλλά και επειδή τα αγαθά που παράγουν οι πολυεθνικές απαιτούν υψηλότερες τιμές λόγω της διαφήμισης, του ονόματος, και του μεγαλύτερου ποιοτικού ελέγχου.
- 3) Τα έξοδα διαφήμισης που επίσης είναι υψηλότερα για τις ξένες επιχειρήσεις και που αποτελούν μη ανακτήσιμο κόστος (sunk cost) για όσες επιχειρήσεις, κυρίως εγχώριες, προσπαθούν να εισέλθουν ή και να διακριθούν στον κλάδο και να αποσπάσουν μέρος της αγοράς και των κερδών. Συνεπώς τα έξοδα αυτά, είναι επένδυση για την προώθηση και προστασία των κερδών, καθώς είναι δύσκολο για άλλες επιχειρήσεις να αναλάβουν ένα τέτοιο κόστος, το οποίο σε περίπτωση αποτυχίας εδραίωσής τους στον κλάδο είναι αδύνατο να το επανακτήσουν. Έτσι, οι διαφημιστικές δαπάνες και οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, στέκονται εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Τέλος, μέσα από τα διαφημιστικά έξοδα η επιχείρηση δημιουργεί νέους πελάτες και ταυτόχρονα συντηρεί τους παλιούς της, συνεπώς το μερίδιο της αγοράς μεγαλώνει όλο και περισσότερο, τα περιθώρια κέρδους και η απόδοση αυξάνουν. Ενώ αυτές οι δαπάνες οδηγούν σε νέες καινοτομίες, σε υψηλότερη και εξελιγμένη τεχνολογία και στην παραγωγή

προϊόντων υψηλής προδιαγραφής, που με τη σειρά τους οδηγούν σε μεγαλύτερη κερδοφορία.

- 4) Οι πληρωμές για δικαιώματα ευρεσιτεχνίας προέκυψαν μεγαλύτερες για τις ξένες επιχειρήσεις. Αυτό δείχνει ότι οι νέες τεχνολογίες εφευρίσκονται και υιοθετούνται πρώτα από τις ξένες επιχειρήσεις και μετά διαχέονται και στις υπόλοιπες εγχώριες, μέσα από τις γνωστές μας διαδικασίες διάχυσης.
- 5) Συνήθως οι ξένες επιχειρήσεις χρεώνουν χαμηλότερη τιμή για το προϊόν τους σε σχέση με τις εγχώριες, χωρίς όμως αυτό να συμβαίνει αναγκαστικά για όλους τους κλάδους και για όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες. Γεγονός που λειτουργεί προωθητικά στα κέρδη, καθώς τα συγκεκριμένα προϊόντα γίνονται πιο ανταγωνιστικά σε σχέση με τα προϊόντα των υπόλοιπων εγχώριων επιχειρήσεων, και κατ' επέκταση προτιμούνται περισσότερο από τους καταναλωτές. Συνέπεια λοιπόν είναι να αυξάνει η απόσταση μεταξύ των κερδών και του κόστους και άρα τα περιθώρια κέρδους αυξάνουν
- 6) Οι εξαγωγές των επιχειρήσεων υπο καθεστώς ξένης ιδιοκτησίας βρέθηκαν να κατέχουν πολύ μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών τους συγκριτικά με τις εγχώριες, γεγονός που αυξάνει την κερδοφορία και την απόδοσή τους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη μείωση των εισαγωγών, έχει ως άμεση συνέπεια το μερίδιο της αγοράς στις διεθνείς αγορές να μεγαλώνει, τα κέρδη να μεγαλώνουν και άρα η απόδοση να ενισχύεται.
- 7) Οι ξένες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας διότι χρησιμοποιούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, διαθέτουν καλύτερο και περισσότερο εξοπλισμό ανά εργάτη, έχουν μεγαλύτερη τεχνική δυνατότητα και άρα χρησιμοποιούν λιγότερες εισροές, με άλλα λόγια είναι έντασης κεφαλαίου. Επιχειρήσεις που είναι κατά κανόνα έντασης κεφαλαίου,

έχουν πολύ υψηλή παραγωγικότητα διότι συνδυάζουν λιγότερη εργασία με περισσότερο κεφάλαιο κι έτσι η αποδοτικότητα της εργασίας αυξάνει και άρα και η συνολική απόδοση της επιχείρησης τείνει να μεγαλώνει.

- 8) Η καθετοποίηση της παραγωγής, καθώς η επιχείρηση λειτουργεί όλα τα στάδια παραγωγής και διανομής κι έτσι εξοικονομεί πόρους. Πιο συγκεκριμένα η καθετοποίηση των διαδικασιών, δηλαδή η ανάληψη από την επιχείρηση όλων των σταδίων παραγωγής, διανομής και προώθησης του προϊόντος της, έχει ως συνέπεια την εξοικονόμηση πόρων ή την αγορά και χρήση εισροών με χαμηλότερο κόστος.
- 9) Η καλύτερη εκμετάλλευση των οικονομιών μεγέθους και συγκέντρωσης από τις πολυεθνικές. Σχετικά, όμως, με την εκμετάλλευση των οικονομιών συγκέντρωσης, όσο περισσότερο συγκεντρωμένες είναι οι επιχειρήσεις τόσο μεγαλύτερη η απόδοση για την κάθε επιχείρηση χωριστά, διότι μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους κι έτσι να πετύχουν μεγαλύτερη απόδοση. Η μεγαλύτερη απόδοση κάθε επιχείρησης συνεπάγεται τελικά μεγαλύτερη απόδοση και στο σύνολό τους. Η συγκέντρωση των επιχειρήσεων εκφράζεται μέσα από ένα δείκτη συγκέντρωσης τον CR, ο οποίος δείχνει το πόσο συγκεντρωμένες είναι οι επιχειρήσεις αυτές, δηλαδή δείχνει τη μονοπωλιακή δύναμη του κλάδου.
- 10) Έχουν ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές και έτσι μπορούν να αποκτούν τις απαιτούμενες εισροές με λιγότερο κόστος, αλλά και να προωθήσουν το προϊόν τους πιο εύκολα και γρήγορα. Λόγω των δικτύων διανομής που δημιουργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια και άλλες πρώτες ύλες άμεσα και γρήγορα, είτε να προωθήσουν τις εκροές τους σε άλλες χώρες πολύ εύκολα.

- 11) Μπορούν να παράγουν οι ίδιες τις ενδιάμεσες εισροές σαν αποτέλεσμα της κάθετης ολοκλήρωσης. Ένα βασικό πλεονέκτημα της καθετοποίησης είναι ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να παράγουν τις ενδιάμεσες εισροές κι έτσι το προϊόν να στοιχίζει πιο φθηνά για τον καταναλωτή, που το προτιμά σε σχέση με τα άλλα προϊόντα των εγχώριων επιχειρήσεων.
- 12) Συνήθως έχουν χαμηλό χρέος, άρα οι δυνατότητες δανεισμού από τα χρηματοπιστωτικά ιδύματα είναι πιο εύκολες και πιο πολλές, και γενικά δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης. Έτσι τα κέρδη θα διατηρηθούν ή και θα ανέλθουν και η απόδοση της επιχείρησης θα διατηρηθεί.
- 13) Τέλος, οι μισθοί που οι πολυεθνικές δίνουν είναι πολύ υψηλοί, οι λεγόμενοι αποτελεσματικοί μισθοί (efficient wage) προκειμένου να αποφύγουν την πιθανότητα της οκνηρίας από τους εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρεται στο κόστος της διαμεσολάβησης (agency costs), δηλαδή όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση τόσο πιο δύσκολος είναι ο έλεγχος και η παρακολούθηση τόσο των εργατών όσο και των μάνατζερς. Για το λόγο αυτό η πολυεθνική επιχείρηση, δίνει υψηλότερο μισθό και άλλα προνόμια προκειμένου να αποφύγει επιπλέον κόστος. Αλλά και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με ξένη ιδιοκτησία, έχουν πιο συγκεντρωμένη ιδιοκτησία που συντελεί στην πιο εύκολη παρακολούθηση των διαχειριστών, και άρα σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση.

Συνοψίζοντας, λοιπόν τα παραπάνω κριτήρια με τα οποία μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί η διαφορά της απόδοσης ανάμεσα στις εγχώριες και τις ξένες επιχειρήσεις είναι τα εξής:“

- ❖ Το μέγεθος και ο αριθμός των εγκαταστάσεων που λειτουργεί η επιχείρηση

- ❖ Το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας προς προϊόν
- ❖ Τα έξοδα διαφήμισης
- ❖ Οι πληρωμές για δικαιώματα ευρεσιτεχνίας
- ❖ Οι αποδόσεις των εξαγωγών
- ❖ Η παραγωγικότητα
- ❖ Η ένταση της εξειδίκευσης
- ❖ Η ένταση του κεφαλαίου
- ❖ Το ύψος του χρέους
- ❖ Η καθετοποίηση της παραγωγής και
- ❖ Η συγκέντρωση του κλάδου που βρίσκεται η πολυεθνική.

4.3.4 Αποτελέσματα μελετών για την απόδοση των πολυεθνικών από την πλευρά του κόστους διαμεσολάβησης.

Σύμφωνα λοιπόν με μελέτες, όσο μεγαλώνει το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο πιο δύσκολο είναι για τους ιδιοκτήτες να ελέγχουν την απόδοση των διαχειριστών, κι αυτό γιατί όσο αυξάνει ο αριθμός των ιδιοκτητών, το κόστος παρακολούθησης κάθε ιδιοκτήτη παραμένει το ίδιο, αλλά κάθε ιδιοκτήτης είναι δέκτης λιγότερου

οφέλους. Συνεπώς, ο κάθε μέτοχος έχει λιγότερα κίνητρα να παρακολουθήσει τους διαμεσολαβητές. Αν ένας από τους μετόχους μόνο παρακολουθούσε, τότε οι άλλοι θα λάμβαναν τα οφέλη χωρίς κόστος. Γενικά, καθώς ο αριθμός των μετόχων μεγαλώνει και η ιδιοκτησία γίνεται λιγότερο συγκεντρωμένη, υπάρχει λιγότερη παρακολούθηση των διαχειριστών από τους ιδιοκτήτες και κατά συνέπεια χαμηλότερη κερδοφορία και παραγωγικότητα. Έχει αποδειχθεί ότι οι πολυεθνικές έχουν μεγαλύτερη συγκέντρωση ιδιοκτησίας απ'ότι οι εγχώριες επιχειρήσεις, η οποία οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση, εξαιτίας της αποτελεσματικότερης παρακολούθησης διαχειριστών.

Οι πολυεθνικές έχουν συγκριτικά υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας και ότι οι εγχώριες επιχειρήσεις επωφελούνται από τα αποτελέσματα διάχυσης, ενώ ο βαθμός της ξένης συμμετοχής στο ιδιοκτησιακό καθεστώς δεν επηρεάζει ούτε το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας στις ξένες επιχειρήσεις, ούτε το μέγεθος των διαχύσεων. Ειδικότερα, όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν σε άλλες χώρες και γίνονται πολυεθνικές, ξεχωρίζουν από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις της εγχώριας αγοράς για δύο λόγους. Ο ένας είναι ότι φέρνουν μαζί τους ένα μέρος της ιδιόκτητης τεχνολογίας που αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τους επιτρέπει να ανταγωνίζονται επιτυχώς με τις εγχώριες επιχειρήσεις που διαθέτουν την ανώτερη γνώση της εγχώριας αγοράς, των προτιμήσεων των καταναλωτών, και της επιχειρηματικής πρακτικής. Άλλος ένας λόγος είναι, ότι η είσοδος των πολυεθνικών ανατρέπει την υπάρχουσα ισορροπία στην αγορά και αναγκάζει τις εγχώριες επιχειρήσεις να αναλάβουν δράση προκειμένου να προστατέψουν το μερίδιο αγοράς τους και τα κέρδη. Τα αποτελέσματα της διάχυσης εξαρτώνται σε ένα βαθμό από τη χώρα υποδοχής, τον κλάδο που γίνεται η ξένη επένδυση και το περιβάλλον πολιτικής στο οποίο λειτουργούν οι πολυεθνικές.

Παράλληλα, όσο μεγαλύτερο είναι το τεχνολογικό κενό μεταξύ της χώρας υποδοχής, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα της τεχνολογικής αντιγραφής, για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ξένης επένδυσης. Υψηλές ανταγωνιστικές δυνάμεις αναγκάζουν τις ξένες επιχειρήσεις να εισάγουν νέο και εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό από τη «μητρική» προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους αμετάβλητο. Η τεχνολογία αυτή μπορεί να διαχυθεί και στις εγχώριες και έτσι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται. Παρ'όλα αυτά η παραγωγικότητα της

εργασίας και η συνολική παραγωγικότητα των ξένων επιχειρήσεων βρέθηκε μεγαλύτερη από αυτή των εγχωρίων. Τέλος, τονίζονται τα κίνητρα των κυβερνήσεων για προσέλκυση ξένων επενδύσεων μέσω φορολογικών απαλλαγών, εμπορικής πολιτικής παραχώρησης προνομίων και οικονομικής υποστήριξης. Τέτοια κίνητρα είναι επίσης η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η περιφερειακή πολιτική της χώρας.

Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν για την Ελλάδα, προκύπτει ότι ο βαθμός της ξένης ιδιοκτησίας δεν παίζει ρόλο ούτε στην παραγωγικότητα της εργασίας ούτε και στη διάχυση της τεχνολογίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η ξένη συμμετοχή τόσο η επιχείρηση γίνεται αποτελεσματικότερη, καθώς η μητρική δεν θα έχει ενδοιασμούς να μεταφέρει την πιο προηγμένη και σύγχρονη τεχνολογία που διαθέτει σε αυτή. Ενώ μια επιχείρηση στην οποία το ποσοστό της ξένης συμμετοχής είναι μικρό, οδηγεί σε αβεβαιότητα όσον αφορά τη μελλοντική χρήση γτων στοιχείων της γνώσης που διαθέτει από τους εγχώριους συνεταιίρους, ενθαρρύνοντας τη «μητρική» να μεταφέρει παλαιότερη και ίσως λιγότερο αποτελεσματική τεχνολογία. Επιπλέον τα αποτελέσματα διάχυσης της παραγωγικότητας για την τοπική εγχώρια οικονομία φαίνεται να είναι εντονότερα όταν οι ξένες επιχειρήσεις βρίσκονται σε μειονεκτική θέση. Αυτό συμβαίνει διότι όσο μεγαλύτερος ο έλεγχος από τους εγχώριους συνεταιίρους, τόσο πιο εύκολη γίνεται η αντιγραφή των ενεργειών τους και της τεχνολογίας τους. Έτσι είναι πιο εύκολο να αποκτήσουν την γνώση της ξένης επιχείρησης, που κατά συνέπεια αποκτά δημόσιες ευεργητικές ιδιότητες.

Γιατί όμως οι ξένες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται καλύτερα τις οικονομίες μεγέθους απ'ότι οι εγχώριες; Μια πιθανή απάντηση είναι ότι οι ξένες επιχειρήσεις έχουν καλύτερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές. Μια δεύτερη όμως, είναι ότι λειτουργώντας με μεγάλο μέγεθος γίνεται πιο περίπλοκο και έτσι οι ξένες κάνουν χρήση της διαχειριστικής τους ικανότητας προκειμένου να διαχειριστούν την περιπλοκότητα αυτή.

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω μπορεί να λεχθεί, ότι η απόδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, τόσο οικονομικούς όσο κλαδικούς και περιβαλλοντικούς, όπως οι:

Ιδιοκτησία, μονοπωλιακή δύναμη, μέγεθος, ηλικία, χρέος, φόροι, μερίδιο αγοράς, συγκέντρωση, διαφοροποίηση, εισαγωγές, εξαγωγές, κλάδος, ένταση κεφαλαίου, ρευστότητα και παραγωγικότητα εργασίας.

4.4 Περιορισμοί στη διείσδυση των πολυεθνικών στην παγκόσμια αγορά³²

Στις κατά τόπους εθνικές αγορές υπάρχουν ακόμα κάποιες πολύ συγκεκριμένες διαφορές οι οποίες δεν επιτρέπουν πλήρως την αφομοίωσή τους από την παγκόσμια αγορά. Καταναλωτικές προτιμήσεις, κανάλια διανομής των αγαθών και κατεστημένα συστήματα αξιών. Στις περιπτώσεις πολλών προϊόντων αυτές οι διαφορές συχνά αποκτούν στρατηγικές marketing, μικρές αλλαγές στις προδιαγραφές του προϊόντος και τρόπους λειτουργίας της επιχείρησης, οι οποίοι θα είναι καλύτερα προσαρμοσμένοι στις συνθήκες κάθε χώρας.

Εάν μια επιχείρηση επεκταθεί σε μια χώρα, η οποία ως τώρα δεν εξυπηρετείται από τις αντίπαλες επιχειρήσεις, είναι σίγουρο ότι και οι αντίπαλοι θα επεκταθούν παρακινούμενοι από το «φόβο» ότι θα κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι εταιρείες φέρνουν μαζί τους πολλά από τα κεφάλαια που τις έχουν βοηθήσει στις υπόλοιπες αγορές δημιουργώντας κατά αυτό τον τρόπο ένα συγκεκριμένο βαθμό ομοιογένειας μεταξύ των αγορών. Έτσι, καθώς ολοένα και περισσότεροι αντίπαλοι αντίπαλοι ακολουθούν αντιπάλους, αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συντελούν στη μετατροπή των εθνικών αγορών σε μια ενιαία και ομοιογενή παγκόσμια αγορά αγαθών.

Οι περισσότερες αγορές σήμερα δεν είναι αγορές για καταναλωτικά προϊόντα αλλά για βιομηχανικά αγαθά και υλικά, τα οποία εξυπηρετούν παγκόσμιες ανάγκες. Σήμερα το εμπόριο αποτελεί κεντρική οικονομική δραστηριότητα, που προσδιορίζει μια σειρά από άλλη δραστηριότητα και σε ένα κόσμο, όπως ο σημερινός στον οποίο η οικονομία ασκεί καθοριστική επιρροή, το διεθνές εμπόριο αποτελεί κεντρικό ζήτημα της παγκόσμιας πολιτικής.

Σημαντικά εμπόδια δυσκολεύουν τις επιχειρήσεις στο να επεκτείνουν και να κατανείμουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες κατά τον ιδανικότερο τρόπο.

³² www.agora.mfa.gr

Τέτοια εμπόδια περιλαμβάνουν επίσημους και ανεπίσημους φραγμούς στο εμπόριο μεταξύ χωρών, μεταφορικά κόστη και θέματα που σχετίζονται με την ανάληψη οικονομικών και πολιτικών ρίσκων.

Ο τρόπος αυτός διάρθρωσης της παραγωγής οδήγησε σταδιακά σε μία κατάσταση εξαγορών, συγχωνεύσεων και επιχειρηματικών συμμαχιών πέρα από τα σύνορα κάθε χώρας. Ταυτόχρονα σημειώθηκε ανάπτυξη στους τομείς υπηρεσιών και της τεχνολογίας της πληροφορίας γεγονός που μετέβαλλε σημαντικά τα δεδομένα και τους όρους της επιχειρηματικής δράσης. Το σύνολο των μεταβολών αυτών, οδήγησαν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη στρατηγικών, οι οποίες είχαν τη μορφή δικτύου και ήταν βασισμένες στην επικοινωνία και τη διασυνδέσεις. Η σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει ευελιξία που της επιτρέπει άμεση προσαρμογή στις ραγδαίες μεταβολές του περιβάλλοντος βασίζεται στην αποτελεσματική επεξεργασία της πληροφορίας και απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά σε μια μεγάλη γκάμα προϊόντων και δραστηριοτήτων.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν αρκετά σημαντικούς παράγοντες πριν αποφασίσουν να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα σε άλλες χώρες, όπως ο τρόπος εισόδου σε αυτές, σε ποια έκταση πρέπει να εφαρμόσουν τα προϊόντα τους καθώς και το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

4.5 Ξένες επενδύσεις χαρτοφυλακίου στην Ελλάδα³³

Οι ξένες επενδύσεις χαρτοφυλακίου έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Το ερώτημα είναι κατά πόσο αυτές αφορούν μικρή συμμετοχή σε επιχειρήσεις που δεν έχει μόνιμο χαρακτήρα ή αντίθετα, μονιμότερες συμμετοχές με

³³ Σταμούλης Αθ., *Διεθνή οικονομικά*, Αθήνα 1998.

κάπως υψηλότερα επίπεδα κεφαλαιακής συμμετοχής, που πιθανόν να αποτελούν μια πρόιμη φάση άμεσης επένδυσης.

Αν για την περίοδο 1950-1990 οι «διεθνείς άμεσες επενδύσεις» αποτέλεσαν την κεντρική μορφή με την οποία εισέρρευσε στην ελληνική οικονομία το ξένο επενδυτικό κεφάλαιο, προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990 οι «ξένες επενδύσεις χαρτοφυλακίου» αποκτούν ένα όλο και σημαντικότερο βάρος τόσο ως ύψος κεφαλαιακής εισροής, όσο και ως παράγοντας επιρροής στις οικονομικές εξελίξεις της χώρας.

Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται σε περισσότερους παράγοντες, μεταξύ των οποίων οι εξής φαίνεται να έπαιξαν καθοριστικό ρόλο:

Ο πρώτος είναι η απελευθέρωση των βραχυπρόθεσμων κινήσεων κεφαλαίου μεταξύ Ελλάδας, ΕΕ και τρίτων χωρών το 1994. Η απελευθέρωση αυτή έδωσε τη δυνατότητα της ταχείας και ελεύθερης εισροής και εκροής ξένων επενδυτικών κεφαλαίων σε βραχυπρόθεσμη βάση για την αγορά και πώληση τίτλων (μετοχών, ομολογιών, άλλων μορφών τοποθέτησης) χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ρύθμιση αυτή άνοιξε τον δρόμο και δημιούργησε όρους ασφάλειας και ευελιξίας για χρηματοοικονομικές επενδύσεις, που προηγουμένως δεν ήταν εφικτή.

Ο δεύτερος παράγοντας ήταν η θεσμοθέτηση από το 1994 και μετά ενός ευρύτατου πλέγματος ρυθμίσεων, που ήταν αναγκαίες για τη λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς, που απουσίαζαν μέχρι τότε. Οι ρυθμίσεις αυτές αναβάθμισαν σημαντικά το θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία της. Με το θεσμικό αυτό πλαίσιο δημιουργήθηκαν οι αναγκαίοι όροι ώστε μια αγορά με εμφανή χαρακτηριστικά θεσμικής υστέρησης να μπορεί μέσα σε μια διάρκεια λίγων ετών να μετασχηματιστεί σε ένα σύστημα που παρείχε εχέγγυα ισχυρότερης θεσμικής και λειτουργικής αξιοπιστίας και διαφάνειας.

Ο τρίτος παράγοντας ήταν η εισαγωγή στο χρηματιστήριο μιας σειράς σημαντικών επιχειρηματικών μονάδων (ιδιωτικών, αλλά και δημόσιων, όπως ο ΟΤΕ και η ΔΕΗ), που δημιουργούσαν ευκαιρίες χρηματιστικών επενδυτικών τοποθετήσεων για

Έλληνες και αλλοδαπούς επενδυτές. Συναφής με αυτό ήταν και η ιδιωτικοποίηση επιχειρήσεων υπο δημόσιο έλεγχο, που δημιούργησε ανάλογες ευκαιρίες.

Ο τέταρτος παράγοντας σχετιζόταν με την σταδιακή απεμπλοκή του δημοσίου από τις ασφυκτικές παρεμβάσεις που ασκούσαν στο παρελθόν στις δημόσιες επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις στις οποίες το δημόσιο είχε σημαντικές δυνατότητες παρέμβασης (κυρίως αν και όχι αποκλειστικά, τράπεζες) και η λειτουργία τους με ιδιωτικοοικονομικούς όρους. Το Δημόσιο στην περίοδο αυτή, κυρίως μετά το 1996, περιόρισε -χωρίς να εξαλείψει- διάφορες πτυχές της παρεμβατικής του δραστηριότητας στις επιχειρήσεις αυτές, λαμβάνοντας ως ένα βαθμό υπόψη το γεγονός της εισαγωγής τους στο χρηματιστήριο και δημιουργώντας συνθήκες μεγαλύτερης εμπιστοσύνης για τις ιδιωτικές τοποθετήσεις.

Ένας πέμπτος παράγοντας ήταν η μετάβαση της ελληνικής οικονομίας σε συνθήκες μεγαλύτερης μακροοικονομικής σταθερότητας, συγκριτικά υψηλών ρυθμών (και προοπτικών) μεγέθυνσης και η υιοθέτηση πολιτικών που κινούνταν πολύ περισσότερο στη λογική της σταθεροποιητικής πολιτικής της ΕΕ. Η αλλαγή αυτή απομάκρυνε το ενδεχόμενο μακροοικονομικών εκτροχιασμών που είχαν σφραγίσει το οικονομικό προσκήνιο για πολλά χρόνια.

Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών, όπως αναφέρθηκε, δημιούργησε νέες δυνατότητες ξένης επενδυτικής δραστηριότητας, που εκδηλώθηκε έντονα στα επόμενα χρόνια. Στην περίοδο μετά το 1995 σημειώνονται μια σειρά διεθνείς τοποθετήσεις σε μετοχές ελληνικών εταιριών μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Οι επενδύσεις αυτές αποτελούν **διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου** (portfolio investment) και στηρίζονται στις προσδοκίες κέρδους που ξένοι επενδυτές διακρίνουν σε ελληνικές επιχειρήσεις. Οι εισροές ξένων επενδύσεων χαρτοφυλακίου αποτυπώνονται σε δύο μεγέθη: στο ισοζύγιο πληρωμών και στις αναλύσεις του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, το οποίο δημοσιεύει συστηματικά τις συμμετοχές που υπερβαίνουν το 5% του κεφαλαίου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις.

Ένα ενδιαφέρον ερώτημα που συνδέεται με τα κεφάλαια αυτά είναι η έκταση στην

οποία τα κεφάλαια αυτά παίρνουν τη μορφή συμμετοχής στο κεφάλαιο επιχειρήσεων, σε ποιες επιχειρήσεις, και ποια δυναμική διαγράφεται. Μικρά επίπεδα συμμετοχής ή κυμαινόμενες συμμετοχές συνδέονται με τυπικές συμπεριφορές επενδύσεων χαρτοφυλακίου, που από τη φύση τους προσβλέπουν απλώς σε μια ικανοποιητική απόδοση κεφαλαίου, δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα, και κινούνται ευέλικτα χωρίς μακροχρόνια δέσμευση. Αντίθετα, μονιμότερες συμμετοχές, αν συνδέονται με κάπως υψηλότερα επίπεδα κεφαλαιακής συμμετοχής, και ιδίως αν με την πάροδο του χρόνου παίρνουν μια αυξητική μορφή, πιθανόν να αποτελούν έκφραση μιας πρώιμης φάσης άμεσης επένδυσης.

Ένα γενικότερο συμπέρασμα που φαίνεται να προκύπτει, είναι ότι η ενδυνάμωση της χρηματιστηριακής αγοράς από τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990 και μετά άνοιξε νέες δυνατότητες όχι μόνο σε ελληνικές επιχειρήσεις για να αντλήσουν κεφάλαια απ' ευθείας από το αποταμιευτικό κοινό, αλλά και σε ξένους επενδυτικούς φορείς να συμμετάσχουν με περιορισμένα «πακέτα» στο κεφάλαιο αρκετών από αυτές τις εταιρίες, μέσω επενδύσεων χαρτοφυλακίου. Στην ουσία, η νέα αυτή τάση επέτρεψε την εισροή πρόσθετων κεφαλαίων και την ενίσχυση των επιχειρήσεων στις οποίες αυτά κατευθύνθηκαν. Μακροπρόθεσμα, σε διάφορες περιπτώσεις, η διαδικασία αυτή είναι δυνατό να μετασχηματιστεί σε διεθνική άμεση επένδυση, στο μέτρο που κάποιοι από τους διεθνείς αυτούς επενδυτικούς οργανισμούς μεταβιβάσουν τα «πακέτα» αυτά (και την όλη γνώση τους γύρω από την ελληνική επιχείρηση) σε διεθνείς επιχειρήσεις, που επιδιώκουν είσοδο στην ελληνική αγορά μέσω μιας στρατηγικής εξαγοράς εγχώριων επιχειρήσεων.

Οι πολυεθνικές πουλάνε στην Ελλάδα ακριβότερα από το εξωτερικό τα προϊόντα τους, προκειμένου να πεισθούν να μειώσουν τις τιμές ή τουλάχιστον να τις παγώσουν μέχρι το τέλος του έτους. Πάντως σε πολλά εγχωρίως παραγόμενα τρόφιμα η Ελλάδα παραμένει φθηνότερη από την Ευρώπη, ενώ ταυτόχρονα έχουμε τα πιο φθηνά καύσιμα (φυσικά λόγω μειωμένου ειδικού φόρου κατανάλωσης, γιατί προ φόρων τα παραγόμενα από τα δύο διυλιστήρια καύσιμα είναι ακριβότερα), εισιτήρια στις συγκοινωνίες, ηλεκτρικό ρεύμα κ.λπ.

Η μόνη δύναμη που μπορεί να ανακόψει την ορμή του πληθωρισμού είναι, φυσικά, μόνο η μείωση της κατανάλωσης. Και πράγματι υπάρχουν σαφείς μετρήσεις που δείχνουν ότι στην Ελλάδα η κατανάλωση αρχίζει ήδη να συρρικνώνεται (στο πρώτο τρίμηνο αυξήθηκε μόνο 2,3% έναντι 4,4% πέρυσι την ίδια περίοδο), ο όγκος των λιανικών πωλήσεων μειώνεται, η ζήτηση δανείων από τις επιχειρήσεις και κυρίως από τους καταναλωτές πέφτει και γενικά η οικονομία από φάση υπερθέρμανσης περνάει σε ψυχρότερες ζώνες που αναγκαστικά θα ρίξουν τον πληθωρισμό.

Η κοινωνική διάσταση όμως αυτών των οικονομετρικών αναλύσεων είναι ότι η μείωση της κατανάλωσης μπορεί όντως να φρενάρει τον πληθωρισμό αλλά το κρίσιμο πρόβλημα είναι ποιες ομάδες του πληθυσμού και σε ποιο βαθμό θα συμμετάσχουν στην κάμψη της ζήτησης. Για τις ανώτερες εισοδηματικές ομάδες ή ακόμη και για τις μεσαίου επιπέδου, η μείωση των αγορών καταναλωτικών αγαθών είναι οπωσδήποτε ένα εξυγιαντικό φαινόμενο γιατί σε μεγάλο βαθμό υπήρχε σπατάλη που οφείλεται στην εκτεταμένη φοροδιαφυγή και στο μαύρο χρήμα. Τα νοικοκυριά όμως του 20-30% του πληθυσμού που βρίσκονται στο όριο της φτώχειας ποια περιθώρια έχουν να μειώσουν την κατανάλωσή τους, ποιες από τις ανελαστικές δαπάνες για διατροφή, υγεία κ.λπ. δύνανται να συμπίεσουν;

4.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των αποθεμάτων για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη διαχείριση των αποθεμάτων τους σε σχέση με τις εγχώριες. Οι διαφορές αυτές αφορούν δυο συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων που τις διαφοροποιούν από τις εγχώριες:³⁴

- Το μέγεθός τους, αφού οι πολυεθνικές είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από τις περισσότερες εγχώριες.

³⁴ Λαντούρης Ι., Άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό: Η ελληνική εμπειρία στα Βαλκάνια, 1997.

- Την διασπορά των δραστηριοτήτων τους, αφού λειτουργούν σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο που έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά η καθεμία. Η διασπορά αυτή συνεπάγεται διάφορους κινδύνους, αλλά και ευκαιρίες για τις πολυεθνικές.

Όσο αφορά το μέγεθος, οι επιπλοκές είναι παρόμοιες τόσο για τις πολυεθνικές όσο και για τις εξαιρετικά μεγάλες εγχώριες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μικρές, χωρίς φυσικά να εξετάζονται οι συνέπειες της διασποράς δραστηριοτήτων. Πρώτα απ'όλα οι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους ανταποκρίνονται περισσότερο από τις μικρότερες στις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα κέρδη. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στη μεγαλύτερη ικανότητα των επιχειρήσεων αυτών να ελέγχουν τις αγορές τους και να προγραμματίζουν τη μελλοντική παραγωγή και τις πωλήσεις τους. Ο προγραμματισμός αυτός είναι φυσικό να αντικατοπτρίζεται στην επένδυση στα αποθέματα.

Επιπλέον οι μεγάλες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται κυρίως στα επιτόκια, ενώ οι μικρές περισσότερο στον πληθωρισμό. Μια ερμηνεία για αυτό το φαινόμενο είναι η ύπαρξη μεγαλύτερης ικανότητας από τις πρώτες για το χειρισμό των βραχυπρόθεσμων χρηματικών στοιχείων τους, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται περισσότερο από κινήσεις των επιτοκίων, και η δυνατότητα καλύτερης αντιμετώπισης του πληθωρισμού, λόγω υψηλής δύναμης στην αγορά που τους επιτρέπει να προσαρμόζουν τις τιμές τους ανάλογα. Φυσικά ο πληθωρισμός επηρεάζει λιγότερο και λόγω της δυνατότητας των πολυεθνικών να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε αγορές με ευνοϊκές πληθωριστικές διακυμάνσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις αντίθετα είναι πιθανώς πιο ευαίσθητες στη ζημιά από διατήρηση αποθεμάτων.

Παράλληλα το μεγάλο μέγεθος επιτρέπει στην επιχείρηση να επηρεάζει και η ίδια τις συνθήκες ζήτησης στην αγορά της, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να πραγματοποιεί πιο έγκυρες προβλέψεις και επομένως να οργανώνει καλύτερα το πρόγραμμα αποθεματοποίησης που θα ακολουθήσει. Η μεγαλύτερη εγκυρότητα των προβλέψεων μειώνει την πιθανότητα να υπάρξουν μη αναμενόμενες διακυμάνσεις

στη ζήτηση και κατά συνέπεια και την πιθανότητα για μη προγραμματισμένες μεταβολές στο επίπεδο των αποθεμάτων.

Όσον αφορά τη διασπορά των δραστηριοτήτων μιας πολυεθνικής επιχείρησης, η λειτουργία της σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο την κάνει ευάλωτη σε μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες ανάμεσα στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.

Υπάρχουν τρία βασικά είδη κινδύνων στους οποίους εκτείνεται μια πολυεθνική αναφορικά με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες:

- Η έκθεση σε συναλλακτικό κίνδυνο, η οποία αναφέρεται στη μεταβολή της αξίας συμβολαίων που αφορούν την αγορά ή την πώληση προϊόντος προς ή από αποθεματοποίηση. Ουσιαστικά ο κίνδυνος σχετίζεται με τη διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας πριν τη διενέργεια της συναλλαγής που καθορίζεται από το συμβόλαιο, μεταβάλλοντας το ποσό της τοπικής νομισματικής μονάδας που θα πληρωθεί ή θα εισπραχθεί.
- Η έκθεση σε «μεταφραστικό» κίνδυνο, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη να μεταφραστούν οι οικονομικές καταστάσεις των διαφόρων θυγατρικών του εξωτερικού στο νόμισμα της χώρας όπου εδρεύει η μητρική. Αυτή η ανάγκη αφορά τα αποθέματα, γιατί αποτελούν στοιχείο του ενεργητικού το οποίο αποτιμάται μαζί με όλα τα υπόλοιπα. Επομένως μια μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας θα μεταβάλλει αντίστοιχα την αξία των αποθεμάτων που διατηρεί η θυγατρική σε όρους νομίσματος της χώρας όπου εδρεύει η μητρική.
- Η έκθεση σε λειτουργικούς κινδύνους, η οποία διαφέρει αρκετά από τις προηγούμενες δύο. Αφορά τις αναμενόμενες μελλοντικές λειτουργικές ταμειακές ροές μιας επιχείρησης και έχει να κάνει με τις επιδράσεις των διακυμάνσεων στις συναλλαγματικές ισοτιμίες στο σύνολο της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια αφορά έσοδα από πωλήσεις, έξοδα, κέρδη, τα οποία επηρεάζουν τα αποθέματα αφού τόσο οι αναμενόμενες όσο και οι πραγματικές πωλήσεις επηρεάζουν την ποσότητα αποθεμάτων που θα διατηρηθεί από μια επιχείρηση. Επιπλέον η μεγάλη διαφορά με τα δύο προηγούμενα είδη είναι ότι στην περίπτωση αυτή πρέπει να υπάρχει μεταβολή στην πραγματική συναλλαγματική

ισοτιμία, ενώ προηγουμένως οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών αφορούσαν ονομαστικές ισοτιμίες. Ονομαστική συναλλαγματική ισοτιμία είναι η σχετική ονομαστική τιμή του νομίσματος μιας χώρας σε σχέση με αυτό μιας άλλης. Π.χ. η τιμή του δολλαρίου σε σύγκριση με το ευρώ. Αντίθετα η πραγματική συναλλαγματική ισοτιμία αναφέρεται στην αγοραστική αξία που πραγματικά έχει η νομισματική μονάδα μιας χώρας σε σύγκριση με την άλλη. Επομένως η πραγματική συναλλαγματική ισοτιμία λαμβάνει υπόψη της και πληθωριστικές μεταβολές που συμβαίνουν σε μια χώρα, που σημαίνει ότι το επίπεδο του πληθωρισμού επηρεάζει σε κάποιο βαθμό την πολιτική αποθεμάτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, γεγονός που αναιρεί μερικώς την έλλειψη επίδρασης του πληθωρισμού λόγω μεγάλου όγκου της επιχείρησης.

Εκτός από την επιρροή συναλλαγματικών ισοτιμιών, οι μεταβολές στους δασμούς και γενικότερα την εξαγωγική και εισαγωγική πολιτική της χώρας επηρεάζουν έμμεσα την πολιτική αποθεμάτων μιας πολυεθνικής. Αυτό γιατί επηρεάζουν επίσης την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της μέσω της τιμής τους.

Η δραστηριοποίηση της πολυεθνικής επιχείρησης σε πολλές χώρες με διαφορετικές συνθήκες αγοράς και κόστους παραγωγής, της προσφέρει την ευκαιρία για καλύτερη προσαρμογή της συλλογιστικής της εξομάλυνσης παραγωγής στα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες. Συγκεκριμένα η επιχείρηση μπορεί να καταναίμει την παραγωγή σε χώρες με χαμηλά κόστη παραγωγής και να εφοδιάζει από αυτές το παγκόσμιο δίκτυό της, δημιουργώντας αλληλοσυνδέσεις μεταξύ παραρτημάτων που βασίζονται στην κατάλληλη αποθεματική πολιτική. Κάτι τέτοιο αποτελεί εφαρμογή της εξομάλυνσης του κόστους παραγωγής. Αντίστοιχα μπορεί να αποθεματοποιεί προϊόντα σε χώρες όπου υπήρχαν αρνητικές αποκλίσεις στις προβλέψεις ζήτησης και να τα διαθέτει σε χώρες με απρόβλεπτα υψηλή ζήτηση.

Τέλος μια πολυεθνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλεύεται την τεχνολογική καινοτομία πιο γρήγορα από μια εγχώρια, καθώς είναι εκτεθειμένη σε πιο πολλά και περισσότερο διαφοροποιημένα ερεθίσματα από πολλές χώρες ανά τον κόσμο. Διαθέτοντας παράλληλα και περισσότερους χρηματικούς πόρους και έχοντας πιο οργανωμένους διαύλους επικοινωνίας μπορεί ευκολότερα να διαχύσει τη γνώση της καινοτομίας. Άρα μπορεί να βελτιώσει γρηγορότερα τις τεχνολογικές εφαρμογές

της με αποτέλεσμα τη βελτίωση των συστημάτων ελέγχου παραγωγής και αποθεμάτων κατ' επέκταση τη μείωση της διατηρούμενης ποσότητας των τελευταίων.

5.1 Έρευνα της Henkel Hellas A.E: Πολυεθνική εταιρεία με αντικείμενο απασχόλησης την εμπορία χημικών προϊόντων.



Ο Κόσμος της Henkel

Henkel :A Brand like a Friend

Με τον τίτλο αυτό η Henkel έρχεται να υπογραμμίσει την υπόσχεσή της ότι θα κάνει τη ζωή μας ευκολότερη, καλύτερη και ομορφότερη με τα προϊόντα και τις τεχνολογίες της.

Ο Όμιλος Henkel με έδρα το Duesseldorf της Γερμανίας ,απασχολεί περί 55000 εργαζόμενους σε ολόκληρο τον κόσμο και συγκαταλέγεται ανάμεσα στις πλέον διεθνοποιημένες Γερμανικές εταιρίες της παγκόσμιας αγοράς .Άνθρωποι σε περίπου 125 χώρες σε όλο τον κόσμο εμπιστεύονται τα προϊόντα και τις τεχνολογίες της Henkel.

Το 1922 μια επικείμενη έλλειψη κόλλας απείλησε τη σήμανση με ετικέτα των καταναλωτικών προϊόντων της Henkel. Τότε γεννήθηκε η Henkel Συγκολλητικές Τεχνολογίες. Με αρχικό σκοπό να παράγονται μόνο για τις ανάγκες της ίδιας της Henkel, τα συγκολλητικά έγιναν γρήγορα ένας ανεξάρτητος επιχειρηματικός τομέας.

Από τότε ο κόσμος - και μαζί του και η Henkel -έχουν αλλάξει σημαντικά - αλλά ένα πράγμα παρέμεινε σταθερό: η εταιρία έχει εστιάσει στην ανάπτυξη προϊόντων

προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Η Henkel καθημερινά επιδιώκει αυτή την τελειότητα με αποτέλεσμα μια τεράστια σειρά εξειδικευμένων συγκολλητικών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η Henkel πρακτικά καλύπτει κάθε ανάγκη του καταναλωτή σε τομείς διόρθωσης, κόλλησης χαρτιού, ανακαίνισης / διακόσμησης, στεγανοποιητικών, ταινιών, κόλλησης, στερέωσης & κατασκευής και γενικής χρήσης στιγμιαίας κόλλησης. Τα προϊόντα αυτά πωλούνται σε 125 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο.

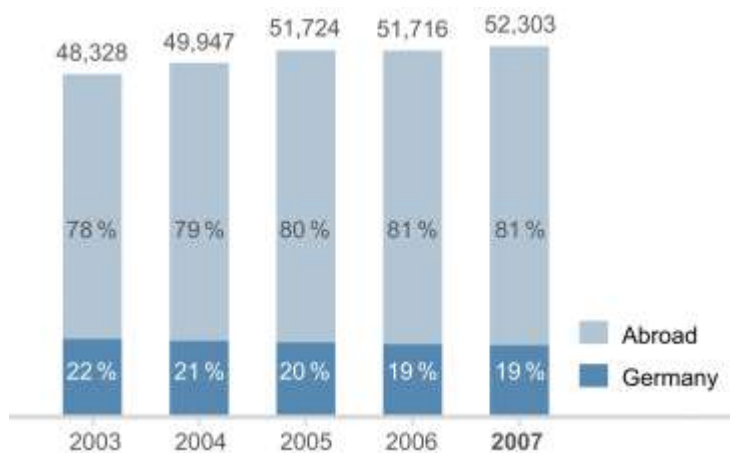
Οι ειδικά σχεδιασμένες διαδικασίες της Henkel είναι προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες ιδιότητες των συνθέσεων των συγκολλητικών και εναρμονίζονται με συγκεκριμένους τεχνικούς παράγοντες για κάθε εγκατάσταση: η φροντίδα αυτή παρέχει τις καλύτερες μεμονωμένες λύσεις για τις ανάγκες των τεχνικών στους τομείς της επαγγελματικής κατασκευής δαπέδων, οικοδομής & κατασκευών, εγκατάστασης σωληνώσεων, πυροπροστασίας, κατεργασίας ξύλου και ταπετσαριών τοίχου.

Επιπλέον πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν προϊόντα της Henkel Συγκολλητικές Τεχνολογίες, καθημερινά χωρίς να το γνωρίζουν: αυτοκίνητα, κινητά τηλέφωνα, έπιπλα, βιβλία και πολλά ακόμη αντικείμενα της καθημερινής μας ζωής, δε θα μπορούσαν να κατασκευάζονται όπως είναι ή απλά θα διαλύονταν χωρίς τις λύσεις της Henkel.

Οι Εργαζόμενοι της Henkel

Η εμπορική επιτυχία της Henkel οφείλεται στους 55000, ανά τον κόσμο, εργαζομένους της, οι οποίοι είναι δημιουργικοί και ικανότατοι και διακατέχονται από συνείδηση ευθύνης και οι οποίοι αναζητούν τις καλύτερες λύσεις και είναι έτοιμοι να αντεπεξέλθουν σε κάθε νέα πρόκληση. Γιαυτό και επιδιώκει την προσέλκυση των μεγαλύτερων ταλέντων, στην εταιρεία της. Η διεθνής εκπαίδευση, η καινοτόμες ευκαιρίες μάθησης και η ανάληψη της ευθύνης των δραστηριοτήτων νωρίς, είναι μόλις μερικές από τις ευκαιρίες που η Henkel προσφέρει στους ταλαντούχους εργαζομένους.

Εργαζόμενοι της Henkel (ετήσιος μέσος όρος)



Οργανόγραμμα της εταιρείας



Η Henkel δραστηριοποιείται σε τρεις στρατηγικούς τομείς : Οικιακή Φροντίδα ,Προσωπική Φροντίδα και Συγκόλληση ,Σφράγιση και Επεξεργασία Επιφανειών

Αναλυτικότερα οι τομείς πάνω στους οποίους δραστηριοποιείται είναι οι εξής:

- **Απορρυπαντικά & Καθαριστικά**

Τα Απορρυπαντικά & Καθαριστικά προϊόντα πάντα έπαιζαν ένα σημαντικό ρόλο για τη Henkel: Η επιτυχημένη πορεία αυτής της εταιρείας ξεκίνησε με προϊόν αυτού του τομέα δραστηριότητας.

Σε καταναλωτές σε περισσότερες από 40 χώρες, οι μπράντες της έχουν γίνει ένα αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής τους ζωής. Στις δικές μας αγορές, ο τομέας των Απορρυπαντικών & Καθαριστικών απολαμβάνει σημαντικές θέσεις σε παγκόσμια κλίμακα. Δραστηριοποιείται στον τομέα των απορρυπαντικών προϊόντων και προϊόντων οικιακού καθαρισμού. Τα απορρυπαντικά προϊόντα περιλαμβάνουν τα απορρυπαντικά πλυντηρίου και τα ειδικά απορρυπαντικά.

- ➔ **Γκάμα Προϊόντων**
- ➔ **Παγκόσμιες Πωλήσεις**
- ➔ **Στρατηγική Ανάπτυξης**

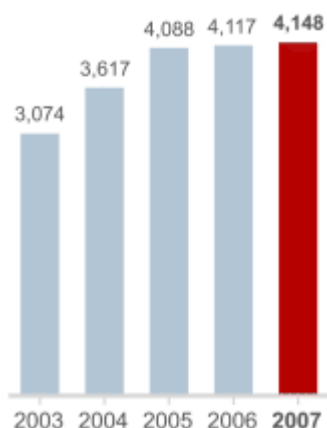
Γκάμα Προϊόντων



- ➔ Απορρυπαντικά πλυντηρίου
- ➔ Μαλακτικά
- ➔ Ειδικά απορρυπαντικά
- ➔ Καθαριστικά γενικού καθαρισμού
- ➔ Καθαριστικά δαπέδων
- ➔ Καθαριστικά και Αρωματικά τουαλέτας
- ➔ Καθαριστικά κουζίνας

Παγκόσμιες Πωλήσεις

σε εκατ. ευρώ



Μερίδιο των Εταιρικών Πωλήσεων : 32 τοις εκατό

Στρατηγική Ανάπτυξης:

1. Επέκταση της παγκόσμιας θέσης στην αγορά με βάση την ηγετική θέση στην Ευρώπη
2. Τοπική ανάπτυξη δίνοντας προτεραιότητα στην εξέλιξη επιπρόσθετων προϊόντικών κατηγοριών
3. Περαιτέρω επέκταση της θέσης στην αγορά των ΗΠΑ
4. Ανάπτυξη μέσω καινοτομιών
5. Επέκταση της γκάμας των οικιακών καθαριστικών σε χώρες εκτός Ευρώπης
6. Να αναπτύσσεται γρηγορότερα από την αγορά σε κάθε χώρα

- **Καλλυντικά/Προσωπική Φροντίδα**

Ο κλάδος καλλυντικών της Henkel είναι ένας από τους μεγαλύτερους στο είδος του παγκοσμίως και τα επώνυμα προϊόντα του αυξάνονται συνεχώς.

Τα καλλυντικά προϊόντα της διατίθενται σε 150 χώρες όλου του κόσμου και σε όλες τις κατηγορίες της διεθνούς αγοράς, κατέχει ηγετικές θέσεις. Schwarzkopf &

Henkel σημαίνει επώνυμα (brand-name) προϊόντα στους τομείς του χρώματος, του styling, της περιποίησης και της φόρμας μαλλιών, των προϊόντων προσωπικής φροντίδας, της περιποίησης δέρματος, της στοματικής υγιεινής και των αρωμάτων. Η Schwarzkopf Professional συγκαταλέγεται ανάμεσα στους τέσσερις ηγετικούς προμηθευτές κομμωτηρίων του κόσμου.

Ο τομέας των εργασιών μας Καλλυντικά/Toiletries παράγει και εμπορεύεται επώνυμα καταναλωτικά προϊόντα στις κατηγορίες περιποίησης μαλλιών, σώματος, δέρματος και στοματικής υγιεινής, καθώς και επαγγελματικά προϊόντα κομμωτηρίου.

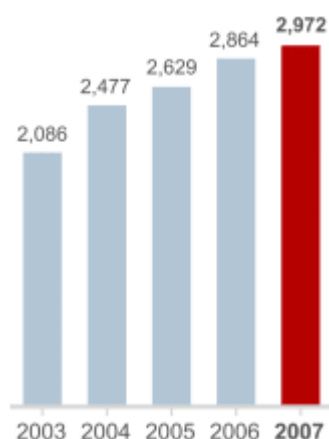
- ➔ **Portfolio Προϊόντων**
- ➔ **Παγκόσμιες Πωλήσεις**
- ➔ **Στρατηγική Ανάπτυξης**
- ➔



- ➔ Σαμπουάν και κοντίσιονερς
- ➔ Χρωστικά μαλλιών
- ➔ Προϊόντα styling και περμανάντ
- ➔ Σαπούνια τουαλέτας
- ➔ Προϊόντα ντους και μπάνιου
- ➔ Κρέμες δέρματος
- ➔ Προϊόντα περιποίησης δέρματος
- ➔ Προϊόντα δοντιών και στοματικής υγιεινής
- ➔ Προϊόντα κομμωτηρίου

Παγκόσμιες Πωλήσεις

σε εκατ. ευρώ



Μερίδιο των Εταιρικών Πωλήσεων : 23 τοις εκατό

Στρατηγική Ανάπτυξης:

1. Παγκόσμια επέκταση δραστηριοτήτων στις εργασίες καταναλωτικών προϊόντων, με τοπική εστίαση στην Ευρώπη, στη Βόρεια Αμερική και στην Άπω Ανατολή.
2. Ανάπτυξη & ταχεία εμπορική αξιοποίηση καινοτομικών προϊόντων
3. Ειδικές εξαγορές για επίσπευση της ανάπτυξης εργασιών
4. Διεθνής επέκταση των βασικών δραστηριοτήτων σε καλλυντικά μαλλιών και σώματος
5. Εστίαση στη μάρκα-ομπρέλα Schwarzkopf
6. Ανάπτυξη νέων τοπικών αγορών για τη μάρκα Diadermine

- **Henkel Συγκολλητικές Τεχνολογίες**

Η Henkel είναι ο ηγέτης της παγκόσμιας αγοράς σε συγκολλητικά, στεγανοποιητικά και προϊόντα επεξεργασίας επιφανειών για καταναλωτές, τεχνικούς καθώς και βιομηχανικές εφαρμογές.

Χάρη στη μακρόχρονη παράδοσή της, διαθέτει μία καλά ισορροπημένη γκάμα διεθνών και τοπικών μαρκών. Η Henkel προσφέρει μια πλειάδα εφαρμογών για την

ικανοποίηση των αναγκών διαφορετικών ομάδων – τόσο καταναλωτών όσο και τεχνικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Όλα ξεκίνησαν στις 22 Ιουνίου 1923, όταν η πρώτη παραγωγή συγκολλητικών παραδόθηκε από το εργοστάσιο της Henkel στο Düsseldorf στη Γερμανία. Αυτό το ιστορικό ορόσημο σημάδεψε τη γέννηση ενός επιχειρηματικού τομέα στον οποίο η Henkel είναι τώρα ηγέτης στην παγκόσμια αγορά.

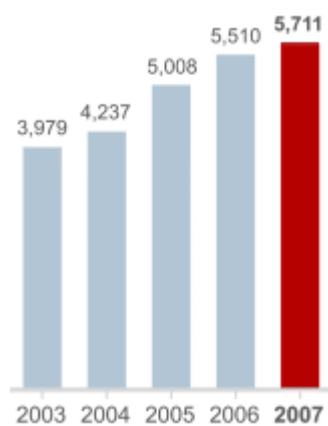
- ➔ κόλλα ταπετσαρίας και προϊόντα διακόσμησης σπιτιού
- ➔ στεγανοποιητικά
- ➔ κυανοακρυλικά – κόλλες στιγμής
- ➔ ξυλόκολλες / συγκολλητικά σωλήνων PVC
- ➔ συγκολλητικά συναρμολόγησης και επαφής
- ➔ συγκολλητικά δαπέδου
- ➔ προϊόντα αδιαβροχοποίησης και θερμομόνωσης
- ➔ κόλλες stick, προϊόντα διόρθωσης, συγκολλητικές ταινίες
- ➔ συγκολλητικά ξύλου
- ➔ δομικά συγκολλητικά
- ➔ συγκολλητικά συσκευασίας
- ➔ συγκολλητικά λαμιναρίσματος
- ➔ συγκολλητικά αντίδρασης
- ➔ στεγανοποιητικά υψηλής απόδοσης
- ➔ συγκολλητικά και στεγανοποιητικά πολυουρεθάνης
- ➔ καθαριστικά μέσα συστημάτων επιφανειακής επεξεργασίας
- ➔ λιπαντικά

Αγορές που εξυπηρετούνται

- ➔ Σπίτι/Γραφείο
- ➔ Μαστορέματα
- ➔ Επαγγελματικά
- ➔ Μεταφορές
- ➔ Ηλεκτρονικά
- ➔ Βιομηχανίες μετάλλων
- ➔ Διαρκή προϊόντα
- ➔ Καταναλωτικά προϊόντα ταχείας διακίνησης
- ➔ Υλικά συσκευασίας
- ➔ Συντήρηση, επισκευή & γενική επισκευή

Πωλήσεις

σε εκατομμύρια Ευρώ



Μερίδιο πωλήσεων της εταιρίας: 43 τοις εκατό

Στρατηγική ανάπτυξης:

1. Επίτευξη παγκόσμιας ηγετικής θέσης και Νο. 1 σε όλες τις περιοχές

2. Εκμετάλλευση της δυνατότητας ανάπτυξης σε αναδυόμενες αγορές
3. Εστίαση σε αναπτυσσόμενους και κερδοφόρους τομείς της αγοράς
4. Παραγωγή καινοτομιών για βελτίωση της διαφοροποίησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
5. Συνδυασμός ισχυρής οργανικής ανάπτυξης με επιλεγμένες εξαγορές

Η Henkel διατηρεί υψηλό προβάδισμα στην καινοτομία

Πωλήσεις 2007-2008

Καλή αρχή για την Henkel σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον

Η Henkel δημοσίευσε την ετήσια έκθεση πεπραγμένων της για το χρηματοοικονομικό έτος 2007. Οι **Πωλήσεις** αυξήθηκαν κατά 2,6%, φτάνοντας τα €13,074 δισεκατομμύρια, με όλες τις επιχειρησιακές μονάδες της εταιρίας να συμβάλλουν στην παραπάνω εξέλιξη. Οι **Οργανικές Πωλήσεις**, δηλαδή τα μεγέθη των πωλήσεων έπειτα από προσαρμογή για ξένα χρηματιστήρια και για εξαγορές/αποεπενδύσεις, αυξήθηκαν κατά 5,8%.

Τα Λειτουργικά Κέρδη αυξήθηκαν κατά 3,5% στα €1,344 δισεκατομμύρια, ξεπερνώντας επιπλέον την ανάπτυξη των πωλήσεων. Μετά την προσαρμογή των μεγεθών για ξένα χρηματιστήρια, η αύξηση ανήλθε στο 5,8%, με όλες τις επιχειρησιακές μονάδες να συμβάλλουν σε αυτό. Η **Απόδοση των Πωλήσεων** αυξήθηκε κατά 0,1% μονάδα στο 10,3%. Μετά την προσαρμογή μεγεθών για έκτακτα κέρδη και κόστη αναδιάρθρωσης, τα Λειτουργικά Κέρδη αυξήθηκαν κατά 8,2% στα €1,370 δισεκατομμύρια, με το μέγεθος της απόδοσης των πωλήσεων να βελτιώνεται αντίστοιχα κατά 0,6 ποσοστιαίες μονάδες, φτάνοντας το 10,5%.

Τα Καθαρά Οικονομικά Αποτελέσματα βελτιώθηκαν κατά €28 εκατομμύρια, φτάνοντας τα €94 εκατομμύρια, κυρίως λόγω της απουσίας απωλειών €26 εκατομμυρίων, οι οποίες προέρχονταν από τη συμμετοχή στη Lion Corporation που πωλήθηκε το Νοέμβριο 2006. Ο φόρος εισοδήματος ανήλθε στο 24,7%, μειωμένος κατά 1,2% σε σχέση με τα περσινά επίπεδα.

Τα Καθαρά Κέρδη για το 2007 αυξήθηκαν κατά 8%, στα €941 εκατομμύρια. Μετά την αφαίρεση των κερδών των μετόχων μειοψηφίας, ύψους €20 εκατομμυρίων, τα καθαρά κέρδη ανήλθαν στα €921 εκατομμύρια, αυξημένα κατά 7,7%. **Τα Κέρδη ανά Προνομιούχο Μετοχή** αυξήθηκαν κατά 7,5%, από τα €1,99 στα €2,14, αυξημένα κατά 7,5%.

Η Κεφαλαιακή Δαπάνη Ενσώματων Ακινήτοποιήσεων για το 2007 ανήλθε στα €470 εκατομμύρια, ενώ η **Ελεύθερη Ταμειακή Ροή** έφτασε στα €769 εκατομμύρια. **Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης** μειώθηκε κατά 1,8 ποσοστιαίες μονάδες, στο 11,5% των πωλήσεων.

Το πρώτο τρίμηνο του **2008**, η Henkel αύξησε τις πωλήσεις προσαρμόζοντάς τες στο συνάλλαγμα κατά 1,7%. Οι οργανικές πωλήσεις για παράδειγμα, προσαρμόστηκαν στο συνάλλαγμα και στις εξαγορές / αποεπενδύσεις, αυξήθηκαν κατά 3,3% και ήταν μεταξύ του 3-4% της κατευθυντήριας γραμμής της Henkel που δόθηκε στην αρχή του έτους. Όλοι οι τομείς της επιχείρησης συνέβαλαν σε αυτό το στόχο. Συνολικά, οι πωλήσεις μειώθηκαν λίγο στα 3,162 εκατ. ευρώ το πρώτο τρίμηνο του 2008, κυρίως ως αποτέλεσμα μη κερδοφόρων κινήσεων λόγω συναλλάγματος.

Τα λειτουργικά κέρδη έφτασαν τα 320 εκατ. ευρώ, κυμαινόμενα στα ήδη υψηλά επίπεδα του προηγούμενου έτους (-0,9%). Αφού προσαρμόστηκε στις αλλαγές του συναλλάγματος, η αύξηση των λειτουργικών κερδών αντιστοιχεί σε 2,5%. Η σημαντική αύξηση στο κόστος των ακατέργαστων υλικών είχε μια ιδιαίτερα αρνητική επίδραση, μιας και η Henkel δεν κατάφερε να το αντισταθμίσει ολοκληρωτικά.

Η απόδοση επί των πωλήσεων ανέρχεται σε 10,1%, 0,1% πάνω από το περσινό τρίμηνο. Τα κέρδη από τις συμμετοχές παρέμεινε σταθερό στα 19 εκατ. ευρώ. Οι καθαρές χρηματοοικονομικές δαπάνες μειώθηκαν κατά 11 εκατ. ευρώ, από - 49 εκατ. ευρώ σε - 38 εκατ. ευρώ. Το συνολικό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα λοιπόν βελτιώθηκε κατά 11 εκατ. ευρώ στα -19 εκατ. ευρώ. Ο φορολογικός συντελεστής μειώθηκε από 28,3% στο 25,9%.

Λόγω των βελτιωμένων οικονομικών αποτελεσμάτων και τους μειωμένους φόρους, τα καθαρά κέρδη για το τρίμηνο αυξήθηκαν κατά 6,2% στα 223 εκατ. ευρώ. Αφού τα μερίδια της μειοψηφίας αντιστοιχούσαν σε 4 εκατ. ευρώ, τα καθαρά κέρδη

για το τρίμηνο ήταν 219 εκατ. ευρώ (+6,8%). Τα κέρδη ανά προνομιούχα μετοχή αυξήθηκαν κατά 6,3% στα 0,51 ευρώ.

Απόδοση Επιχειρηματικού Τομέα

Το τμήμα Απορρυπαντικών και Προϊόντων Καθαρισμού Οικιακής Χρήσης παρουσίασε οργανική ανάπτυξη της τάξεως των 2.8%, παρά το περσινό, ιδιαίτερα υψηλό, επίπεδο ανάπτυξης του 11.9%. Οι συνολικές πωλήσεις παρουσίασαν πτώση 3.5% σε σχέση με τα περσινά αποτελέσματα αγγίζοντας τα 1.031 εκατ. ευρώ. Τα λειτουργικά κέρδη μειώθηκαν από 117 εκατ. ευρώ στα 104 εκατ. ευρώ.

Το τμήμα Καλλυντικών και Ειδών Υγιεινής συνέχισε τη θετική του απόδοση, με οργανικά κέρδη της τάξεως του 6.1%, ξεπερνώντας τις αντίστοιχες αγορές. Σε σύγκριση με τα περσινά αποτελέσματα 1ου τριμήνου, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 0.6% στα 708 εκατ. ευρώ και κατά 4.4% μετά την προσαρμογή στο ξένο συνάλλαγμα.

Οι οργανικές πωλήσεις του τμήματος Συγκολλητικών Τεχνολογιών αυξήθηκαν κατά 2.4%. Οι αρνητικές επιδράσεις του ξένου συναλλάγματος και οι αποεπενδύσεις στον τομέα διαχείρισης νερού είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεων στα 1.364 εκατ. ευρώ, 3% μείωση σε σχέση με τα περσινά οικονομικά αποτελέσματα.

Καινοτομία – Δίνοντας Ζωή στο Όραμα

Οι καινοτομίες είναι μέγιστης στρατηγικής σημασίας για τη Henkel επειδή θέλει να κάνει τη ζωή των ανθρώπων καλύτερη, πιο εύκολη και πιο όμορφη, με καινοτόμα προϊόντα και τεχνολογίες – εν όψει του αύριο. Η δύναμη της Henkel έγκειται στην ικανότητά της να χρησιμοποιεί τη γνώση της παγκόσμιας αγοράς για την ταυτοποίηση των αναγκών που έχουν οι πελάτες και οι καταναλωτές της και συνεπώς να τη χρησιμοποιεί στη στρατηγική της έρευνας και της ανάπτυξής της.

Εσωτερικά δεν είναι άλλοι από τους εργαζομένους που μορφοποιούν τη δύναμη της καινοτομίας. Όπου και αν εργάζονται, στην έρευνα, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην παραγωγή, στο marketing ή στις πωλήσεις, όλοι οι εργαζόμενοί της εμπλέκονται στη μορφοποίηση του μέλλοντος της εταιρείας. Αυτό αντανακλάται στην κουλτούρα καινοτομίας της Henkel και στην άμιλλα, που μεγαλώνουν και ανθούν τις τελευταίες δεκαετίες.

Εξωτερικά, διατηρεί άριστες διασυνδέσεις και επαφές με ένα δίκτυο 250 πανεπιστημιακών συνεργατών, το οποίο και συνεχώς διευρύνει. Οι συνεργασίες αυτές καθιστούν εφικτή την έγκαιρη επισήμανση τεχνολογικών τάσεων και συνεπώς και την εξέταση της εμπορικής τους βιωσιμότητας.

Έρευνα και Ανάπτυξη

Χρησιμοποιεί όλους τους πόρους των πληροφοριών Έρευνας & Ανάπτυξης που έχει στη διάθεσή της από ολόκληρο τον κόσμο στην προσπάθειά της να διασφαλίσει τη βιώσιμη επιτυχία της, χρησιμοποιώντας τόσο την εσωτερική όσο και εξωτερική εμπειρία και εξειδίκευση για να ενισχύσει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της και να αναπτύξει νέες αγορές.

Με την Εταιρική Έρευνα να ευθυγραμμίζεται περισσότερο στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα, οι επιστήμονές της ασχολούνται με την έρευνα συγκεκριμένων πεδίων ικανοτήτων στη βιολογία, τη χημεία και την τεχνολογία με σκοπό να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες για νέα προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες. Οι ανακαλύψεις της Εταιρικής Έρευνας μεταφέρονται στη συνέχεια στους επιχειρηματικούς τομείς όπου χρησιμοποιούνται για να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της.

Ο μέσος αριθμός εργαζομένων που απασχολούνταν στην έρευνα, στην ανάπτυξη προϊόντων και στο σχεδιασμό εφαρμογών το 2005 ήταν περίπου 2.800 με την πλειοψηφία να εργάζεται σε Γερμανία, Γαλλία, Ιρλανδία, Ιαπωνία και ΗΠΑ.

Προστατεύει τις τεχνολογίες της ανά τον κόσμο με πάνω από 7.000 άδειες ευρεσιτεχνίας. Επίσης, εκκρεμούν πάνω από 5.200 αιτήσεις για άδειες ευρεσιτεχνίας ενώ έχει κατοχυρώσει πάνω από 2.000 σχέδια στην προσπάθεια προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας της.

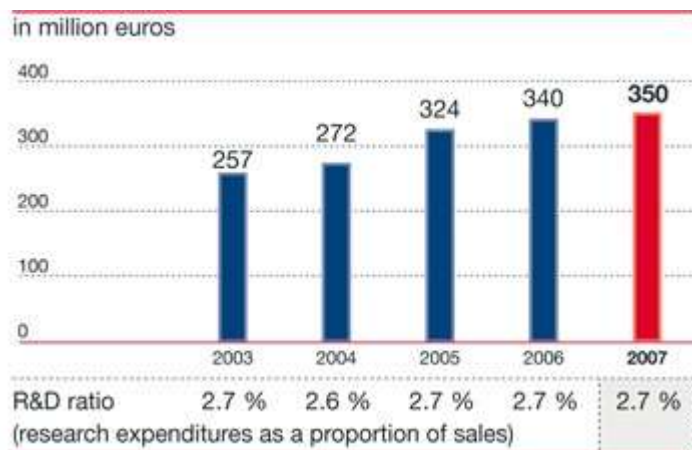
Δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης

Οι δαπάνες στην έρευνα και ανάπτυξη στη Henkel αντιστοιχούσαν σε 324 εκατομμύρια ευρώ σε σχέση με 272 εκατομμύρια Ευρώ το προηγούμενο έτος. Το 2005, αυτό αντιστοιχεί σε ένα μερίδιο πωλήσεων της τάξης του 2,7%. Εκ του συνόλου, 38 εκατομμύρια ευρώ δαπανήθηκαν για την εταιρική έρευνα ενώ 286

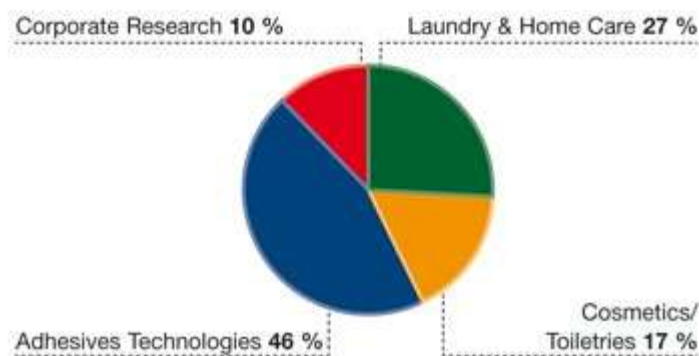
εκατομμύρια ευρώ για τις δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντων και διαδικασιών των επιχειρηματικών τομέων. Οι δαπάνες για τις τεχνικές υπηρεσίες για τους πελάτες της αντιστοιχούσαν σε άλλα 103 εκατομμύρια Ευρώ.

Δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης

σε εκατομμύρια Ευρώ



Δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης ανά επιχειρηματικό τομέα



Αειφορία στη Henkel

Η Henkel ξεκίνησε να μελετά περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα και να δέχεται σοβαρά τις προσδοκίες του κοινού, σε πολύ πρώιμο στάδιο. Στην 130χρονη ιστορία της, η Henkel έχει παρουσιάσει τη δέσμευσή της στην προστασία του

περιβάλλοντος καθώς και στην υγιεινή και ασφάλεια των πελατών της και των εργαζομένων. Οι ιστοχώροι της για την αειφορία προσφέρουν εκτενείς πληροφορίες για την ασφάλεια, την υγιεινή, την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική ευθύνη στη Henkel. Παρέχουν πληροφορίες για προϊόντα, θέματα παραγωγής και διοίκησης από όλο τον κόσμο, καθώς και δυνατότητες μεταφοράς των εκδόσεών της για την αειφορία.

Η αειφορία συμβολίζει τη μελλοντική βιωσιμότητα. Η Henkel ευθυγραμμίζει την επιχειρησιακή της πρακτική με τις αρχές της αειφορίας, επειδή πιστεύει ότι αυτό είναι το κλειδί για την επίτευξη πωλήσεων και κερδών με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Αυτή η φιλοσοφία εφαρμόζεται σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Ευθυγραμμίζοντας τη συμπεριφορά της και τις οικονομικές της δραστηριότητες με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης, μπορεί να ενισχύσει και να επεκτείνει την ανταγωνιστικότητά της στην παγκόσμια αγορά. Η εμπιστοσύνη στη Henkel και στα προϊόντα της δίνει στην εταιρεία επιχειρηματική ελευθερία και καλλιεργεί την επιτυχία της επιχείρησης. Με τη συστηματική διαχείριση κινδύνων, μπορούμε να δράσει έγκαιρα, ώστε να αποφύγει πιθανούς κινδύνους και να επωφελείται πλήρως από τις ευκαιρίες. Οι αποδοτικές και ασφαλείς διαδικασίες δεν συμβάλλουν μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος και στην επαγγελματική υγεία και ασφάλεια, αλλά επίσης μειώνουν το κόστος και την κατανάλωση πόρων. Με αποδοτικά και ασφαλή προϊόντα και τεχνολογίες που ενοποιούν το κέρδος του καταναλωτή με την οικολογική πρόοδο, μπορεί να σταθεί ευνοϊκά στην αγορά. Υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές ενισχύουν τα κίνητρα των υπαλλήλων της και την ταύτισή τους με την εταιρεία. Η δική της στρατηγική αειφορίας εξασφαλίζει έτσι ότι η εταιρεία θα συνεχίσει να αυξάνει επί μακρόν την αξία της.

Ενέργεια και κλίμα

Η κλιματική αλλαγή είναι ένα σύνθετο περιβαλλοντικό θέμα και μια από τις παγκόσμιες προκλήσεις της εποχής μας. Η κατασκευή των καταναλωτικών αγαθών και βιομηχανικών προϊόντων και τεχνολογιών της εταιρείας, δεν απαιτεί ιδιαίτερη κατανάλωση ενέργειας και δεν εκπέμπει αέρια του θερμοκηπίου. Η κατανάλωση ενέργειας και οι σχετικές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά τη χρήση των προϊόντων της είναι συνήθως πιο σημαντικές. Για αυτό το λόγο, εστιάζει στη δημιουργία ενεργειακά αποδοτικών προϊόντων και τεχνολογιών, ενώ βελτιστοποιεί τις παραγωγικές διαδικασίες της. Έτσι, συμβάλλει στην πιο αποδοτική χρήση των ενεργειακών πόρων παγκοσμίως και επομένως, στην προστασία του κλίματος.

Νερό και λύματα

Οι υδάτινοι πόροι της γης είναι άνισα κατανεμημένοι και απειλούνται από την αυξανόμενη ρύπανση και την υπερεκμετάλλευση. Σε ορισμένες περιοχές αυτό συνιστά σοβαρό κίνδυνο για τη σταθερότητα και την ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, θεωρεί τον περιορισμό της κατανάλωσης νερού κατά την παραγωγή και χρήση των προϊόντων της ως σημαντικό στόχο. Αυτό ισχύει τόσο για τα οικιακά προϊόντα όσο και για τις τεχνολογίες για τους βιομηχανικούς πελάτες της. Τα απορρυπαντικά της, τα οικιακά καθαριστικά, τα καλλυντικά και τα είδη προσωπικής υγιεινής, που καταλήγουν στα λύματα μετά τη χρήση, είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να μην έχουν επίδραση στην ποιότητα των επιφανειακών υδάτων. Η Henkel διαθέτει πάνω από 50 χρόνια εμπειρία στην υπεύθυνη διαχείριση του νερού. Χρησιμοποιεί αυτή την τεχνογνωσία ώστε να συνεχίσει να συμβάλλει στην προστασία και διατήρηση των παγκόσμιων υδάτινων πόρων στο μέλλον.

Υλικά και απόβλητα

Οι ανάγκες ενός σταθερά αυξανόμενου πληθυσμού μεγαλώνουν την έλλειψη διαθέσιμων πόρων στον πλανήτη μας. Προκειμένου να μειώσει η εταιρεία την κατανάλωσή της σε πρώτες ύλες και τα ποσά αποβλήτων που παράγει, χρησιμοποιεί τεχνικές παραγωγής που χρησιμοποιούν με φειδώ τους πόρους. Με τη βοήθεια ολοένα και πιο αποτελεσματικών συνθέσεων, μπορεί να μειώσει την απαραίτητη δοσολογία των προϊόντων της που απαιτείται κατά τη χρήση και εφαρμογή από τους

πελάτες και καταναλωτές της. Πολλά από τα προϊόντα της συμβάλλουν στην παράταση του χρόνου ζωής ανθεκτικών αγαθών και, κατά συνέπεια, στη διατήρηση της αξίας τους. Βελτιώνει διαρκώς τις συσκευασίες της προκειμένου να περιορίσει την ποσότητα των χρησιμοποιούμενων υλικών και των αποβλήτων που προκύπτουν. Χρησιμοποιεί συστατικά με βάση ανανεώσιμες πρώτες ύλες όπου αυτό συμβαδίζει με οικολογικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες, συνεισφέροντας έτσι σε παγκόσμιο επίπεδο στη διατήρηση και προστασία των πόρων.

Ασφάλεια και υγεία

Η ασφάλεια των εργοστασίων παραγωγής, των προϊόντων και των συστατικών των προϊόντων είναι ένα θέμα οξείας δημόσιας συζήτησης. Στη Henkel, η ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, των πελατών και των καταναλωτών αποτελούσε ανέκαθεν κορυφαία προτεραιότητα. Αυτό ισχύει για τα εργοστάσια, όπως και για τη χρήση των προϊόντων της από τους πελάτες και καταναλωτές της. Επιπλέον, το ζήτημα της υγιεινής είναι ζωτικής σημασίας για την υγεία των ανθρώπων σε ολόκληρο τον κόσμο. Σε όλες τις αγορές όπου δραστηριοποιείται, τα απορρυπαντικά, τα καθαριστικά οικιακής χρήσης και τα είδη για την προσωπική υγιεινή συμβάλλουν σημαντικά στην υγιεινή και επομένως, στην υγεία στο σπίτι.

Κοινωνική πρόοδος

Η αποστολή διασφάλισης μιας κοινωνικά ισορροπημένης οικονομικής ανάπτυξης αποτελεί πολύ μεγάλη πρόκληση για την κοινωνία και αυτούς που τη διαμορφώνουν. Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της και της συναφούς δημιουργίας αξίας, κάνει μια σημαντική συνεισφορά στο σύνολο της κοινωνίας στις περίπου 125 χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται. Δημιουργεί θέσεις εργασίας με δίκαιες συνθήκες απασχόλησης και παρέχει εκπαίδευση για τους εργαζομένους και τους πελάτες της. Αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες, συνεργάζεται με ένα πνεύμα συνεταιρισμού και συνεργασίας με τους προμηθευτές της και μεταδίδει γνώση και τεχνολογίες. Οι σειρές των προϊόντων της προσαρμόζονται στις τοπικές ανάγκες και τα εισοδήματα των καταναλωτών. Επίσης, υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων της σε κοινωνικά θέματα και ζητήματα. Με αυτό τον τρόπο,

συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη, όπως και στην κοινωνική ισότητα και πρόοδο.

Σύγχρονα απορρυπαντικά και προϊόντα καθαρισμού προσφέρουν καλύτερη απόδοση εξοικονομώντας παράλληλα φυσικούς πόρους

Η Henkel ήταν ανέκαθεν αφοσιωμένη στην εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της και την παράλληλη βιώσιμη ανάπτυξη των λειτουργιών της. Στο πλαίσιο του μηνύματος «Ποιότητα & Υπευθυνότητα», η Henkel ξεκινά τώρα μια πρωτοβουλία ολοκληρωμένης ποιότητας και βιώσιμης ανάπτυξης σύμφωνα με την οποία όλα τα απορρυπαντικά και προϊόντα καθαρισμού της θα έχουν άριστη προϊόντική απόδοση σε συνδυασμό με την καλύτερη δυνατή περιβαλλοντική συμβατότητα. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι θα εξασφαλίζεται η μέγιστη εξοικονόμηση νερού και ενέργειας όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παραγωγής αλλά και κατά τη διάρκεια της χρήσης του προϊόντος από τον τελικό καταναλωτή. Μια προϋπόθεση αυτής της πρωτοβουλίας φυσικά θα είναι η ενσωμάτωση ανακυκλώσιμων υλών στην διαδικασία της παραγωγής, τη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών για συσκευασίες προϊόντων και την εισαγωγή ειδικά σχεδιασμένων εξαρτημάτων δοσολογίας. Με την ταυτόχρονη έμφαση που δίνει η Henkel στην απόδοση των προϊόντων της και στην περιβαλλοντική συμβατότητα τους, δημιουργούνται τεράστιες δυνατότητες για την περαιτέρω ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

Έχοντας αυτό υπόψη, η Henkel θα ενισχύσει τα προϊόντα και τις τεχνολογίες της σε τρεις φάσεις: σχηματισμό, παραγωγή και χρήση». Για παράδειγμα, τα σύγχρονα απορρυπαντικά και καθαριστικά προϊόντα της Henkel είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την μέγιστη απόδοση σε χαμηλές θερμοκρασίες, μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας στο σπίτι. Κατά συνέπεια, η Henkel έχει ξεκινήσει μια ολοκληρωμένη ενημερωτική καμπάνια για τους καταναλωτές με βασικό μήνυμα «Ποιότητα και Υπευθυνότητα», αποδεικνύοντας για μια ακόμη φορά ότι για τη Henkel, η υψηλή απόδοση των προϊόντων της συνδέεται άμεσα με την συμβατότητα με το περιβάλλον.

Μια απτή απόδειξη αυτής της παγκόσμιας πρωτοβουλίας είναι το νέο λογότυπο «Ποιότητα και Υπευθυνότητα» που, από τον Ιανουάριο του 2008, σταδιακά μπαίνει

σε όλες τις συσκευασίες απορρυπαντικών και καθαριστικών προϊόντων της Henkel. Προορίζεται να αντικαταστήσει το προηγούμενο λογότυπο «Ποιότητα από τη Henkel». Στο πίσω μέρος των συσκευασιών των προϊόντων, κάτω από το λογότυπο «Ποιότητα και Υπευθυνότητα», υπάρχει και μια επεξήγηση του σκεπτικού αυτής της πρωτοβουλίας: «Για παραπάνω από 130 χρόνια, τα προϊόντα της συνδυάζουν υψηλή ποιότητα με σεβασμό πάντα στον άνθρωπο και στο περιβάλλον. Επίσης, προσφέρουν υψηλή απόδοση και περιβαλλοντική συμβατότητα

ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ

Με περισσότερους από 55,000 εργαζόμενους σ'ολόκληρο τον κόσμο η Henkel δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες με διαφορετικές κουλτούρες. Γι αυτό, το όραμα, οι αξίες και η εταιρική της εικόνα, ενώνει τους διαφορετικούς κόσμους των εργαζομένων της και τους εφοδιάζουν με πρότυπα για το πώς να διαχειριστούν τη δουλειά τους.

Η Henkel, πιστεύει στην ανάπτυξη ανώτερων προϊόντων και τεχνολογιών, αποδέχεται με ευχαρίστηση τις αλλαγές και επικοινωνεί ανοικτά και ενεργά. Διαφυλάσσει την παράδοση μιας ανοικτής και οικογενειακής εταιρίας. Ένα ουσιώδες συστατικό της εταιρικής της κουλτούρας είναι η καινοτομία.

Επιπρόσθετα, η εταιρία έχει αναπτύξει Κώδικες Συμπεριφοράς, που κατευθύνουν τους εργαζομένους, με πρακτικές οδηγίες, να διαχειριστούν τη δουλειά τους έχοντας ως αρχές, τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς με αξιοπρέπεια και σεβασμό προς τους συναδέλφους τους. Οι παρακάτω διασυνδέσεις προσφέρουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το Όραμα και τις Αξίες της, τους Κώδικες Συμπεριφοράς και τη δέσμευσή τους στη Κοινωνική Ευθύνη.

Όραμα και Αξίες

Το ξεκάθαρο όραμα και οι κοινές αξίες της Henkel αποτελούν τα θεμέλια της συμπεριφοράς της και των πράξεών της. Εκφράζουν τη δέσμευσή της στις αρχές της αειφόρου επιχειρηματικής της πρακτικής. Επίσης βοηθούν το εργατικό δυναμικό να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που συμβάλλει τόσο στην παραγωγικότητα, όσο και στην προσωπική ανταμοιβή τους.

Όταν ο Fritz Henkel ίδρυσε την εταιρία Henkel το 1876, είχε λίγα χρήματα, αλλά είχε ένα μεγάλο όραμα: να δημιουργήσει προϊόντα που κάνουν τη ζωή των ανθρώπων

πιο απλή και πιο εύκολη. Ανέπτυξε το πρώτο στον κόσμο αυτενεργό απορρυπαντικό, το οποίο έβαλε τέλος στην αγγαρεία του καθημερινού πλυσίματος. Η επιτυχία της ιδέας του μετέτρεψε μία επιχείρηση 3 ανθρώπων σε μία παγκόσμια εταιρία γνωστή σε περισσότερες από 125 χώρες.

1. Η Henkel είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη στον πελάτη

- Παρέχει προϊόντα και τεχνολογίες που συνεχώς ικανοποιούν ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών της.
- Αφουγκράζεται τους πελάτες της, ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, προβλέπει τις μελλοντικές τους ανάγκες και παρέχει κορυφαία ποιότητα σε λογική τιμή.
- Η ικανότητά της να κατανοεί και να επιλύει σύνθετα προβλήματα καθιστά τους εργαζομένους ικανούς να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών της.
- Η ποιότητα των προϊόντων της και ο διάλογος με τους πελάτες αποτελούν τα μέσα με τα οποία εδραιώνει μακροπρόθεσμες συνεργασίες βασισμένες στην αξιοπιστία και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

2. Αναπτύσσει ανώτερα προϊόντα και τεχνολογίες

- Οι φημισμένες σειρές των προϊόντων της και οι καινοτόμες τεχνολογίες της βοηθούν στη διαμόρφωση το μέλλοντος της αγοράς αλλά και την αγορά του μέλλοντος.
- Επιτυγχάνει τα ανωτέρω διαμέσου αποδοτικών συστημάτων διοίκησης.
- Χρησιμοποιεί τη γνώση και την εμπειρία της, έτσι ώστε τα προϊόντα και οι τεχνολογίες της να καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις παγκοσμίως.

3. Επιδιώκει την τελειότητα στην ποιότητα

- Θέτει διαρκώς υψηλά πρότυπα ποιότητας.
- Επιτυγχάνει ηγετικές θέσεις για τα προϊόντα και τις τεχνολογίες της μέσω αυστηρού ποιοτικού ελέγχου στην ανάπτυξη και στην

παραγωγή τους και μέσω συνεχούς βελτιστοποίησης των διαδικασιών της.

- Καλλιεργεί και ενδυναμώνει τη συνείδηση της ποιότητας στους εργαζομένους της, μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, ενημέρωσης και παρακίνησης.
- Η κορυφαία ποιότητα των προϊόντων της δε σημαίνει μόνο ευκολία και υψηλή απόδοση, αλλά και ασφάλεια στη χρήση και φιλικότητα προς το περιβάλλον.

4. Επιδιώκει τις καινοτομίες

- Παρέχει υγιές εργασιακό περιβάλλον και ευέλικτη δομή, μέσα στην οποία η καινοτόμος σκέψη ευδοκιμεί ,διασφαλίζει μακροπρόθεσμα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- Η καινοτόμος ισχύς της είναι βασισμένη στην έρευνα και στην ανάπτυξη, στη χημική και τεχνική εξειδίκευση και στη σε βάθος γνώση των πελατών, των προμηθευτών και της αγοράς.

5. Αποδέχεται με ευχαρίστηση τις αλλαγές

- Προβλέπει έγκαιρα τις αλλαγές.
- Είναι ικανή να ανταποκριθεί σε μεταβαλλόμενες περιστάσεις προσαρμόζοντας τις διαδικασίες και τις δομές της με ταχύτητα και ευελιξία. Έτσι μπορεί να διατηρήσει τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας.
- Είναι ένας δυναμικός οργανισμός, ο οποίος καθοδηγείται από ένα παγκόσμιο σύστημα ενεργούς διαχείρισης της γνώσης.

6. Οι άνθρωποί της είναι οι συντελεστές της επιτυχίας της.

- Εκτιμά και σέβεται τους εργαζομένους της. Τα ταλέντα και οι ικανότητές τους αποτελούν τη δύναμή της.

- Η επιτυχία της βασίζεται στη γνώση,στη δημιουργικότητα, στην κοινωνικότητα και στον υψηλό βαθμό δέσμευσης του προσωπικού της.
- Δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ευδοκimeί η ατομική απόδοση και η ομαδική εργασία.
- Προσδοκά από το προσωπικό της να συμπεριφέρεται καθημερινά με ειλικρίνεια και ακεραιότητα σε όλες τις δραστηριότητες.
- Βοηθά τους εργαζομένους της να εναρμονίσουν την αφοσίωση στην εργασία τους με την προσωπική τους ζωή.
- Προσδοκά υψηλή απόδοση και αμείβει την επιτυχία.

7. Δεσμεύεται στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της.

- Αναγνωρίζει την αξία των μετόχων της στα πλαίσια της συνεργασίας που έχει στόχο την αύξηση της αξίας της εταιρίας, μέσω ενός τρόπου διοίκησης προσανατολισμένου στις αξίες, μέσω της σωστής διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των κεφαλαίων και την αύξηση του μεριδίου στην παγκόσμια αγορά.
- Συγκρίνει διαρκώς την επίδοσή της με τις καλύτερες επιδόσεις της παγκόσμιας αγοράς.
- Αγωνίζεται για την εξασφάλιση ικανοποιητικής απόδοσης για τους μετόχους της.
- Βελτιστοποιεί την αξία των μετόχων της μέσω της υπεύθυνης ανάπτυξης των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της εταιρίας.

8. Είναι αφοσιωμένη στην αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική

ευθύνη

- Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνα μέλη της κοινωνίας κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται.
- Η αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος και η ισορροπία με την κοινωνία αποτελούν τα θεμέλια στην κοινωνική της επιτυχία.

- Η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί πρόκληση που εμπλέκει ολόκληρη τη κοινωνία, για την οποία αναζητά βιώσιμες και μόνιμες λύσεις μέσω διαλόγου με όλες τις κοινωνικές ομάδες.
- Προωθεί την εταιρική επιτυχία και συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη, θέτοντας υψηλούς στόχους και βελτιώνοντας συνεχώς τις εταιρικές δραστηριότητες.

9. Επικοινωνεί ανοικτά και ενεργά

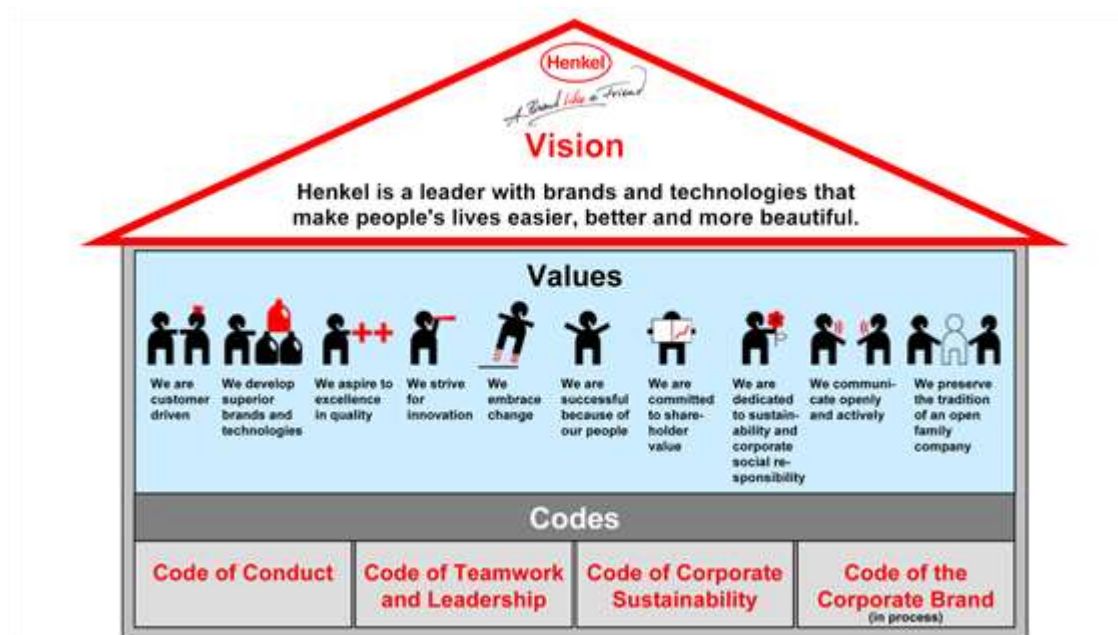
- Επικρατεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, αμοιβαίου σεβασμού και ειλικρίνειας, τόσο μέσα στην εταιρία όσο και έξω από αυτή.
- Επικοινωνεί ανοικτά και ενεργά, ακόμα και όταν υφίσταται κάποιο σφάλμα.
- Αναγνωρίζει την υποχρέωσή της να κρατάει ενήμερους τους εργαζομένους της, τους μετόχους της, τους πελάτες της ,τους προμηθευτές της και το κοινό και την αντιμετωπίζει ως πρόκληση και ως ευκαιρία να αυξήσει την ενσωμάτωση και την αποδοχή της.

10. Διαφυλάσσει την παράδοση μιας ανοικτής και οικογενειακής εταιρίας

- Το παρελθόν και το μέλλον της Henkel στηρίζεται σε ακριβείς επιχειρησιακές προβλέψεις και σε μακροπρόθεσμες οργανωτικές προοπτικές. Η σχέση μεταξύ της εταιρίας και των μετόχων της οικογένειας Henkel, χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, ανοικτή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη, όπως και η σχέση μεταξύ των λοιπών μετόχων και των εργαζομένων της.

ΚΩΔΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το ξεκάθαρο όραμα και οι κοινές αξίες της Henkel αποτελούν τα θεμέλια της συμπεριφοράς της και των πράξεών της. Εκφράζουν τη δέσμευσή της στις αρχές της αειφόρου επιχειρηματικής της πρακτικής. Την βοηθούν να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που συμβάλλει τόσο στην παραγωγικότητα, όσο και στην προσωπική ανταμοιβή για τους εργαζομένους της.



ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Παγκόσμιες Προκλήσεις – Τοπικές ευθύνες: Η Henkel δεσμεύεται να υποστηρίξει και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της Αειφορίας και στις 125 χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται. Για να το επιτύχει αυτό, βασίζεται στα προϊόντα και τις τεχνολογίες της, τα οποία είναι σχεδιασμένα για να προσφέρουν μία πολύτιμη συνεισφορά στην κοινωνία.

Η Henkel δραστηριοποιείται σε πολλές και διαφορετικές κοινωνικές δραστηριότητες, πέραν των ορίων των επαγγελματικών της ενδιαφερόντων. Ως μία πολυεθνική εταιρία, αντιμετωπίζει πληθώρα κοινωνικών προκλήσεων και τοπικών προτεραιοτήτων στις διαφορετικές περιοχές και αγορές που δραστηριοποιείται. Με βάση τα διεθνή στάνταρτς, η Henkel παρέχει τη στήριξή της στις αξίες, ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπων στις διαφορετικές χώρες, για να συνεισφέρει, με τον τρόπο αυτό στην αειφόρο ανάπτυξη.

Η Henkel παρέχει την υποστήριξή της σε κοινωνικές, οικολογικές και επιστημονικές πρωτοβουλίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το

πρόγραμμα MIT (Make an Impact on Tomorrow) που η Henkel καθιέρωσε το 1998. Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού η Εταιρία υποστηρίζει οικονομικά τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο και στα οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και συνταξιούχοι της εθελοντικά.

5.2 Συνέντευξη

Συνέντευξη από τον κύριο Χ.Μπάσιο μέλος του διοικητικού συμβουλίου και υπεύθυνος πωλήσεων της Henkel Hellas.

-Γειά σας κύριε Μπάσιο. Θα ήθελα να σας θέσω κάποια ερωτήματα σχετικά με την συμβολή των πολυεθνικών εταιρειών στην ελληνική οικονομία.

-Ας αρχίσουμε λοιπόν.....

- Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία που προσδιορίζουν την πολυεθνική επιχείρηση. Ένας ορισμός είναι ότι πολυεθνική θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό σε περισσότερες από μία χώρες και ένας άλλος ότι πολυεθνική θεωρείται η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε παραπάνω από μία χώρες. Τί ισχύει;

Καταρχήν, πολυεθνική δεν θεωρείται αυτή που απασχολεί προσωπικό σε άλλες χώρες, αλλά αυτή που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες, γιατί αν δεν έχεις προσωπικό δεν έχεις εταιρεία. Άρα το βασικό είναι να δραστηριοποιείται σε περισσότερες χώρες. Το λέει και η λέξη «πολυεθνική».

- Είναι άλλη η παγκόσμια εταιρεία και άλλη η πολυεθνική;

Μία παγκόσμια εταιρεία σημαίνει ότι υπάρχει σε όλες τις ηπείρους. Μία πολυεθνική μπορεί να υπάρχει στην Ευρώπη ή σε διάφορα κράτη. Η παγκόσμια είναι σε όλο τον κόσμο. Δεν συνηθίζεται όμως αυτός ο ορισμός, «παγκόσμια εταιρεία».

- Πού κατά τη γνώμη σας, συμφέρει τις πολυεθνικές, να επενδύουν το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων τους;

Συμφέρει να το επενδύουν σε νέες τεχνολογίες, σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και στο μάρκετινγκ. Ανάλογα με τις εταιρείες. Αν μία εταιρεία είναι καταναλωτικών συμφερόντων το επενδύει στο μάρκετινγκ, αν είναι βιομηχανικών συμφερόντων στο innovation (τεχνολογίες) και φυσικά όλες επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Η Henkel τί είδους εταιρεία συμφερόντων είναι;

Η Henkel είναι «mix» εταιρεία. Είναι καταναλωτικών συμφερόντων γιατί έχει κανάλια καταναλωτικά και βιομηχανικών συμφερόντων γιατί έχει κανάλια βιομηχανικά. Άρα επενδύει σε όλα.

- Θεωρείτε ότι μια εταιρεία, σαν τη Henkel, που η φίρμα της είναι γνωστή έχει λιγότερα έξοδα διαφήμισης σε σχέση με άλλες εταιρείες λιγότερο γνωστές μικρής εμβέλειας;

Όχι δεν έχει λιγότερα. Το budget το διαφημιστικό είναι αρκετά μεγάλο. Οι μη γνωστές εταιρείες δε νομίζω ότι επενδύουν περισσότερα. Με αυτή την έννοια, η Coca Cola, που είναι πασίγνωστη εταιρεία, δε θα είχε λόγο να επενδύσει στη διαφήμιση και στο μάρκετινγκ.

- Αυτό συμβαίνει για να διατηρήσουν τις πωλήσεις;

Ακριβώς. Για να διατηρήσουν τις πωλήσεις και να προχωρήσουν σε περαιτέρω ανάπτυξη.

- Δηλαδή αν επενδύσουν λιγότερα χρήματα στη διαφήμιση, χάνουν;

Μακροχρόνια ναι. Είναι σημαντικό εργαλείο η διαφήμιση σε καταναλωτικά προϊόντα. Η **διαφήμιση** πουλάει κατά κύριο λόγο. Η διαφορά στη πώληση μεταξύ καταναλωτικών-επαγγελματικών προϊόντων, είναι ότι η εταιρεία η οποία είναι βιομηχανικής-επαγγελματικής κατεύθυνσης, επενδύει περισσότερο σε ανθρώπινο δυναμικό το οποίο παίζει μεγαλύτερο ρόλο απ' ότι στο καταναλωτικό κομμάτι που εκεί το μεγαλύτερο μέρος της προώθησης των προϊόντων το κάνει η διαφήμιση και το μάρκετινγκ.

- Τί απαιτήσεις έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις όσον αφορά την πρόσληψη του προσωπικού;

Πάρα πολλές. Γι' αυτό και τα test τα οποία κάνουν οι πολυεθνικές, διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Είναι μια διαδικασία πολύ μεγάλη. Έχει διάφορα γραπτά test. Κάποια εταιρεία υιοθετεί μερικά από τα ειδικά προγράμματα που υπάρχουν. Η Henkel έχει ένα γραπτό test με διάφορες ασκήσεις μαθηματικών, ασκήσεις αγγλικών κ.α.

- Κατά πόσο πιστεύετε, ότι είναι εφικτή η συγχώνευση δύο εταιρειών που παράγουν παρόμοια προϊόντα;

Συμφέρει να συγχωνευτούν και να υπάρξουν σαν μία νέα εταιρεία. **Όχι να συνεργαστούν.** Συμφέρει γιατί η δύναμη διπλασιάζεται. Κι αυτό το επιδιώκουν. Αυτό το βλέπουμε και με μεγάλους κολοσσούς που ενώνονται για να έχουν μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά. Όλες οι εταιρείες προσπαθούν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς για να είναι πρώτοι, δεύτεροι, τρίτοι. Καμία εταιρεία δεν θέλει να είναι τέταρτη, πέμπτη και έκτη. Όλες επιδιώκουν να είναι market leaders στην αγορά και γι' αυτό τον λόγο συγχωνεύονται.

- Εξαγορά ή συγχώνευση;

Νομίζω πως είναι το ίδιο. Απλώς είναι ένας άλλος τρόπος έκφρασης. Επί της ουσίας η εξαγορά είναι συγχώνευση. Και εξαγορά να γίνει μίας εταιρείας από την άλλη, δεν σημαίνει ότι η εταιρεία αυτή που εξαγοράζει, διώχνει τους ανθρώπους της. Εξαγορά σημαίνει ότι παίρνουν τους τζίρους τους και τους αθροίζουν. Ο όρος συγχώνευση χρησιμοποιείται όταν και οι δύο εταιρείες είναι πολύ μεγάλες και για να μην ακουστεί ότι η μία εταιρεία εξαγόρασε την άλλη,, λένε ότι συγχωνεύονται. Όταν όμως η μια εταιρεία είναι μεγάλη και η άλλη

μικρή, τότε λέμε η μεγάλη εξαγόρασε την μικρή. Πάντως και στις δύο περιπτώσεις το ανθρώπινο δυναμικό έχει μέλλον και παίζει σημαντικό ρόλο και για την εταιρεία που συγχωνεύτηκε και για την εταιρεία που εξαγοράστηκε.

- Εάν μια εταιρεία πολυεθνική διεισδύσει σε μία εγχώρια αγορά αξίζει να συγχωνευτεί με μία αντίστοιχη επιχείρηση που υπάρχει εκεί;

Βεβαίως, γιατί δυναμώνει τη θέση της εταιρείας με την οποία συγχωνεύεται. Σίγουρα όμως επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Πάντοτε οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις γίνονται για να υπερτερήσουν έναντι του ανταγωνισμού. Είναι ένα υγιές σύνηθες φαινόμενο στην αγορά. Γίνονται για να ενδυναμώσει η θέση τους έναντι κάποιων άλλων, διότι η αγορά είναι δεδομένη. Όταν κάποιος μεγαλώνει, σημαίνει ότι κάποιος άλλος μικραίνει. Άλλωστε πρόκειται για μια ελεύθερη αγορά....

- Παλαιότερα, ανάμεσα στα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ήταν ότι πουλάνε σε χαμηλότερες τιμές. Τώρα όμως δεν ισχύει αυτό. Γιατί;

Συνήθως οι μεγάλες εταιρείες έχουν και υψηλότερες τιμές. Γιατί το κόστος ανά προϊόν που θα βγει στην αγορά δεν είναι αυτό καθ' εαυτό το κόστος. Όσο πιο ανεπτυγμένη και μεγαλύτερη δομή έχει μια εταιρεία, τόσο μεγαλύτερο κόστος έχει. Άρα δεν σημαίνει ότι μια πολυεθνική εταιρεία θα μπει σε μια αγορά και θα έχει καλύτερες τιμές. Μπορεί να έχει καλύτερη τιμή κόστους παραγωγής ενός προϊόντος, αλλά το τελικό κόστος ενός προϊόντος που θα βγει στην αγορά, λόγω της υψηλής δομής της εταιρείας, βγαίνει πολύ υψηλό.

- Μπορεί όμως λόγω των υψηλών τιμών να χάσει την πελατεία. Πώς το καταπολεμά αυτό;

Το καταπολεμά γιατί το κόστος ενός προϊόντος είναι ένας παράγοντας όταν πουλάς ένα προϊόν. Είναι βέβαια ένας σημαντικός παράγοντας αλλά όχι όμως και ο μοναδικός. Όταν πουλάς στον πελάτη, πουλάς ένα σύστημα, δηλαδή το service που θα δώσεις στον πελάτη, το οποίο ένα φθηνότερο προϊόν μπορεί να μην το έχει, προσφέρει ποιότητα, κ.α. Μπορεί τελικά η εσωτερική λύση που θα δίνει η επιχείρηση, να είναι πιο συμφέρουσα απ' ότι φαίνεται σε πρώτη φάση.

- Οι όροι χρηματοδότησης είναι ευνοϊκότεροι για μια πολυεθνική όταν π.χ θέλει να πάρει ένα δάνειο;

Βεβαίως, δεν έχει να κάνει όμως με την πολυεθνική. Όσο πιο μεγάλη είναι μια εταιρεία, τόσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος των συναλλαγών τους. Για παράδειγμα ένας απλός καταθέτης Α θέλει να επενδύσει στην τράπεζα 5000 ευρώ και ένας άλλος Β 15000 ευρώ. Ο τόκος καταθέσεων είναι διαφορετικός. Το ίδιο ισχύει και για τους τόκους δανείου. Είναι διαφορετικοί οι όροι για μια επιχείρηση που υπάρχει σε πολλές χώρες. Άλλωστε και οι τράπεζες είναι πολυεθνικές τράπεζες και βρίσκονται στις χώρες που βρίσκεται η εταιρεία επομένως οι όροι δανειοδότησης είναι ευνοϊκότεροι και άρα οι σχέσεις διαφορετικές.

- Τί γνώμη έχετε για την γραφειοκρατία στην Ελλάδα; Δεν αποτελεί πρόβλημα για την εγκατάσταση των πολυεθνικών στη χώρα μας;

Η γραφειοκρατία είναι μία χρόνια διαδικασία που αποτελεί πρόβλημα γιατί η πολυπλοκότητα είναι κόστος, άμεσο ή έμμεσο. Και από τη στιγμή που η αγορά της Ελλάδος δεν είναι και τόσο ενδιαφέρουσα, γιατί δεν είναι και πολύ μεγάλη αγορά, η πολυεθνική θα προτιμήσει αυτή την επένδυση που θα έκανε εδώ να την κάνει σε άλλη χώρα και να έχει καλύτερο αποτέλεσμα.

Όταν για παράδειγμα έχουμε δύο αγορές: την ελληνική αγορά και την βουλγάρικη αγορά των οποίων ο πληθυσμός και η δυναμικότητα είναι περίπου ίδια. Φυσικά ο επενδυτής θα κάνει την επένδυση στη Βουλγαρία διότι η γραφειοκρατία στην Ελλάδα είναι δυσκολότερη και η φορολογία μεγαλύτερη. Έτσι θα επενδύσει στη Βουλγαρία που θα βοηθηθεί από το Βουλγαρικό δημόσιο και η φορολογία θα είναι χαμηλότερη.

- Τότε γιατί επενδύουν τόσες επιχειρήσεις στην Ελλάδα;

Επενδύουν γιατί δεν θέλουν να αφήσουν καμία αγορά που να μη την έχουν καλύψει. Οι εταιρείες θέλουν συνεχώς να αναπτύσσονται και πρέπει να καλύψουν και όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Άρα και η Ελλάδα είναι μια σημαντική αγορά που δεν μπορούν να την αφήσουν απ' έξω.

- Η εποχικότητα παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση/μείωση των κερδών των πωλήσεων;

Παίζει σημαντικό ρόλο, ανάλογα με την αγορά στην οποία έχει διεισδύσει η επιχείρηση. Δεν μπορείς να την περιορίσεις. Απλά υπάρχει. Η εταιρεία ανάλογα με την εποχικότητα πρέπει να αναπροσαρμόσει και τη δομή της. Καμία εταιρεία δεν θέλει να δουλεύει μόνο το χειμώνα ή μόνο το καλοκαίρι γιατί έτσι ημιαπασχολείται και το προσωπικό. Έτσι προσαρμόζονται στην εποχικότητα έτσι ώστε να κρατήσουν ένα επίπεδο πωλήσεων όλο τον χρόνο.

-Με ποιό κριτήριο οι πολυεθνικές επιλέγουν τον τρόπο εγκατάστασης; Γιατί δεν θέλουν να έχουν στο ενεργητικό τους πάγια περιουσιακά στοιχεία;

Γιατί θέλουν να κλείνουν τη χρήση. Κι αυτό διότι οι εταιρείες δεν είναι real estate. Είναι εμπορικές εταιρείες. Δεν θέλουν να έχουν καθόλου πάγια διότι αποτελούν δεσμευμένα κεφάλαια τα οποία δεν θέλουν να δεσμεύονται για ακίνητα. Προτιμούν να επενδύουν το κεφάλαιο αυτό για τις εμπορικές δραστηριότητές τους προκειμένου να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τον τζίρο και την κερδοφορία τους. Οι σύγχρονες εταιρείες παράγουν με μηχανήματα τα οποία είναι ξένα. Τα πάντα τα αποκτούν μέσω best leasing. Βάζουν τα έξοδα μέσα στη χρονική χρήση και αποσβένονται. Δουλεύουν με προβλέψεις πωλήσεων και εξόδων.

- Τί γίνεται στην περίπτωση που το εμπόριο περνάει κρίση;

Όταν υπάρχει κρίση, τους επηρεάζει καταρχήν όλους. Ανάλογα το πώς μια εταιρεία είναι τοποθετημένη στην αγορά δέχεται και την κρίση. Αν η Henkel για παράδειγμα είναι market leader στην αγορά και έχει μερίδιο 80% θα δεχτεί το μεγαλύτερο πλήγμα γιατί δεν θα έχει τη δυνατότητα να αναπληρώσει το χαμένο έδαφος από την πτώση της αγοράς; Όταν όμως μια εταιρεία έχει το 10% της αγοράς, η κρίση δε θα την επηρεάσει γιατί θα έχει τη δυνατότητα να ανακτήσει μερίδια αγοράς πολύ πιο εύκολα.

- Σαν συμπέρασμα προκύπτει ότι οι πολυεθνικές επιδρούν θετικά στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας;

Σαφώς. Πρόκειται για οργανωμένες εταιρείες. Όλο το εργατικό δυναμικό των πολυεθνικών εταιρειών αποτελείται από ντόπιους ανθρώπους με ελάχιστες εξαιρέσεις που συνήθως είναι τα κάποια διεθνή στελέχη. Οι Έλληνες με το να εργάζονται στις εταιρίες αυτές αποκτούν διεθνή καριέρα οπότε δημιουργούνται και νέες θέσεις εργασίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ευνοούν την ανάπτυξη της χώρας μας καθώς καταπολεμούν το φαινόμενο της ανεργίας σε μεγάλο βαθμό δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας, μεταφέρουν γνώσεις και τεχνολογία και βοηθούν στην εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Στην Ελλάδα θα έπρεπε υπό άλλες συνθήκες να υπάρχουν ακόμα περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις καθώς, από άποψη γεωγραφικής θέσης, αποτελεί το κέντρο του οικονομικού ενδιαφέροντος αφού χρησιμοποιείται ως σταθμός για την προώθηση συμφερόντων και προϊόντων σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και χώρες της Ανατολής.

Επιπλέον, οι ξένες επιχειρήσεις θεωρούν ελκυστική την ελληνική οικονομία όσον αφορά τον τομέα επικοινωνιών, το πολιτιστικό περιβάλλον, τις συνθήκες στέγασης και την ευκολία διεθνών μετακινήσεων.

Οι πολιτικές προσέλκυσης άμεσων ξένων επενδύσεων αφορούν κυρίως στην υιοθέτηση μιας γενικής οικονομικής πολιτικής αλλά και πιο εξειδικευμένες παρεμβάσεις. Με βάση αυτά τα στοιχεία οι κατευθύνσεις προς τις οποίες πρέπει να στραφεί η χώρα μας είναι οι εξής: αποτελεσματικότερη μακροοικονομική πολιτική (πληθωρισμός, δημόσιο, ανεργία), διευκόλυνση των ξένων επενδυτών μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας, βελτίωση λειτουργίας του δημοσίου τομέα, βελτίωση των τηλεπικοινωνιών, επενδύσεις υψηλών προδιαγραφών στον τομέα του τουρισμού και της τεχνολογίας.

Πάντως, γεγονός είναι ότι επιτυχία προσέλκυσης ξένων επενδύσεων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε κυβέρνησης στο συντονισμό του μηχανισμού διαχείρισης των επενδυτικών σχεδίων αλλά και εκείνων των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την απορρόφηση και την αξιοποίηση των κοινοτικών κονδυλίων.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allen and Unwin, **The Multinational Enterprise**, John H. Dunning, 1982.
2. **Exploring New Markets: Direct Investment Contractual Relations and Multinational Enterprise**, Horstman I. and Markusen J.R, 1996.
3. Hymer S., **The International operation of national firms: a study of direct foreign investment**, 1976.
4. Coase R.H., **The nature of firm**, economica IV, 16.
5. Buckley P. and Casson M., **The future of the Multinational Enterprise**, London Macmillan Press.
6. Hennart J.F., **A transaction costs theory of equity joint ventures**, Strategic Management Journal.
7. Vernon R., **International investment and traditional trade in the product cycle**, Quarterly Journal of economics.
8. Johanson J. and Wiedersheim P., **The Internationalization of the firm**, Journal of Management Studies.
9. Johanson J. and Vahlne J.E, **The mechanism of internationalization**, International Marketing Review.
10. Porter M., **The competitive advantage of nations**, Harvard Business Review.
11. Caves R., **In multinational enterprise and economic analysis**, 2^η έκδοση.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ιωάννης Αθ. Χατζηδημητρίου, **Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες**, εκδόσεις Ανίκουλα, 2003.
2. Δημήτρης Κυρκιλής, **Άμεσες Ξένες Επενδύσεις**, εκδόσεις Κριτική, 2002.
3. Πολυεθνικές επιχειρήσεις και υπερκοστολογήσεις και υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα, εκδόσεις Ανίκουλα, 1978.
4. Πολυεθνικά Μονοπώλια, Η. Ηλίου, κ. Χατζηαργύρη, Ν. Πανούση, Γ. Γιάνναρου, 1973.
5. Παπανδρέου Β., **Πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναπτυσσόμενες χώρες**, 1986.
6. Κοκορέ Θ., **Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Η ελληνική εμπειρία στα Βαλκάνια**, 1999.
7. Μπάρκουρα Δ., **Προσδιοριστικοί παράγοντες των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα**, 1999.
8. Σταμούλης Αθ., **Διεθνή Οικονομικά**, Αθήνα 1998.
9. Λαντούρης Ι., **Άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό: Η ελληνική εμπειρία στα Βαλκάνια**, 1997.
10. Φλώρος Χρ., **Διοικητική των επιχειρήσεων**, Αθήνα 1993.
11. Πιτέλης Χρ. Και Rogen Sugden, **Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης**, εκδόσεις Τυποθητώ, Αθήνα 2002.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. www.iobe.gr/media/delttyp/poliethnikes.pdf
2. www.econ.uoa/UAkontent/gr/folder.aspx?office=16&folder=405-13k
3. www.aueb.gr/deos/PAPANASTASSIOU/Lectures%201-05.doc
4. www.econ.uoi.gr/prosopikes-selides/zarotiadis/theoria_diethnwn_ependysewn.pdf
5. www.oecd.org/dataoecd/40/32/37685999.pdf
6. www.pda.ucy.ac.cy/435%20Lecture%205.pdf
7. www.openarchives.gr/view/228131-15k
8. www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix-polit_strat/Corporate_strategy.pdf
9. www.eap.gr/programmes/deo/deo40/docs/deo_40_seira_diafanion_a_2004-5.pdf
10. www.hirc.gr/services/newsletter/inn7/main.htm
11. www.dec.gr/illier/new/3d%20Panhellenic%20Conference/ROUKANAS-THE%20CONTEMPORARY%20ECONOMIC-POLITICAL%20EN
12. www.agora.mfa.gr

