

ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΠΡΟΔΥΝΑΜΙΚΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΟΝΟΚΕΝΤΡΑΞΗ-ΑΡΑΞΗ ΔΕΠΤΟΥΡΕΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΟΝΟΚΕΝΤΡΑΞΗ-ΑΡΑΞΗ ΔΕΠΤΟΥΡΕΙΑ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΣ  
ΚΑΙΡΑΝΟΣ Ι  
ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Ι

ΕΛΤΡΑ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΙΚΟ ΕΤΟΣ  
2011-2012

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Από το τέλος του Β' ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ καμία πλευρά της διεθνούς Πολιτικής Οικονομίας δεν έδωσε το έναυσμα για περισσότερες συζητήσεις όσο εκείνες που προκάλεσε η παγκόσμια εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών.

1) Μερικοί βλέπουν τις πανίσχυρες αυτές εταιρείες κανένα δώρο στο ανθρώπινο γένος, που ξεπερνά τα σύνορα του εθνικού κράτους, διαχέει την τεχνολογία και την οικονομική μεγέθυνση στις αναπτυσσόμενες χώρες και διασύνδεει εθνικές οικονομίες σε μια διευρυνόμενη και ωφέλιμη αλληλεξάρτηση.

2) Άλλοι βλέπουν τις πολυεθνικές εταιρείες σαν ιμπεριαλιστικά αρπακτικά, που εκμεταλλεύονται τους πάντες και τα πάντα προς όφελος των ελάχιστων ιδιοκτητών των πολυεθνικών, ενώ δημιουργούν ένα πλέγμα πολιτικής εξάρτησης και οικονομικής υπανάπτυξης.

3) Ελάχιστοι ειδικοί είχαν προβλέψει, με κάποια δόση υπερβολής, ότι από το τέλος του αιώνα μερικές δεκάδες τεράστιες εταιρείες θα ήλεγχαν ουσιαστικά όλο τον κόσμο.

Ένας απλός ορισμός εργασίας για την πολυεθνική εταιρεία είναι τούτος: είναι μια επιχείρηση που έχει στην κυριότητά της και διευθύνει οικονομικές μονάδες σε δύο ή περισσότερες χώρες. Πιο συχνά, αυτό συνεπάγεται άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό από μια εταιρεία και την κυριότητα οικονομικών μονάδων (υπηρεσίες, εξορυκτικές βιομηχανίες ή εργοστασιακά συγκροτήματα) σε μερικές χώρες. Οι άμεσες επενδύσεις αυτού του είδους (σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου) ισοδυναμούν με επέκταση του διοικητικού ελέγχου πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η διεθνής δράση των εταιρειών αυτών είναι συνεπής με το φιλελευθερισμό, αλλά έρχεται σε άμεση αντίθεση με το δόγμα του οικονομικού εθνικισμού και με τις απόψεις των χωρών που έχουν επιλέξει το σοσιαλισμό και τον κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία.

Οι πολυεθνικές εταιρείες γεννούν βάσιμες ελπίδες, αλλά και βάσιμους φόβους. Πολλές πολυεθνικές εταιρίες είναι εξαιρετικά ισχυροί οργανισμοί και κατέχουν πλουτοπαραγωγικές πηγές που ξεπερνούν αυτές των περισσότερων κρατών-μελών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Η σημασία των πολυεθνικών αυτών αυξάνεται αδιάκοπα. Οι συνολικές άμεσες ξένες επενδύσεις σε όλο τον κόσμο ανέρχονται σε μισό περίπου τρισεκατομμύριο δολάρια το 1981 (Υπουργείο Εμπορίου Η.Π.Α., 1984). Το εύρος των δραστηριοτήτων

και η έκταση του εδάφους στο οποίο εκτείνονται ορισμένες πολυεθνικές έχουν τόσο μεγάλες γεωγραφικές διαστάσεις που καμιά αυτοκρατορία δεν πέτυχε ποτέ ως σήμερα. Οι πολυεθνικές έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν την παγκόσμια οικονομία πιο εκτεταμένα από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν και έχουν επεκτείνει την οικονομική αλληλεξάρτηση πέρα από τις περιοχές του εμπορίου και του χρήματος στο πεδίο της βιομηχανικής παραγωγής. Η διεθνοποίηση αυτή της παραγωγής έχει ιδιαίτερα σοβαρές επιπτώσεις στις εθνικές οικονομίες.

Μολονότι η κυριαρχία των πολυεθνικών εταιρειών στην παγκόσμια οικονομία έμοιαζε να είναι εξασφαλισμένη στη δεκαετία του 1960, το 1973 έλαβε χώρα ένα γεγονός που αμφισβήτησε βαθύτατα και μετέβαλε τη φαινομενικά ακαταμάχητη θέση τους στην παγκόσμια οικονομία. Το εμπάργκο πετρελαίου που επέβαλε ο Ο.Π.Ε.Κ. και η συνακόλουθη μεγάλη αύξηση της τιμής του αργού απέδειξε ότι τα έθνη-κράτη δεν είχαν απολέσει την ικανότητά τους για αντεπίθεση. Μέσα σε μια σχετικά σύντομη χρονική περίοδο, οι γιγάντιες εταιρείες πετρελαίου -που ήταν προηγουμένως η πεμπτουσία των διεθνών εταιρειών είδαν πολλές από τις θυγατρικές εταιρίες τους σε ξένες χώρες να εθνικοποιούνται και να γίνονται υποχείριες κρατών τα οποία θεωρούσαν μέχρι τότε ως ανίσχυρα και δουλοπρεπή. Η παγκόσμια ιστορία δεν έχει να επιδείξει παρά ελάχιστες ανάλογες περιπτώσεις ανακατανομής του πλούτου και της ισχύος σε τόσο σύντομη περίοδο.

Ακολουθώντας σημειώθηκε μια άλλη σημαντική αλλαγή. Μολονότι μερικές από τις παλαιότερες και πιο επιτυχείς πολυεθνικές εταιρείες ήταν μη-αμερικανικές, οι πολυεθνικές εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών είχαν κυριαρχήσει στη σκηνή σε όλη τη δεκαετία του 1960 και ως τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και μετά, όμως, η υπεροχή των αμερικανικών πολυεθνικών άρχισε να αμφισβητείται και, σε μερικές περιπτώσεις, να ξεπερνιούνται όχι μόνον από ευρωπαϊκές και από ιαπωνικές, αλλά και από πολυεθνικές νέο-εκβιομηχανισμένων χωρών, όπως η Βραζιλία, η Ινδία και η Νότια Κορέα (The Economist, 23 Ιουλίου 1983, σ.σ. 55-56). Η αναβίωση του έθνους-κράτους και η εμφάνιση των ισχυρών μη-αμερικανικών πολυεθνικών εταιρειών έκανε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 πολύ πιο σύνθετη την εικόνα απ' ό,τι ήταν προηγουμένως.

# ΜΕΡΟΣ Ι

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1) Ορισμοί

Πριν αρχίσουμε τη μελέτη μας πάνω στο πολυδιάστατο, όσο και ενδιαφέρον θέμα, που απασχολεί εδώ και χρόνια τόσο οικονομολόγους όσο και κυβερνήσεις, τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, θα ήταν απαραίτητο(σκόπιμο) να αναφέρουμε μερικούς ορισμούς, οι οποίοι προσπαθούν επιγραμματικά έστω, να μας βάλουν στο κλίμα και να μας δώσουν μια ιδέα για το τι εστί πολυεθνική επιχείρηση.

Το ίδιο σκόπιμο θα ήταν να αναφέρουμε και τα προβλήματα ορισμού, που σαν φυσική συνέπεια ενός πολυδιάστατου θέματος, σαν και το συγκεκριμένο, ακολουθούν.

Τι είναι λοιπόν πολυεθνική επιχείρηση: Οι ορισμοί που παραθέτουμε παρακάτω είναι το έναυσμα μιας μελέτης, που θα μας κάνει να κατανόησουμε και να μελετήσουμε αυτό το θέμα.

α) Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που έχει τη βάση της σε μια χώρα (αυτή αποκαλείται μητρική εταιρεία) και μονάδες παραγωγής και προώθησης σε μία ή περισσότερες ξένες-τρίτες χώρες.

β) Μερικές μεγάλες επιχειρήσεις κατορθώνουν να επεκτείνουν την δραστηριότητά τους σε χώρες της αλλοδαπής με την ίδρυση υποκαταστημάτων (θυγατρικές εταιρείες). Αυτές επιδιώκουν είτε την προμήθεια πρώτων υλών που παράγονται στις χώρες αυτές είτε την παραγωγή στις χώρες αυτές των προϊόντων τους, επωφελούμενοι του χαμηλότερου κόστους παραγωγής είτε την προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος τους είτε τη διενέργεια ερευνών για την ανακάλυψη νέων πηγών πρώτων υλών κ.λ.π. αυτές είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

γ) Από το τέλος του Β' παγκόσμιου πολέμου καμία πλευρά της διεθνούς πολιτικής οικονομίας δεν έδωσε το έναυσμα για περισσότερες συζητήσεις όσο εκείνες που προκάλεσε η παγκόσμια

εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών.(μολονότι στο ,διεθνές επίπεδο δρουν πολλοί τύποι επιχειρήσεων, η πολυεθνική εταιρεία είναι η πιο σημαντική, εξαιτίας των επιπτώσεων της στην ολοκλήρωση των εθνικών οικονομιών).Μερικοί βλέπουν τις πανίσχυρες αυτές εταιρείες σαν ένα δώρο στο ανθρώπινο γένος, που ξεπερνά τα σύνορα του εθνικού κράτους, διαχέει την τεχνολογία και την οικονομική μεγέθυνση στις αναπτυσσόμενες χώρες και διασύνδεει εθνικές οικονομίες σε μια διευρυνόμενη και ωφέλιμη αλληλεξάρτηση. Άλλοι βλέπουν τις πολυεθνικές εταιρείες σαν ιμπεριαλιστικά αρπαχτικά, που εκμεταλλεύονται τους πάντες και τα πάντα προς όφελος των ελάχιστων ιδιοκτητών των πολυεθνικών, ενώ δημιουργούν ένα πλέγμα πολιτικής εξάρτησης και οικονομικής υπανάπτυξης. Ελάχιστοι ειδικοί είχαν προβλέψει, με κάποια δόση υπερβολής, ότι από το τέλος του αιώνα μερικές δεκάδες τεράστιες εταιρείες θα ήλεγχαν ουσιαστικά όλο το κόσμο.

Ένας απλός ορισμός εργασίας για την πολυεθνική εταιρεία είναι ο εξής είναι μια επιχείρηση που έχει στην κυριότητά της και διευθύνει οικονομικές μονάδες σε δύο ή περισσότερες χώρες. Πιο συχνά, αυτό συνεπάγεται άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό από μια εταιρεία και την κυριότητα οικονομικών μονάδων (υπηρεσίες, εξορυκτικές βιομηχανίες ή εργοστασιακά συγκροτήματα) σε μερικές χώρες. Οι άμεσες επενδύσεις αυτού του είδους ισοδυναμούν με επέκταση του διοικητικού ελέγχου πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η διεθνής δράση των εταιρειών αυτών είναι συνεπείς με το φιλελευθερισμό, αλλά έρχεται σε άμεση αντίθεση με το δόγμα του οικονομικού εθνικισμού και με τις απόψεις των χωρών που έχουν επιλέξει το σοσιαλισμό και τον κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία.

Παρόλα αυτά το να δοθεί ένας απλός ορισμός για το τι εστί πολυεθνική εταιρεία, δεν είναι κάτι απλό.

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΙΣΜΟΥ

Διάφοροι όροι, ορισμοί και έννοιες έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί, τόσο στο θεωρητικό επίπεδο όσο και στην εμπειρική έρευνα, σε μια προσπάθεια σύγκλισης σ' έναν λειτουργικό ορισμό για την απόδοση του περιεχομένου, της δομής και της συμπεριφοράς της «πολυεθνικής επιχείρησης».

Έχει γίνει πλέον «κοινός τόπος» στα οικονομικά να μιλάμε για «πολυεθνικές», «διεθνής», «υπερεθνικές» ή «παγκόσμιες» επιχειρήσεις, εταιρείες ή συγκροτήματα. Οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται για να χαρακτηρίσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις

που οι παραγωγικές δραστηριότητές τους επεκτείνονται σε περισσότερες από μία χώρες σε αντιπαράθεση με τους ορισμούς των παραδοσιακών επιχειρήσεων που λειτουργούν σε εθνικά πλαίσια.

Η ποικιλία και πολυμορφία των ορισμών οφείλεται σε λογικές και μεθοδολογικές διαφορές σχετικά με την πολυεθνική επιχείρηση, που αποτελεί ένα σύνθετο, και πολυδιάστατο φαινόμενο. Ένα φαινόμενο το οποίο διασχίζει με πολύ μεγαλύτερη ευκολία τα σύνορα των κοινωνικών επιστημών από την ευκολία με την οποία διασχίζει τα εθνικά σύνορα. Κάθε ορισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ανάλογα με τους στόχους ανάλυσης των δραστηριοτήτων της και το σημείο θεώρησης του αναλυτή. Είναι φυσικό σ' αυτό το στάδιο να υπάρχει ποικιλία και πολυσημία όρων και πολλές φορές χωρίς αντικειμενοποιημένη χρήση.

Για κάθε ορισμό συνήθως χρησιμοποιούνται ορισμένα ελάχιστα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων στα οποία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση, διακρίνονται σε «οικονομικά», «οργανωτικά» και κριτήρια «μάνατζμεντ».

Τα «οικονομικά» κριτήρια τονίζουν το μέγεθος, την γεωγραφική διασπορά και την έκταση των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Ο βαθμός της πολυεθνικότητας μιας επιχείρησης προσδιορίζεται σε σχέση με το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων, του ενεργητικού της παραγωγής ή των κερδών, που προέρχεται από τις δραστηριότητες της πολυεθνικής επιχείρησης σε τρίτες χώρες. Αυτό το είδος του ορισμού έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς συγγραφείς και κυβερνήσεις. Σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά, με την πιο ευρεία έννοια, κάθε επιχείρηση με μία ή περισσότερες θυγατρικές μονάδες στο εξωτερικό, που απασχολούνται σε παραγωγικές δραστηριότητες, μπορούν να χαρακτηριστούν σαν πολυεθνικές επιχειρήσεις. Συνήθως όμως απαιτείται πρόσθετα είτε ένας ελάχιστος αριθμός μονάδων στο εξωτερικό, ή ότι οι δραστηριότητες σε τρίτες χώρες αποτελούν ένα ελάχιστο ποσοστό (συνήθως 20-25%) της συνολικής δραστηριότητας της πολυεθνικής επιχείρησης. Το ποσοστό αυτό αναφέρεται στις συνολικές πωλήσεις, στο σύνολο του ενεργητικού, στα συνολικά κέρδη, ή στη συνολική παραγωγή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα «οργανωτικά» κριτήρια μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται σαν πολυεθνική ανάλογα με το βαθμό της οργανωτικής ένταξης των διάφορων θυγατρικών μονάδων στη στρατηγική και τη λειτουργία του πολυεθνικού συγκροτήματος στο σύνολό του. Σ' αυτές τις περιπτώσεις το μέγεθος και η γεωγραφική διασπορά των μονάδων θεωρούνται σαν δεδομένο και οι παράγοντες

που προσδιορίζουν την πολυεθνικότητα της επιχείρησης είναι η φύση της οργάνωσης τους, η συγκεντροποίηση των κέντρων απόφασης, η συνολική στρατηγική και η ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί σαν ενιαίο σύνολο κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτός ο ορισμός χρησιμοποιείται περισσότερο από αυτούς που ασχολούνται με την «οικονομική» των επιχειρήσεων παρά από οικονομολόγους.

Τα κριτήρια «μάνατζμεντ» έχουν κύρια αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται από αυτούς που μελετούν και ασχολούνται με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, μια επιχείρηση είναι πραγματικά πολυεθνική αν στη συμπεριφορά της και τη λειτουργία της χαρακτηρίζεται από έλλειψη εθνικισμού κι έχει μια γεωκεντρική (geocentric) ή παγκόσμια (world-oriented) θεώρηση.

Διαφορά απόψεων υπάρχει επίσης σχετικά με τις συμμετοχικές επιχειρήσεις (Joint-ventures). Η διαφωνία αναφέρεται στο ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής μιας πολυεθνικής επιχείρησης στο μετοχικό κεφάλαιο μιας εταιρίας που είναι απαραίτητο για να της εξασφαλίζει τον έλεγχο της εταιρίας. Σύμφωνα με την επιτροπή για τους δασμούς (tariff Commission) των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, για να εξασφαλιστεί ο έλεγχος μιας εταιρείας, απαιτείται συμμετοχή της πολυεθνικής επιχείρησης κατά 25% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Το Υπουργείο εμπορίου όμως των Η.Π.Α., στα στοιχεία που δημοσιεύει, δέχεται ότι μια πολυεθνική επιχείρηση εξασφαλίζει τον έλεγχο συμμετοχικής επιχείρησης με ποσοστό συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο 10%.

Άλλοι οικονομολόγοι και αναλυτές θεωρούν σαν ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής το 20-25%. Η απόφαση 24, άρθρο I, της Επιτροπής της Κοινής Αγοράς των Άνδων (Βολιβία, Κολομβία, Χιλή, Εκουαδόρ, Περού και Βενεζουέλα) ορίζει ότι μια επιχείρηση θεωρείται σαν ξένη, αν λιγότερο από το 51% του μετοχικού κεφαλαίου δεν ανήκει σε ντόπιους επενδυτές.

Θα πρέπει να τονιστεί όμως ο έλεγχος μιας εταιρείας ούτε καθορίζεται αποκλειστικά από το ποσοστό ιδιοκτησίας στο μετοχικό κεφάλαιο, ούτε ασκείται αναλογικά με το ποσοστό ιδιοκτησίας. Υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που είναι το ίδιο, αν όχι και περισσότερο, σημαντικοί για την εξασφάλιση και άσκηση του ελέγχου σε μια εταιρεία. Οι παράγοντες που είναι καθοριστικοί για τον έλεγχο μιας εταιρείας, ιδιαίτερα στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών, είναι η τεχνολογία και το μάρκετινγκ. Το είδος και η προέλευση της τεχνολογίας δημιουργεί μια αυτοσυντηρούμενη εξάρτηση για τον αγοραστή, ιδιαίτερα όταν η

μεταφορά τις τεχνολογίας γίνεται στα πλαίσια μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Η δυνατότητα εισόδου και προώθησης των προϊόντων στις διάφορες αγορές απαιτεί έναν όγκο γνώσεων και κατάλληλων διασυνδέσεων, ο ιδιοκτήτης των οποίων μπορεί να επηρεάζει αποφασιστικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Παραπέρα στις συμφωνίες συμμετοχής μιας πολυεθνικής επιχείρησης, συνήθως περιλαμβάνονται ορισμένοι όροι σχετικά με τη λειτουργία και την οργάνωση της εταιρείας, τις πηγές προμήθειας πρώτων υλών και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, την ποσότητα και το είδος της παραγωγή, τις αγορές διάθεσης των προϊόντων και την πολιτική τιμών που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, όροι που επηρεάζουν αποφασιστικά τον προσανατολισμό και τον τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων της.

## **2) Σπουδαιότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν σχετικά με τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων απέχουν πολύ κι αυτό γιατί οι χώρες προέλευσης τους και στις χώρες υποδοχής τους διαθέτουν και παρέχουν περιορισμένη στατιστική πληροφόρηση, καθώς και η έμφυτη δυσκολία που υπάρχει στο να αποτιμηθούν και να εκφραστούν ποσοτικά οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Έχοντας υπόψη τα προβλήματα και τους περιορισμούς, έχει καταβληθεί μια σημαντική προσπάθεια από διάφορους ερευνητές και ένας αξιόλογος όγκος στοιχείων που περιγράφουν την σπουδαιότητα και την λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, έχει συγκεντρωθεί σε ένα αριθμό μελετών. Απ' αυτές μερικά γενικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ευδιάκριτα:

Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό των πολυεθνικών είναι η κυριαρχία των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων. Αν και το μεγάλο δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιχείρηση να γίνει πολυεθνική, οι πραγματικά πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι τεράστια συγκροτήματα. Οι ετήσιες πωλήσεις τους φθάνουν τις εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια και σε σύγκριση με άλλες οικονομικές οντότητες, οι πολυεθνικές είναι πηγή τεράστιας δύναμης.

Σύμφωνά με εκτιμήσεις που έχουν γίνει, η προστιθέμενη αξία μερικών πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από το εθνικό εισόδημα μερικών μικρών χωρών και αναπτυσσομένων χωρών. Αναμφίβολα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις παγκόσμιες υποθέσεις και την πορεία των γεγονότων στις χώρες υποδοχής τους, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες.



Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι προϊόν των αναπτυγμένων χωρών. Αυτό φαίνεται όχι μόνο από τη γεωγραφική κατανομή των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων, αλλά και από τον ψηλό βαθμό συγκέντρωσης της προέλευσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ένας σχετικά μικρός αριθμός εταιριών από λίγες χώρες, είναι υπεύθυνος για την πλειοψηφία των συναλλαγών μεταξύ χωρών, και αυτές οι εταιρίες είναι συγκεντρωμένες σε σχετικά λιγούς βιομηχανικούς κλάδους στις αναπτυγμένες χώρες.

Η πλειοψηφία των θυγατρικών επιχειρήσεων ανήκει σ' ένα σχετικά μικρό αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι δραστηριότητες των περισσότερων επεκτείνονται σ' έναν πολύ μεγάλο αριθμό χωρών και οι δραστηριότητες τους είναι πολύ διαφορετικές απ' τις δραστηριότητες της πλειοψηφίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχουν θυγατρικές επιχειρήσεις σε μία ή δύο χώρες υποδοχής.

Η διεθνής δραστηριότητα των πολυεθνικών έχει αυξηθεί με πολύ ταχύτερο ρυθμό απ' ότι η συνολική τους δραστηριότητα. Η τρομακτική ανάπτυξη τους χρονολογείται απ' το Β Παγκόσμιο Πόλεμο και συμπίπτει με την τεχνολογική επανάσταση και την τεράστια επέκταση και ανάπτυξη στα μέσα και στα συστήματα μεταφορών και επικοινωνίας.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν είναι προϊόν μόνο των αναπτυγμένων χωρών, αλλά και οι διεθνείς δραστηριότητες τους συγκεντρώνονται κύρια στις αναπτυγμένες χώρες. Οι πολυεθνικές επεκτείνονται κυρίως σε οικονομίες που μοιάζουν περισσότερο με τις οικονομίες προέλευσης τους. Από τις ανεπτυγμένες χώρες ο Καναδάς, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Δυτ. Γερμανία, που είναι οι κύριοι αποδέκτες των μέσων ιδιωτικών επενδύσεων, με εξαίρεση την Ιαπωνία λόγω της πολιτικής που ακολούθησε.

Η βιομηχανική σύνθεση των άμεσων ιδιωτικών επενδύσεων διαφέρει μεταξύ των αναπτυσσομένων χωρών κι αυτό σε κάποια έκταση αντανakλά διαφορές που υπάρχουν, στους φυσικούς πόρους που διαθέτουν οι διάφορες χώρες, στην ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας και στις διαφορετικές παραδόσεις και προσανατολισμούς των χωρών αυτών.

Οι βιομηχανίες μετάλλου είναι συγκεντρωμένες στη Βραζιλία, Ινδία, Μαλαισία και Νιγηρία. Ενώ η χημική βιομηχανία στην Ινδία. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των ΗΠΑ και της Δ.Γερμανίας τείνουν να επενδύουν σε τομείς ψηλότερης τεχνολογίας σε σύγκριση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις της Ιαπωνίας και της Μ.Βρετανίας.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συγκεντρώνονται στις πιο πλούσιες απ' τις αναπτυσσόμενες χώρες. Κι αυτό γιατί ο βιομηχανικός τομέας στις αναπτυσσόμενες χώρες συμβάλει σχετικά λιγότερο στη

δημιουργία του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος από ότι στις αναπτυγμένες χώρες.

### **3) Πεδίο διαφωνίας και σύγκρουσης**

Το θέμα που προκαλεί διαφωνίες και συγκρούσεις και μεταξύ οικονομολόγων και μεταξύ των φορέων διαμόρφωσης και άσκησης της οικονομικής πολιτικής αναφέρεται στο ρόλο και στις επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αναπτυξιακή πορεία των αναπτυσσόμενων χωρών.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με τις ξένες ιδιωτικές επενδύσεις αναφέρονται κύρια στις περιπτώσεις των «οριζόντιων επενδύσεων», στις επενδύσεις δηλ. που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που στόχο τους έχουν να παράγουν τοπικά ορισμένα ή όλα από τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγουν στη χώρα της μητέρας-εταιρίας. Αυτό σ' ένα βαθμό, είναι συνέπεια της εστίασης του ενδιαφέροντος στις αμερικάνικες επενδύσεις που είχαν γίνει στις αναπτυγμένες χώρες της Δύσης. Πολύ μικρότερη προσοχή έχει δοθεί και σε πολύ πιο περιορισμένη έκταση έχουν μελετηθεί οι επενδύσεις που γίνονται με στόχο την εξασφάλιση πρώτων υλών και οι επενδύσεις του τύπου «export-platform». Δηλαδή επενδύσεις που γίνονται σε χώρες που διαθέτουν φθηνό εργατικό δυναμικό όπου ορισμένα προϊόντα ή ορισμένα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων απαιτούν μεθόδους παραγωγής έντασης - εργασίας.

Αν και μπορούμε να γενικεύσουμε σχετικά με την εσωτερική δομή και τη στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων, υπάρχουν μεγάλες ποσοτικές και ποιοτικές διαφορές μεταξύ των βιομηχανικά αναπτυσσόμενων και αναπτυσσομένων χωρών. Έτσι οι διάφορες θεωρητικές αναλύσεις και εκτιμήσεις που βασίζονται στις οικονομικές συνθήκες και εξελίξεις των αναπτυσσόμενων βιομηχανικά χωρών παραβλέπουν την κοινωνικό-οικονομική πραγματικότητα των αναπτυσσομένων χωρών. Οι κύριοι λόγοι για τις διαφωνίες και δυσκολίες που προκαλούνται στα πλαίσια της νεοκλασικής οικονομικής σκέψης, σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι:

Η ενσωμάτωση των αναπτυσσομένων χωρών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να μην οδηγήσει στο μετασχηματισμό των χωρών αυτών σύμφωνα με τις δυνατότητες τους για ανάπτυξη και τους μακροχρόνιους στόχους τους. Κι αυτό γιατί ο στόχος των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν είναι ο μετασχηματισμός της οικονομίας της χώρας στην οποία εγκαθίσταται, με το να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες της και ιδιαίτερα τις ανθρώπινες δυνατότητες για ανάπτυξη. Αντίθετα ο

στόχος τους είναι να εκμεταλλευτούν την υπάρχουσα κατάσταση για το δικό τους συμφέρον με τη χρησιμοποίηση της γνώσης που ήδη κατέχουν, με το μικρότερο γι' αυτές κόστος παραγωγής.

Αν και το απόλυτο μέγεθος των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, σε σύγκριση με αυτό των αναπτυγμένων χωρών, είναι σχετικά μικρό, η σημασία τους και οι επιπτώσεις τους είναι αναλογικά πολύ μεγαλύτερες. Ο βιομηχανικός τομέας στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πολύ λίγο αναπτυγμένος, έτσι ένας μικρός σχετικά με τα διεθνή δεδομένα όγκος ξένων ιδιωτικών επενδύσεων, μπορεί να συνεπάγεται ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος της βιομηχανίας τους ελέγχεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα επηρεάσουν όχι μόνο το ρυθμό ανάπτυξης των αναπτυσσομένων χωρών, μέσα σε μία δοσμένη κοινωνική δομή αλλά και τη διαδικασία και την κατεύθυνση της ανάπτυξης και της κοινωνικής διαμόρφωσης. Δεν πρόκειται δηλ. για οριακές μεταβολές αλλά για επιπτώσεις στη διαδικασία αναδιαμόρφωσης της κοινωνίας στις πιο δημόσιες ιδιότητες της.

Η διαπραγματευτική δύναμη των περισσότερων χωρών είναι περιορισμένη λόγω των θεσμικών και διοικητικών αδυναμιών και της έλλειψης επαρκούς και κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Ο χαμηλός βαθμός ανάπτυξης συνήθως αντανακλάται κι ενισχύεται από μια αναποτελεσματική διοίκηση, η οποία είναι ανεπαρκής στις συναλλαγές της με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι ονομαζόμενες αναπτυσσόμενες χώρες είναι ένα πολύ ετερογενές σύνολο και οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να διαφέρουν σημαντικά κατά περίπτωση. Σημαντική διαφωνία υπάρχει επίσης σχετικά με τα όργανα και τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν ή θα έπρεπε να διαμορφώνουν τους εθνικούς στόχους.

Στην παραδοσιακή οικονομική ανάλυση οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θεωρούνται σαν ένας σημαντικός παράγοντας που προωθεί την αποτελεσματική. Κατανομή των πόρων μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων και επομένως συμβάλουν στην αύξηση της ευημερίας των χωρών στις οποίες εγκαθίστανται, εκτός αν οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών δεν διαμορφώνουν και ασκούν τη σωστή οικονομική πολιτική. Αυτό βασίζεται στον αυθαίρετο και σκόπιμο διαχωρισμό, που έχει υποστηριχθεί από τους οικονομολόγους, μεταξύ οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων και στο ενδιαφέρον τους να ασχολούνται θεωρητικά με το τι θα συνέβαινε αν ορισμένες καταστάσεις υπήρχαν στην πραγματικότητα. Έτσι η σύνθεση των προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματικά παράγονται και μετακινούνται μεταξύ των

διαφόρων χωρών, και ο παγκόσμιος καταμερισμός της εργασίας που επιβάλλεται και προωθείται με την ενσωμάτωση των αναπτυσσομένων χωρών στο καπιταλιστικό σύστημα, κύρια μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων, δεν αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας και προβληματισμού στα πλαίσια της παραδοσιακής οικονομικής σκέψης.

Οι διαφωνίες πηγάζουν και από το γεγονός ότι το περιεχόμενο της έννοιας «ευημερία», όταν κύρια αναφέρεται στις αναπτυσσόμενες χώρες, δεν μπορεί να προσδιοριστεί «αντικειμενικά», ξέχωρα δηλ. από κάποιο σύστημα αξιών. Έτσι οι διαφωνούντες εστιάζουν συνήθως τα επιχειρήματα τους σε διαφορετικά οφέλη και ζημίες και χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα στάθμευσης και αποτίμησης τους. Στη διαφωνία συμβάλει και η τάση πολλών οικονομολόγων να τα υπάγουν όλα σε ένα πολύ καθαρό, πολύ ξεκομμένο πρότυπο, ακολουθώντας υπερβολικά τη μέθοδο του ορθολογισμού. Καθώς επίσης και η επιθυμία πολλών ατόμων που ασχολούνται με τη πολιτική πραχτική να φθάσουν σε απόλυτες και διάχρονικές γενικεύσεις σχετικά με το κόστος και την ωφέλεια, γενικεύσεις που δεν επιτρέπουν ιδιορρυθμίες και ιδιομορφίες, που δεν προκαλούν συγκεκριμένες αναλύσεις και δεν επιτρέπουν τη διαμόρφωση της κατάλληλης αναπτυξιακής πολιτικής.

Το θετικό αποτέλεσμα των συζητήσεων και διαφωνιών είναι μια ποσοτική και ποιοτική συσσώρευση γνώσης και πληροφόρησης σχετικά με το ρόλο και τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Παράλληλα έχει γίνει εμφανής η πολυπλοκότητα της αναπτυξιακής διαδικασίας, η εξάρτηση των αναπτυσσομένων χωρών από το παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα και η τεράστια δύναμη που κατέχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, κάτι που αποτελεί τεράστια πρόκληση για την εθνική πολιτική και την ανεξαρτησία των αναπτυσσόμενων χωρών.

## **Β) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ. ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΡΙΖΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **Πρώτη φάση: τα πρώτα βήματα...**

Το 16ο και 17ο αιώνα λειτουργούν στην Ευρώπη οι λεγόμενες εταιρείες ναυλώσεων (chartered companies) που με την υποστήριξη των κυβερνήσεων τους αναζητούσαν τη δημιουργία καινούργιων εμπορικών οδών και στόχευαν στην ανακάλυψη νέων εδαφών. Επίσης πλούσιες οικογένειες, συνήθως απασχολούμενες με το εμπόριο, τις τραπεζικές εργασίες και την οικιστική ανάπτυξη (land

development) επιδιώκουν την επέκταση του πλούτου τους με την διασυννοριακή μεταφορά κεφαλαίου και εργασίας.

Πολλές από τις αποικίες και οι πλούσιες φυσικές πηγές τους, έγιναν αντικείμενο εκμετάλλευσης από Άγγλους, Ολλανδούς και Γάλλους αποικιοκράτες.

Και έτσι εμφανίζονται με τη σειρά τους οι πρώτες μεταποιητικές δραστηριότητες σε αποικίες κλειδιά. Ένας άλλος παράγοντας που ευνόησε τη μεταφορά παραγωγικών συντελεστών ήταν το εκτεταμένο κύμα μετανάστευσης εξ' αιτίας διαφόρων λόγων, όπως πολιτικών, αλλά και ο τυχοδιωκτισμός. Το βασικό χαρακτηριστικό της Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, δηλαδή η κοινή ταυτότητα μεταξύ μητρικής και θυγατρικής, δεν εμφανίζεται σε αυτή την περίοδο γιατί τα άτομα που ανέπτυσαν επιχειρηματικές δραστηριότητες στους νέους τόπους δεν διατηρούσαν καμία επαφή, οικονομικού τύπου, με τη χώρα προέλευσης. Οι νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις ήταν αυτόνομες.

### **Δεύτερη φάση: η γέννηση της σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης, 1874-1914.**

Αν κατά την πρώτη φάση τέθηκαν τα πρώτα θεμέλια, οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες θα μπορούσαν να συσταθούν Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, εμφανίζονται κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Είναι η εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, των εξελίξεων στη χρηματοδότηση και διοίκηση των επιχειρήσεων και της εμφάνισης της επιχείρησης κοινού κεφαλαίου (joint stock company) που επιφέρουν θεσμικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται Άμεσων Ξένων Επενδύσεων. Μεταξύ 1870 και 1914 μπορούμε να ξεχωρίσουμε Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στον τραπεζικό τομέα, στον εμπορικό τομέα, στη γεωργία και στην εκμετάλλευση πρώτων υλών και μεταλλείων. Εμφανίζονται επίσης οι πρώτες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις εξόρυξης και εκμετάλλευσης πετρελαίου. Με το ξέσπασμα του πρώτου παγκοσμίου πολέμου το 1914 υπάρχουν μεταποιητικές Πολυεθνικές Επιχειρήσεις στον τομέα των χημικών και φαρμακευτικών προϊόντων, αυτοκινήτων, τσιγάρων, τροφίμων, κλπ. Γνωστές σε όλους μας σημερινές Πολυεθνικές Επιχειρήσεις εμφανίζονται εκείνη την εποχή με σημαντικές επενδύσεις όπως η Nestle, η Cadbury, η Lever, η Dunlop, η Citibank,, η Hudson Bay Company, και άλλες. Στατιστικά στοιχεία μας δείχνουν ότι η...σπουδαιότερη χώρα φορέας των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων ήταν η Μεγάλη Βρετανία με 45,5% του συνόλου των εξωστρεφών παγκοσμίων Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, ενώ ακολουθούν οι ΗΠΑ με 18,5%, η Γαλλία με 12,5% και η Γερμανία με 10,5%. Το σύνολο των

εξωστρεφών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (σε ποσοστό 100%) προέρχονται από ανεπτυγμένες χώρες ενώ οι πιο δημοφιλείς γεωγραφικές περιοχές που λειτούργησαν ως τόποι υποδοχής των επενδύσεων ήσαν η Λατινική Αμερική με 33% του συνόλου των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων και ακολουθούν η Ασία με 21%, η Ανατολική Ευρώπη και οι ΗΠΑ με 10%. Αν διακρίνουμε δε την κατανομή των παγκοσμίων Άμεσων Ξένων Επενδύσεων κατά παραγωγικό κλάδο τότε παρατηρούμε ότι το 1914, το 55% των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων συγκεντρώνεται στην εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, το 30% στις υπηρεσίες και μόλις το 15% στην μεταποίηση.

### **Τρίτη φάση: τα χρόνια του μεσοπολέμου 1918-1939. Η περίοδος της ωριμότητας.**

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έχουμε εντατικοποίηση της κάθετης παραγωγής στον πρωτογενή τομέα και κυρίως στην εκμετάλλευση του πετρελαίου, καπνού και τροπικών φρούτων. Οι περισσότερες Άμεσων Ξένων Επενδύσεων γίνονται προς αντίδραση στους φραγμούς εμπορίου.

Επίσης κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου δημιουργούνται και μεγάλες συγχωνεύσεις, ενώ νέες χρηματοδοτικές και οργανωτικές μέθοδοι διευκολύνουν τη διοίκηση των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι πρώτες ιαπωνικές θυγατρικές εμφανίζονται μεταξύ του 1920-38.

Στατιστικά στοιχεία μας δείχνουν ότι και η Μεγάλη Βρετανία είναι και πάλι η σημαντικότερη χώρα φορέας των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων με το 39.8% των παγκοσμίων εξωστρεφών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, ακολουθούν οι ΗΠΑ με 27.7% και η Γαλλία με 9.5%. Οι αναπτυσσόμενες χώρες αποτελούν τις δημοφιλέστερες χώρες υποδοχής συγκεντρώνοντας το 65.7% των παγκόσμιων εσωστρεφών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, όπου η Λατινική Αμερική συγκεντρώνει το 30.8% και η Ασία το 25.0%.

### **Τέταρτη φάση: τα πρώτα χρόνια μετά τον πόλεμο, 1939-1960.**

Αυτή η περίοδος χαρακτηρίζεται από την ανάκαμψη των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, εν αντιθέσει με την επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξής τους κατά την προηγούμενη περίοδο. Επίσης σημαντική είναι η παρουσία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων από τις ΗΠΑ που πλέον πρωταγωνιστούν στη διεθνή επενδυτική σκηνή ενώ εμφανίζονται αργά αλλά δυναμικά Ευρωπαϊκές και Ιαπωνικές Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (που αρχίζουν να συνέρχονται από τα

δεινά του πολέμου) αλλά και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις από αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι πολιτικές αλλαγές όπως η ανεξαρτητοποίηση πολλών πρώην αποικιών, η χρήση και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, που είχαν αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια του πολέμου, σε νέα καταναλωτικά προϊόντα και γενικότερα ειρηνικούς σκοπούς, οικονομικοί παράγοντες, σηματοδοτούν την εμφάνιση της σύγχρονης Πολυεθνικής Επιχείρησης. Το 1960 το 48.3% των εξωστρεφών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων προέρχονταν από τις ΗΠΑ και το 10.8% από τη Μεγάλη Βρετανία. Μόλις το 17.6% κατευθύνονταν στις αναπτυσσόμενες χώρες ενώ το 67.3% στις ανεπτυγμένες. Δημοφιλέστερες χώρες υποδοχής ήσαν ο Καναδάς με 23.7% των παγκόσμιων εσωστρεφών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων και οι ΗΠΑ με 13.9%. Ακολουθούν χώρες της Δυτικής Ευρώπης με ποσοστό 22.9%. Το 1960, το 35% των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων κατευθύνεται προς τη μεταποίηση συγκριτικά με το 25% που κατείχε ο τομέας το 1938.

---

**Πέμπτη φάση: από το 1960 έως σήμερα. Προς την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής.**

Αν θα έπρεπε να τονίσουμε κάποιο χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου είναι το γεγονός ότι αποτελεί αφετηρία της στρατηγικής αναδιοργάνωσης και εξάπλωσης των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων. Η αναδιοργάνωση των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων δημιουργεί καινούργιες ανάγκες στον τρόπο διοίκησής τους. Το μάνατζμεντ πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτο ώστε να λαμβάνει υπ' όψιν του τις διαφορετικές συνθήκες που προκύπτουν εξ' αιτίας της γεωγραφικής εξάπλωσης των δραστηριοτήτων. Ταυτόχρονα σαφείς και αυστηρώς διατυπωμένοι κανόνες πρέπει να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ II

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### 1) Διοικητική διάρθρωση και οργάνωση

Υπάρχει μια ποικιλία διοικητικών σχημάτων που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους. Η μορφή της διοικητικής οργάνωσης μιας επιχειρήσεως εξαρτάται από:

- α) τον κλάδο στον οποίο ανήκει (π.χ. βιομηχανικό, παροχής υπηρεσιών,
- β) από τη φιλοσοφία διοικήσεως που διαπνέονται οι επιχειρηματίες,
- γ) από την υπάρχουσα εμπειρία,
- δ) από τις διοικητικές ικανότητες του μάνατζμεντ,
- ε), από νομικής φύσεως παράγοντες,
- στ) από το επίπεδο αναπτύξεως της επιχειρήσεως κλπ.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διοικητική οργάνωση μιας πολυεθνικής είναι:

1. τα είδη και η μορφή των προϊόντων
2. η παραγωγική (λειτουργική) διάρθρωση της επιχειρήσεως
3. η γεωγραφική τοποθέτηση της παραγωγής (ή ο γεωγραφικός προσανατολισμός των πωλήσεων
4. οι υφιστάμενες αγορές και οι δυνατότητες διεισδύσεως σε νέες αγορές.

Κάθε ένας από τους πιο πάνω παράγοντες μπορεί να δημιουργήσει είτε χωριστές είτε σε συνδυασμό με άλλο παράγοντα συγκριτικό πλεονέκτημα για τη διοικητική οργάνωση της επιχειρήσεως.

Πολλές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν πωλήσεις και κέρδη στο εξωτερικό δεν έχουν προσαρμόσει τη δομή τους σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών εξωτερικού. Η δομή τους εξακολουθεί να είναι συνδεδεμένη με τη λειτουργία της επιχειρήσεως, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της εσωτερικής αγοράς. Οι ξένες αγορές δεν αποτελούν στρατηγικό στόχο (όπως συνέβαινε με πολλές μεγάλες Αμερικανικές επιχειρήσεις) αλλά συνιστούν μια επί μέρους αγορά. Η αντίληψη αυτή σταδιακά μεταβάλλεται και προσαρμόζεται στην ανάγκη για διεθνοποίηση της παραγωγής, των πωλήσεων, του Μάρκετινγκ και γενικά της στρατηγικής της επιχειρήσεως.

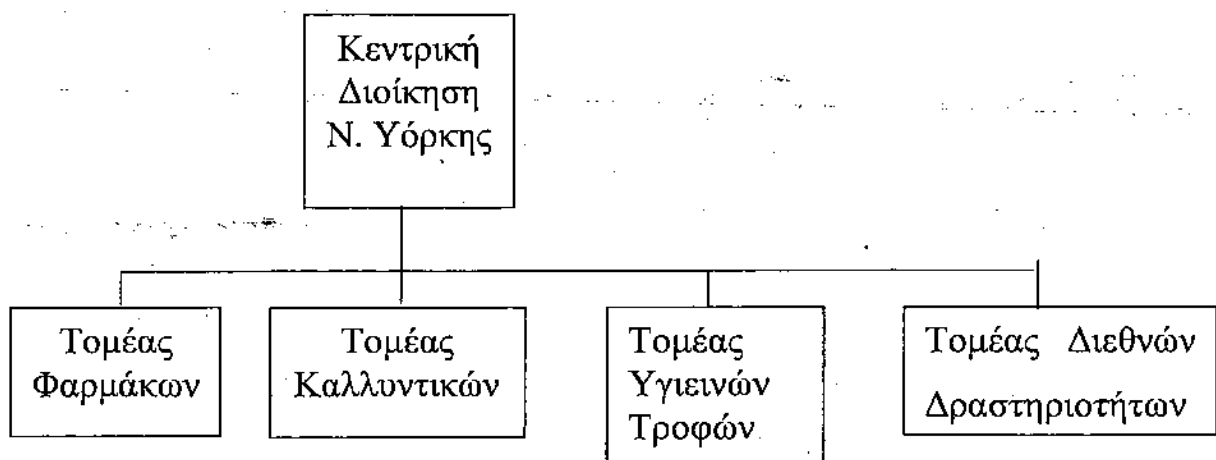


Μια από τις πρώτες οργανωτικές επιλογές μιας επιχειρήσεως που ξεκινά επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό είναι η ίδρυση τμήματος «πωλήσεων εξωτερικού». Η επιτυχία στις διεθνείς αγορές πολύ σύντομα θα οδηγήσει την διοίκηση της επιχειρήσεως στη διεύρυνση του τμήματος και στη δημιουργία ξεχωριστής διευθύνσεως εξαγωγών ή διεθνών δραστηριοτήτων. Ο βασικός προσανατολισμός της επιχειρήσεως αυτής δεν μεταβάλλεται, παραμένει η εσωτερική αγορά, οι αγορές δε του εξωτερικού συνιστούν μέρος της συνολικής προσπάθειας για διεύρυνση των αγορών και πωλήσεων. Η διεύθυνση πωλήσεων εξωτερικού συνεχίζει να ανταγωνίζεται τις άλλες διευθύνσεις πωλήσεων στο εσωτερικό.

Η καλή γνώση μιας μεγάλης εσωτερικής αγοράς, όπως των ΗΠΑ, αποτελεί αρνητικό στοιχείο για την ταχεία επέκταση στις διεθνείς αγορές. Όλος ο μηχανισμός της επιχειρήσεως (παραγωγή, Μάρκετινγκ, πωλήσεις) είναι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των αναγκών, και των προτιμήσεων της εσωτερικής αγοράς. Η έρευνα και ανάπτυξη για νέα προϊόντα ή βελτίωση των υπαρχόντων στηρίζεται στις μελέτες του Μάρκετινγκ, που αφορούν την εσωτερική αγορά. Όλη η προσπάθεια της διευθύνσεως πωλήσεων εξωτερικού στηρίζεται στην υποστήριξη στελεχών που τα ενδιαφέροντά τους περιορίζονται στην εσωτερική αγορά.

Η επιτυχία στις διεθνείς αγορές γρήγορα μεταβάλλει το οργανωτικό «σκηνικό» και η μικρή διεύθυνση πωλήσεων εξωτερικού αποκτά μεγαλύτερο ενδιαφέρον και επιχειρηματικούς πόρους για μεγαλύτερη επιχειρηματική παρουσία στο εξωτερικό. Η διεύθυνση πωλήσεων εξωτερικού εξελίσσεται σε τομέα ισότιμο προς εκείνους των πωλήσεων εσωτερικού, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

### Επιχείρηση Α.Ε.



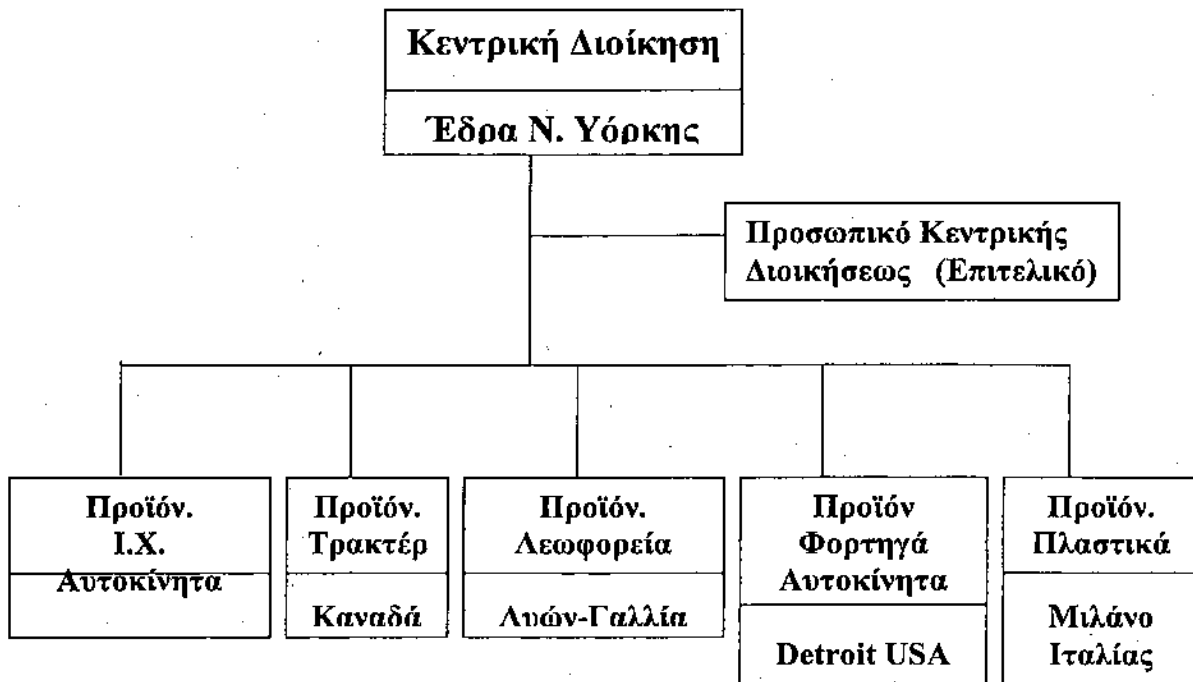
Το επόμενο βήμα διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως Α.Ε. είναι η ίδρυση υποκαταστήματος (Εμπορικής Αντιπροσωπείας) στο Λονδίνο που θα καλύπτει όλη την αγορά της Δυτικής Ευρώπης.

Η επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως προσελκύει το ενδιαφέρον της διοικήσεως εξίσου, με την εσωτερική αγορά. Η αναγνώριση της σημασίας της διεθνούς αγοράς αποτελεί ένα σημαντικό σταθμό στην επιχειρηματική πορεία της επιχειρήσεως. Η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα στάδιο αναπτύξεως που οι πωλήσεις προς το εξωτερικό πρέπει να αντιμετωπίζονται τουλάχιστον ισότιμα με τις πωλήσεις εσωτερικού. Απαιτείται η άμεση λήψη αποφάσεων «στρατηγικής σημασίας» που θα δώσουν τη δυνατότητα διεθνοποίησης της επιχειρήσεως. Είναι επιτακτική η απόφαση να ξεφύγει η επιχείρηση από τα Εθνικά σύνορα και να επεκταθεί στο εξωτερικό. Εκείνο που χρειάζεται είναι μια οργανωτική αναδιάρθρωση της διοικήσεως και της λειτουργίας της επιχειρήσεως, έτσι ώστε να ανταποκριθεί προς τις διευρυνόμενες ανάγκες των αγορών του εξωτερικού. Η διοικητική αναδιοργάνωση της επιχειρήσεως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση.

Η διεθνοποίηση της επιχειρήσεως σε οργανωτική βάση θα την ωφελήσει πολλαπλά και από πλευράς οικονομικών κλίμακα παραγωγής αλλά και από πλευράς διοικητικής εμπειρίας και γνώσεων που θα αποκτήσουν οι μάνατζερ. Τα στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν εξελιχθεί ιεραρχικά στους τομείς διεθνούς δραστηριότητας αποδεικνύονται οι πλέον έμπειροι και φτάνουν μέχρι τα ανώτερα κλιμάκια

### **1.1. Διοικητική διάρθρωση με βάση τα είδη των προϊόντων**

Μια πολυεθνική επιχείρηση που παράγει, τα ιδιωτικής χρήσεως, φορτηγά, τρακτέρ, λεωφορεία, πλαστικά, εργαλεία, κλπ. διαρθρώνεται λειτουργικά με βάση τα προϊόντα που παράγει. Κάθε ένα από τα προϊόντα αποτελεί το αντικείμενο δραστηριότητας ενός τομέα της επιχειρήσεως που θα μπορούσε να είναι μια ανεξάρτητη βιομηχανική μονάδα.



Όπως αναφέρθηκε, κάθε ένα προϊόν αποτελεί το αντικείμενο ξεχωριστής βιομηχανίας, που είναι οργανωμένη να λειτουργεί ανεξάρτητα. Η βοήθεια την οποία έχει από την κεντρική διοίκηση είναι κυρίως επιτελική. Η επιχείρηση λειτουργεί βάσει συγκεκριμένου προγράμματος στοιχείων και προϋπολογισμού εγκεκριμένου από την κεντρική διοίκηση. Η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις ανήκουν στην αρμοδιότητα της επιμέρους βιομηχανίας και απευθύνονται με την ίδια προσπάθεια στις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού. Η διοίκηση κάθε μονάδας αξιολογείται βάσει των αποτελεσμάτων και της συνεισφοράς της στα αποτελέσματα όλου του γκρουπ.

Η διοικητική διάρθρωση με βάση το προϊόν συναντάται σε πολυεθνικά γκρουπ, τα οποία διαθέτουν μια ευρεία ποικιλία προϊόντων που κατευθύνονται σε διαφορετικές αγορές και από διαφορετικά κανάλια διανομής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός προϊόντων και όσο μεγαλύτερη η ποικιλία των αγορών και των καναλιών διανομής, τόσο περισσότερο προτιμάται η διοικητική διάρθρωση αυτής της μορφής.

Η διοικητική διάρθρωση με βάση την ποικιλία προϊόντων διακρίνεται για τη διοικητική οικονομία των επί μέρους βιομηχανικών μονάδων. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που παρουσιάζει είναι ότι ο σχεδιασμός και η παραγωγή των προϊόντων στηρίζονται στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών των επιμέρους αγορών.

Μειονεκτήματα: η αδυναμία συντονισμού των επί μέρους βιομη-

χανικών μονάδων και αποφυγή σπατάλης πόρων από την επανάληψη λειτουργιών και δραστηριοτήτων (π.χ. προγραμματισμός, έρευνα και ανάπτυξη), ακόμη και όταν λειτουργούν στην ίδια χώρα. Η διοικητική της μορφή ταιριάζει περισσότερο στο σύστημα διοικήσεως «ομπρέλα», που θα αναλύσουμε σε επόμενη παράγραφο.

## **1.2. Διοικητική διάρθρωση με βάση τη λειτουργικότητα της επιχειρήσεως.**

Η διοικητική διάρθρωση με βάση τους λειτουργικούς τομείς της επιχειρήσεως δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις επιμέρους παραγωγικές δραστηριότητες της και όχι στα προϊόντα που παράγει.

Λειτουργίες, όπως, παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοδότηση, έρευνα και ανάπτυξη, προμήθειες πρώτων και βοηθητικών υλών συγκεντρώνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ο συντονισμός των λειτουργιών αυτών αποδεικνύεται συχνά ότι παρουσιάζει ιδιαίτερο πρόβλημα. Το επιτελείο της διοικήσεως είναι επιφορτισμένο να συμβουλεύει και να συντονίζει τις δραστηριότητες για την επιτυχία του στόχου της επιχειρήσεως, και όχι να παρέχει εξειδικευμένο έργο, ή να αναπτύσσει δραστηριότητες που θα προκαλέσουν την αντίδραση των επί μέρους διοικήσεων.

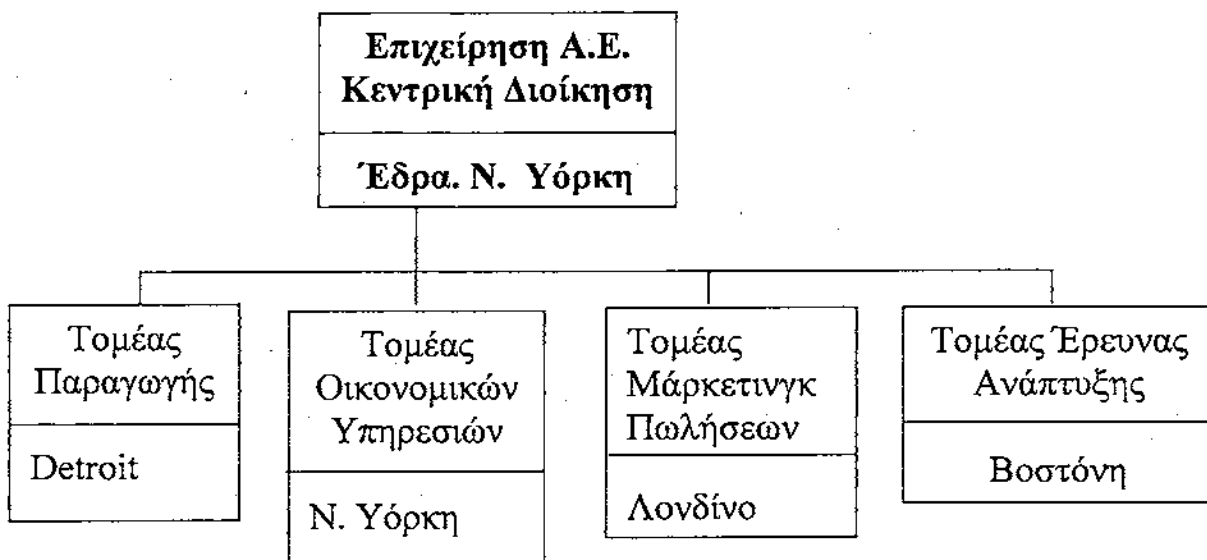
Η παραγωγική διαδικασία επιμερίζεται σε επιμέρους διαδικασίες και βάσει αυτών γίνεται ο οργανωτικός διαχωρισμός. Ο οργανωτικός αυτός τύπος ακολουθείται από τις περισσότερες Ευρωπαϊκές πολυεθνικές εταιρείες, ιδιαίτερα από εκείνες που έχουν περιορισμένο αριθμό τελικών προϊόντων.

Ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα της διοικητικής διαρθρώσεως του τύπου αυτού σε παγκόσμια κλίμακα είναι η εξοικονόμηση παραγωγικών πόρων και η αποφυγή σπατάλης. Ως μειονέκτημα θεωρείται η αναγκαιότητα εξευρέσεως στελεχών με ειδικές γνώσεις και εμπειρία για να διοικήσουν τους επί μέρους ειδικούς τομείς. Επίσης ο διαχωρισμός ορισμένων βασικών λειτουργιών και η εν μέρει αποξένωση μεταξύ τους δημιουργούν λειτουργικές αδυναμίες που δύσκολα μπορούν να καλυφθούν.

Παράδειγμα: η αποξένωση της παραγωγής, από τους τομείς έρευνας και αναπτύξεως καθώς και από τους τομείς χρηματοδοτήσεων και μάρκετινγκ, είναι δυνατόν να προξενήσει την υστέρηση της παραγωγής από τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις σύγχρονες εξελίξεις της τεχνολογίας.

Ένα ακόμη αδύνατο σημείο είναι ότι οι επί μέρους μάνατζερς ενδιαφέρονται περισσότερο για το αποτέλεσμα της δικής τους μονάδας παρά για την απόδοση όλου του συγκροτήματος. Η διοικητική

της μορφή ταιριάζει περισσότερο στο σύστημα διοικήσεως «ομπρέλα» που θα αναλύσουμε σε επόμενη παράγραφο.



### 1.3 Διοικητική διάρθρωση με βάση το γεωγραφικό προσανατολισμό

Η διοικητική διάρθρωση αυτής της μορφής στηρίζεται στο γεωγραφικό προσανατολισμό είτε των πωλήσεων, είτε των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης. Η επιχείρηση διαρθρώνεται διοικητικά με βάση το γεωγραφικό προσανατολισμό που θέτει η διοίκηση και όχι το είδος του προϊόντος ή τη διάρθρωση των λειτουργιών της.

Η γεωγραφική διάρθρωση έχει ως αποτέλεσμα να θεωρείται η μητρική επιχείρηση ή οι κεντρικές εγκαταστάσεις της έδρας ως μια επί μέρους μονάδα ισότιμη με τις άλλες του εξωτερικού.

Παράδειγμα: η Βελγική εταιρεία Ηλεκτρικών συσκευών BEL.SA. έχει επιχειρηματικές μονάδες (αυτόνομες επιχειρήσεις) στη Γαλλία, στην Ελβετία, στη Γερμανία, στην Ολλανδία, στην Ιταλία, στην Ελλάδα, οι οποίες λειτουργούν και δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα ή κάθε μία από τις άλλες και στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών των επί μέρους χωρών.

Πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν πρώτο-δημιουργηθεί σε μικρές χώρες από άποψη πληθυσμού, αναπτύχθηκαν και επεκτάθηκαν σε χώρες, με μεγάλες αγορές, με βασικό κριτήριο τη γεωγραφική «τοποθέτηση» των χωρών αυτών.

Ο συντονισμός των επί μέρους δραστηριοτήτων είναι από τους βασικότερους στόχους των πολυεθνικών αυτής της μορφής. Η παραγωγή και το μάρκετινγκ έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται αποδοτικότερα στην προσπάθεια αυτή.

Προβλήματα δημιουργούνται από την έλλειψη συντονισμού των επί μέρους παραγωγικών μονάδων που εδρεύουν σε διάφορες χώρες. Το συντονισμό των επιμέρους ενεργειών, αναλαμβάνει το επιτελείο των στελεχών που εδρεύει στα κεντρικά γραφεία της επιχειρήσεως. Η υλοποίηση των συντονιστικού έργου συναντά πολλές δυσκολίες, λόγω των εντόνων αντιδράσεων των περιφερειακών διευθυντών, που αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους της δικής τους μονάδας αγνοώντας το γενικότερο συμφέρον της επιχειρήσεως.

Μία διοικητική διάθρωση του τύπου αυτού είναι λειτουργικά επιτυχής, όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό προϊόντων που το κάθε ένα από αυτά συγκεντρώνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όταν πρόκειται να πωληθεί σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές.

Παράδειγμα: Τα αυτοκίνητα FIAT , BMW ή WOLKSWAGEN έχουν διαφορετικά αξεσουάρ όταν πωλούνται σε χώρες της Νοτίου Ευρώπης από εκείνα που πωλούνται στις χώρες της Βορείου Αμερικής. Τα αυτοκίνητα NISSAN που συναρμολογούνται σε διάφορες χώρες είναι προσαρμοσμένα στις κλιματολογικές τοπικές συνθήκες και στις επί μέρους συνήθειες και ανάγκες των καταναλωτών της κάθε χώρας. Οι πολυεθνικές τράπεζες είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν τους νομισματικούς κανόνες κάθε χώρας, γι' αυτό και η διοικητική τους διάρθρωση στηρίζεται «στο γεωγραφικό προσανατολισμό».



Τα πλεονεκτήματα της οργανωτικής μορφής «γεωγραφικού προσανατολισμού» αναφέρονται κυρίως:

- α) στην αποφυγή σπατάλης παραγωγικών πόρων λόγω του συγκεντρωτικού διοικητικού της χαρακτήρα
- β) στην ικανότητα και εμπειρία που αποκτά ή περιφερειακή διεύθυνση σχετικά με τις τοπικές ανάγκες και συνήθειες των καταναλωτών
- γ) στη δυνατότητα προσαρμογής της παραγωγής στις προτιμήσεις των πελατών.
- δ) στη δυνατότητα που έχει η διοίκηση να αναπτύσσει τοπικά κανάλια διανομής των προϊόντων.

Ως μειονεκτήματα θεωρούνται:

- α) Η προσπάθεια ανταγωνισμού μεταξύ των επί μέρους διευθυντών των περιφερειακών μονάδων.
- β) Η επανάληψη ορισμένων ενεργειών και η εξ αυτής σπατάλη πόρων (π.χ. στους τομείς έρευνας και ανάπτυξεως νέων προϊόντων και μάρκετινγκ).
- γ) Η αναγκαία εξεύρεση μεγάλου αριθμού στελεχών που θα καλύψουν τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες κάθε περιφερειακής μονάδας.
- δ) Οι μεγάλες αμοιβές που απαιτούν τα διοικητικά στελέχη

προσαρμοσμένες με τις κατά τόπους οικονομικές-κοινωνικές ανάγκες και συνθήκες. (Π.χ. να έχουν ακριβά αυτοκίνητα, βίλες, ιδιωτικά σχολεία για τα παιδιά τους κ.λ.π.)

ε) Ο «γεωγραφικός προσανατολισμός» δημιουργεί απομόνωση των στελεχών και τα απομακρύνει από τα κέντρα λήψεως αποφάσεων. Το γεγονός αυτό τους δημιουργεί μια Τοπικιστική επιχειρηματική νοοτροπία που συχνά δεν συμβαδίζει με τους πολυεθνικούς στόχους της επιχειρήσεως.

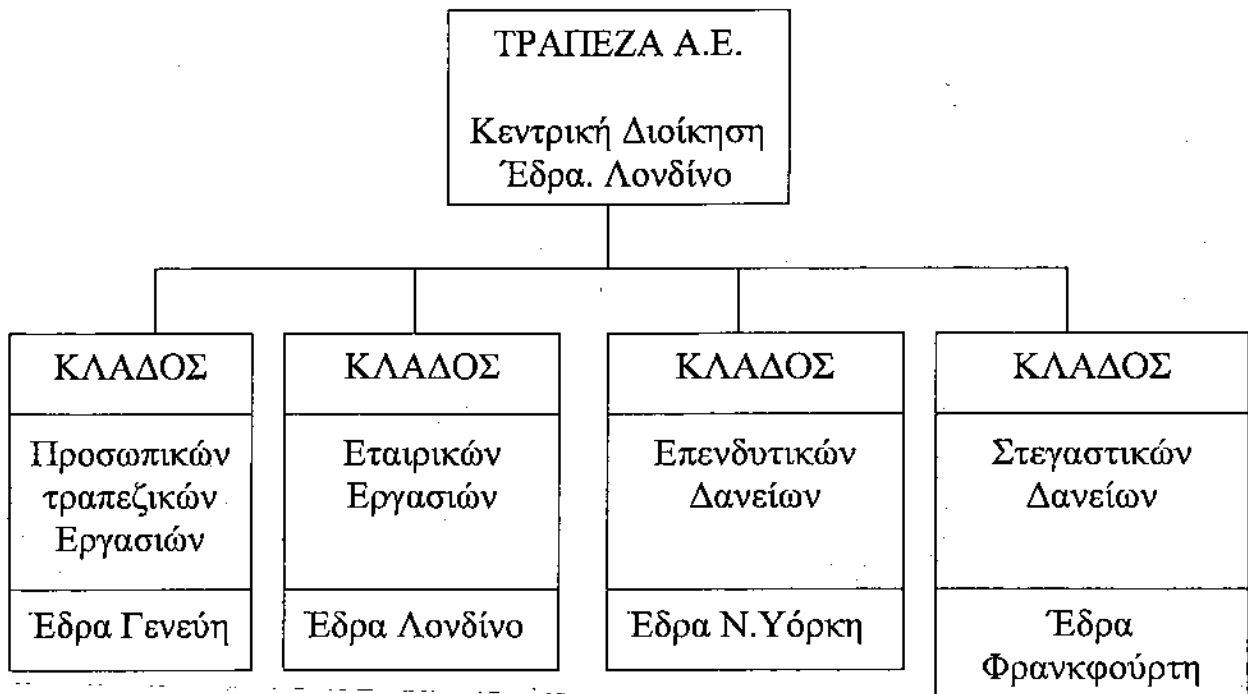
#### **1.4 Διοικητική διάρθρωση βάση των υφισταμένων αγορών και των δυνατοτήτων διεισδύσεως σε νέες.**

Οι καταναλωτές αποτελούν ένα από τα ουσιαστικά κριτήρια προσδιορισμού της διοικητικής δομής μιας Πολυεθνικής επιχειρήσεως. Οι πελάτες που στοχεύει να εξυπηρετήσει μια επιχείρηση, αποτελούν το κριτήριο της διοικητικής δομής. Ο γεωγραφικός προσανατολισμός τίθεται σε υποδεέστερο ρόλο. Η αγορά και η σύνθεσή της, από πλευράς καταναλωτών δημιουργεί το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Οι εμπορικές τράπεζες διαμορφώνουν τη διοικητική τους δομή βάσει της συνθέσεως των πελατών τους όπως: Κλάδος Προσωπικής τραπεζικής εξυπηρέτησεως, Κλάδος εξυπηρέτησεως εταιρειών, Κλάδος στεγαστικών δανείων, Κλάδος επενδυτικών δανείων κ.λ.π. Κάθε κλάδος είναι οργανωμένος έτσι, ώστε να παρέχει την απαραίτητη ποικιλία εργασιών σε συγκεκριμένους πελάτες και σε διεθνή βάση.

Η διοικητική αυτή δομή εξασφαλίζει τα ίδια περίπου πλεονεκτήματα με εκείνα της δομής γεωγραφικού προσανατολισμού; δίνει όμως ιδιαίτερη έμφαση στην «προσωπική» εξυπηρέτηση του πελάτη, είτε ως άτομο είτε ως εταιρεία. Στην περίπτωση μιας πολυεθνικής τράπεζας υπάρχουν περιπτώσεις επαναλήψεως των προσπαθειών, και δημιουργίας αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των επικεφαλής των διαφόρων κλάδων, στην προσπάθειά τους να εξυπηρετήσουν τον πελάτη αλλά και να μεγιστοποιήσουν το κέρδος του κλάδου που διοικούν. Το τελευταίο είναι ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα της τέταρτης διοικητικής μορφής. Η επέμβαση των στελεχών της, κεντρικής διοικήσεως συμβάλλει στην εξομάλυνση των διαφορών και στο συντονισμό των επιμέρους προσπαθειών.





## 2) Τα Τρία Επίπεδα Διοικήσεως

Όταν αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση με διεθνή δραστηριότητα, η διοίκηση λαμβάνει πολυπλοκότερο σχήμα που συντονίζεται και κατευθύνεται ιεραρχικά από τα διάφορα «επίπεδα» Διοικήσεως που είναι και ειδικά επιφορτισμένα για συγκεκριμένες διοικητικές πράξεις και λειτουργίες.

Τα επίπεδα αυτά σύμφωνα με την υπάρχουσα εμπειρία είναι:

α) Το **επίπεδο Διοικήσεως** για τη χάραξη της στρατηγικής και των στόχων.

Ως ανώτατο επίπεδο διοικήσεως προσδιορίζει τους στόχους και τις προσδοκίες των μετόχων, αποφασίζει για τα μέσα παραγωγής που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Στο επίπεδο αυτό αποφασίζεται η κατάλληλη Επιχειρηματική στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσουν τα άλλα επίπεδα διοικήσεως.

β) Το **Διευθυντικό επίπεδο** έχει ως βασικό σκοπό την υλοποίηση των στόχων της Διοικήσεως με τη χρησιμοποίηση κατά τον πλέον άριστο τρόπο των μέσων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.

γ) Το **Λειτουργικό-Εκτελεστικό Επίπεδο**, που είναι υπεύθυνο

για την αποτελεσματική εκτέλεση των εντολών της διεύθυνσεως που συγκλίνουν στην επιτυχία του στόχου της επιχειρήσεως. Το επίπεδο αυτό εξασφαλίζει τη δραστηριοποίηση των συντελεστών της παραγωγής και το λειτουργικό συντονισμό των διαφόρων προσπαθειών που συγκλίνουν στην επίτευξη των στόχων της διεύθυνσεως.

Τα τρία επίπεδα διοικήσεως αλληλεξαρτώνται σε τέτοιο βαθμό που η αποτυχία ή επιτυχία ενός εξ αυτών μπορεί να είναι καταλυτική για το τελικό αποτέλεσμα της επιχειρήσεως.

- Στρατηγικό επίπεδο διοικήσεως

-Επίπεδο διεύθυνσεως

-Λειτουργικό επίπεδο



### Το Διοικητικό - Λειτουργικό σχήμα Επιχειρήσεως

Μέσα στην πυραμίδα περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που είναι επιφορτισμένοι με την υλοποίηση των στόχων. Υπάρχουν εξ ίσου σημαντικές λειτουργίες και δραστηριότητες που δεν αντιπροσωπεύουν φορέα διοικήσεως, αλλά διευκολύνουν το έργο των τριών επιπέδων μάνατζμεντ με το να σχεδιάζουν τις δραστηριότητές τους, να θέτουν διαδικασίες εκτελέσεως του έργου και να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων ενεργειών. Με άλλα λόγια παρέχουν αυτό που διεθνώς σήμερα αποκαλείται σύστημα παροχής πληροφοριών στη Διοίκηση (management Information Systems).

Τα πιο γνωστά οργανωτικά σχήματα που εφαρμόζονται σήμερα από τις Πολυεθνικές εταιρείες είναι τα εξής:

1. Η οργανωτική Δομή Πυραμίδας
2. Η οργανωτική Δομή της Ομπρέλλας
3. Η Conglomerate Δομή

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε ένα καπιταλιστικό σύστημα η ιδιωτική επιχείρηση είναι το πρωταρχικό μέσο διαμόρφωσης και άσκησης της βιομηχανικής πολιτικής. Στο βαθμό που η ιδιωτική επιχείρηση είναι ελεύθερη να διαμορφώσει τη δική της στρατηγική, οι στόχοι της και τα μέσα που χρησιμοποιεί, μπορεί μερικά να συμπίπτουν και μερικά να βρίσκονται σε σύγκρουση με τους στόχους της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί. Στην περίπτωση που η ιδιωτική επιχείρηση είναι θυγατρική μιας πολυεθνικής επιχείρησης, η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ κοινωνίας και επιχείρησης έχει μια πρόσθετη διάσταση. Η θυγατρική επιχείρηση δεν υπόκειται μόνον στις πιέσεις περισσοτέρων της μιας εθνικών κυβερνήσεων, αλλά επί πλέον στην πολιτική και τις πιέσεις της μητέρας-εταιρείας.

Όπως παρατηρεί ο καθηγητής Chamberlain, το κύριο σημείο του προβλήματος, που αντιμετωπίζει η χώρα υποδοχής των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων είναι, ότι ορισμένα συστατικά μέρη της οικονομίας της -οι θυγατρικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων- λειτουργούν μέσα σε δυο διαφορετικά συστήματα και πρέπει να ανταποκρίνονται σε δύο διαφορετικές εξουσίες, των οποίων οι απόψεις και τα συμφέροντα αν και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ταυτίζονται, συνήθως είναι διαφορετικά και συγκρουόμενα. Οι θυγατρικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων σαν θεσμικοί πολίτες της χώρας υποδοχής τους αποτελούν μέρος του οικονομικού και κοινωνικού συστήματος της χώρας αυτής, όπου η εθνική κυβέρνηση είναι η ανώτερη εξουσία. Αλλά ταυτόχρονα, σαν οργανικό μέρος του πολυεθνικού συγκροτήματος πρέπει ν' ανταποκρίνονται στην ανώτερη εξουσία του συγκροτήματος, που είναι το στρατηγείο της πολυεθνικής επιχείρησης στη χώρα της μητέρας-εταιρείας.

Το ερώτημα του έλεγχου της μητέρας-εταιρείας πάνω στις θυγατρικές της επιχειρήσεις οδηγεί επαγωγικά στο ερώτημα της εθνικότητας της ιδιοκτησίας, δηλαδή στη γεωγραφική χωροθέτηση των δυνάμεων που παίρνουν τις αποφάσεις. Η δομική σχέση μεταξύ της μητέρας-εταιρείας και των θυγατρικών ή συνδεδεμένων με

αυτήν επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το ερώτημα της εξουσίας είναι ένα από τα πιο βασικά ερωτήματα όσον αφορά τη συνεισφορά των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη διαμόρφωση της βιομηχανικής δομής στις χώρες στις οποίες εγκαθίστανται.

Ο διεθνής καταμερισμός της εργασίας μεταξύ των χωρών που συντονίζεται από τη διεθνή αγορά είναι η βάση και η εξήγηση της θεωρίας του διεθνούς εμπορίου. Με τη διεθνοποίηση της παραγωγής μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων μια τέτοια ερμηνεία είναι το λιγότερο ανεπαρκής. Ο S. Hymer μελέτησε τον καταμερισμό της εργασίας μέσα στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης που συντονίζεται από τους επιχειρηματίες και τη σχέση κι επίδραση του καταμερισμού αυτού στον παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας.

Ο καταμερισμός της εργασίας μέσα στην επιχείρηση, μεταξύ αυτών που σχεδιάζουν και οργανώνουν την οικονομική δραστηριότητα και αυτών που εργάζονται γι' αυτούς, ήταν «ο πυρήνας του οικονομικού προβλήματος» σύμφωνα με τον Marx. Αυτή η βασική διάκριση μεταξύ ιδιοκτητών και εργαζόμενων στην Marshallian επιχείρηση, σε πιο πολύπλοκο τρόπο ισχύει και στην πολυεθνική επιχείρηση. Η ιεραρχική-δομή εξουσίας και επιβολής και οι εντάσεις και συγκρούσεις από την απολυταρχία παραμένουν.

Πρόσθετα με τα προβλήματα εκμετάλλευσης και απολυταρχισμού οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν και προβλήματα εθνικότητας. Έχουν να συμφιλιώσουν την ανάγκη προσαρμογής των δραστηριοτήτων τους στις τοπικές συνθήκες της αγοράς και να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους στις διάφορες χώρες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα. Η προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες απαιτεί αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων, ενώ ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους και η ροή των ιδεών και σχεδίων ανάμεσα στα διάφορα μέρη του συγκροτήματος απαιτεί συγκέντρωση του έλεγχου και λήψης των αποφάσεων.

Έτσι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια οργανωτική δομή, για να εξισορροπήσουν αυτές τις δύο ανάγκες, που βασίζεται στον καταμερισμό της εργασίας με βάση την εθνικότητα. Οι αποφάσεις που αφορούν την καθημερινή διαχείριση αφήνονται στους υπευθύνους της κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε κάθε χώρα, ενώ οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αρμοδιότητα της μητέρας-εταιρείας.

Χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι το κεντρικό γραφείο (head office) είναι το μυαλό και το νευρικό σύστημα το οποίο «επεξεργάζεται τη στρατηγική του συστήματος, αποφασίζει πού θα γίνουν επενδύσεις, κατανέμει τις αγορές για

εξαγωγές και τα ερευνητικά προγράμματα στα διάφορα μέρη και καθορίζει τις τιμές που πρέπει να χρεωθούν στις ενδο-επιχειρησιακές συναλλαγές». Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δηλαδή τείνουν να συγκεντρώνουν τις στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν τον μακροχρόνιο προγραμματισμό, την χρηματοδότηση, την έρευνα και ανάπτυξη της τεχνολογίας στη χώρα της μητέρας-εταιρείας και ν' αποκεντρώνουν τις αποφάσεις για παραγωγή και μάρκετινγκ.

Αυτή η εσωτερική οργανωτική δομή και λογική των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει πολύ μεγάλη σημασία για το διεθνή καταμερισμό της εργασίας. Σύμφωνα με τον Hymer η πολυεθνική επιχείρηση τείνει να δημιουργήσει έναν κόσμο που αντανακλάει τη δική τους εικόνα (in its own image) με το να δημιουργεί έναν καταμερισμό εργασίας μεταξύ των χωρών, που αντιστοιχεί στον καταμερισμό εργασίας στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας του συγκροτήματος.

Τα επίπεδα, ανάλογα με τις δραστηριότητες, διακρίνονται σε ανώτερο, μέσο και κατώτερο. Οι δραστηριότητες του επιπέδου I που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση για τη λήψη των αποφάσεων συγκεντρώνονται στις πόλεις - κέντρα, κοντά στα μέσα ενημέρωσης, την κυβέρνηση και τις αγορές κεφαλαίων. Οι δραστηριότητες του επιπέδου II που έχουν την ευθύνη για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του επιπέδου III, συγκεντρώνονται στις μεγάλες πόλεις όπου υπάρχουν συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Οι δραστηριότητες του επιπέδου III, οι κατώτερες, που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες κι αποφάσεις, διασκορπίζονται στον υπόλοιπο κόσμο τον οποίο τον περιορίζουν μ' αυτό τον τρόπο σε κατώτερα επίπεδα δραστηριότητας κι επομένως και εισοδήματος.

Στην προηγούμενη πυραμιδική δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ο R. Cohen αντιπαραθέτει ένα νέο τύπο οργάνωσης που έχει τη μορφή μήτρας (matrix pattern). Στη σημερινή φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου και της εργασίας και των νέων μορφών επιχειρησιακής οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου, ή πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει ορισμένες στρατηγικές προκλήσεις. Οι πολυπλόκαμες λειτουργίες σε παγκόσμιο επίπεδο, ή ανάγκη μείωσης της αβεβαιότητας, η εξασφάλιση του έλεγχου στις αγορές, η δημιουργία και προώθηση νέων μορφών κατανάλωσης και ή άμυνα ενάντια σε καινούργιους ανταγωνιστές αποτελούν πρόκληση και για τη στρατηγική και για τη δομή του πολυεθνικού συγκροτήματος. Οι δραστηριότητες μιας πολυεθνικής επιχείρησης σήμερα είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένες, επεκτείνονται στην παραγωγή πολλών προϊόντων, διαφόρων τεχνολογιών και απευθύνονται σε πολλές αγορές. Κι αυτό συνεπάγεται ότι οι

πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της συνθετότητας και διαφοροποίησης.

Αυτό δημιουργεί ειδικά προβλήματα για τις σχέσεις μεταξύ μητέρας-εταιρείας και των θυγατρικών της. Η απόσταση μεταξύ τους, οι διαφορές στη γλώσσα, στην εκπαίδευση και γενικότερα στην κουλτούρα, τα διαφορετικά φορολογικά συστήματα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη λειτουργία τους έχει οδηγήσει σε αλλαγές στην εσωτερική ιεραρχική δομή της πολυεθνικής επιχείρησης, που παίρνει τη μορφή μήτρας. Αυτό σημαίνει ότι οι γραμμές εξουσίας είναι και κάθετες και οριζόντιες. Υπάρχουν άμεσες συνδέσεις μεταξύ της βάσης και της κορυφής της πυραμίδας και ταυτόχρονα οι δραστηριότητες της κορυφής επεκτείνονται ουσιαστικά. Η κορυφή, το στρατηγείο, γίνεται ένα ενεργό και δραστήριο κέντρο εξουσίας που προσπαθεί να οργανώσει νέες παραγωγικές δραστηριότητες και διαδικασίες ορθολογικά σε παγκόσμιο επίπεδο, να δημιουργήσει νέα πρότυπα κατανάλωσης σε παγκόσμια κλίμακα και να μεταβάλλει τις συναλλαγές με άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, από συναλλαγές μέσω της αγοράς, σε προγραμματισμένες συναλλαγές.

Η νέα αυτή στρατηγική και δομή οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων - διευκολύνει ακόμη περισσότερο τη συγκέντρωση του κεφαλαίου σε παγκόσμια κλίμακα - μειώνει περισσότερο τον ανταγωνισμό - αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση για την οικονομική δύναμη των μεγαλύτερων κρατών - και τείνει να αναδιαμορφώσει τον κόσμο σε μια ιεραρχία διεθνών πόλεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω η εσωτερική δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξασκεί μια μεγαλύτερη δύναμη στον παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας, στη γεωγραφική διασπορά των κέντρων λήψης των αποφάσεων και της πολιτικής.

Η νέα αυτή στρατηγική και δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων που αναπτύχθηκε από τον Cohen, και πολλές μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν, έχει σαν αποτέλεσμα μια διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους στα δυο ανώτερα (I και II) επίπεδα λειτουργίας τους, δηλαδή στις δραστηριότητες και τις εξουσίες της μητέρας-εταιρείας και των παραγωγικών μονάδων της στα διάφορα αναπτυγμένα βιομηχανικά κέντρα. Ο διεθνής όμως καταμερισμός της εργασίας μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών δεν επηρεάζεται ουσιαστικά από την καινούργια αυτή μορφή οργάνωσης των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης.

Τα παραπάνω μοντέλα ανάλυσης και περιγραφής της εσωτερικής οργάνωσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ισχύουν γενικά, αλλά όπως συμβαίνει αναγκαστικά με όλες τις προσπάθειες γενίκευσης,

αποκρύπτουν διαφοροποιήσεις που υπάρχουν σχετικά με το βαθμό οργανικής έντασης των διαφόρων μονάδων στο πολυεθνικό συγκρότημα. Όταν μελετήσουμε συγκεκριμένες περιπτώσεις βλέπουμε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η διοίκηση αποφασίζει να αναθέσει σημαντικές εξουσίες στις θυγατρικές της και σε άλλες περιπτώσεις να συγκεντρώνει την εξουσία όσο γίνεται περισσότερο.

Από τη μεριά των αναπτυσσόμενων χωρών μπορούμε να διακρίνουμε κύρια δύο τύπους θυγατρικών μονάδων, με βάση τον τρόπο λειτουργίας τους σαν μέρος του συνόλου. Τις θυγατρικές που λειτουργούν, σε μεγάλο βαθμό, ανεξάρτητα από την υπόλοιπη επιχείρηση της οποίας είναι συστατικό μέρος και τις θυγατρικές που είναι πλήρως εξαρτημένες. Αν και δεν είναι πάντα εύκολο να τραβήξουμε τη διαχωριστική γραμμή μεταξύ ανεξαρτησίας και εξάρτησης, η διάκριση αυτή είναι χρήσιμη για μεθοδολογικούς λόγους.

Πρέπει όμως να είναι σαφές ότι όταν λέμε ότι μια θυγατρική επιχείρηση απολαμβάνει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας αυτό δεν σημαίνει ότι μπορεί να ακολουθεί τη δική της πολιτική σε όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία της και τη συμπεριφορά της. Απλώς διαθέτει μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας, από ότι μια εξαρτημένη θυγατρική, στη χρήση των πόρων της. Η συμπεριφορά και οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα υποδοχής τους μπορεί να είναι διαφορετική, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας που απολαμβάνουν απέναντι στη μητέρα-εταιρεία. Στην περίπτωση της εξαρτημένης θυγατρικής επιχείρησης η παραγωγή χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εξειδίκευση κι ενσωμάτωση στο πολυεθνικό συγκρότημα σε σύγκριση με την παραγωγή και λειτουργία μιας περισσότερο ανεξάρτητης θυγατρικής επιχείρησης.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΞΕΝΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η σύνθεση των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στο βιομηχανικό τομέα των αναπτυσσόμενων χωρών εξαρτάται από το επίπεδο οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής και πολιτιστικής ανάπτυξης κάθε χώρας και από την πολιτική των κυβερνήσεων απέναντι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι η ύπαρξη πρώτων υλών, η προσφορά φθηνού εργατικού δυναμικού, η ανυπαρξία αδυναμία των ντόπιων επιχειρήσεων να τους εκμεταλλευτούν και η απόφαση των χωρών αυτών να προχωρήσουν στην εκβιομηχάνιση της οικονομίας τους.

Η συζήτηση και η έρευνα που συνεχίζεται σχετικά με τις επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει συμβάλει σημαντικά στη διερεύνηση και στον εμπλουτισμό της οικονομικής σκέψης σχετικά με το διεθνή καταμερισμό των πόρων, το είδος των επενδύσεων και των επιπτώσεών τους στη βιομηχανική πολιτική και γενικότερα στην αναπτυξιακή διαδικασία των αναπτυσσόμενων χωρών, χωρίς να έχουν δοθεί ολοκληρωμένες και αποδεκτές απαντήσεις.

Είναι δυνατόν να διαμορφωθούν περισσότερο λεπτομερείς κατατάξεις και διακρίσεις για τις επενδύσεις που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, θα διακρίνουμε τρεις κατηγορίες: (α) τις επενδύσεις που στόχο έχουν την εκμετάλλευση πρώτων υλών (β) τις επενδύσεις που στόχο έχουν την υποκατάσταση των εισαγωγών και (γ) τις επενδύσεις που στόχο έχουν τις εξαγωγές.

#### **α) Επενδύσεις με στόχο την εκμετάλλευση πρώτων υλών**

Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες κατέχουν σημαντικές πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την οικονομική ανάπτυξη και η προσφορά τους είναι ανεπαρκής στη παγκόσμια αγορά. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λόγω των πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν συγκριτικά με τις ντόπιες επιχειρήσεις-κεφάλαιο, τεχνολογία, γνώση, πρόσβαση στις αγορές κ.λ.π., μπορούν να



εκμεταλλευτούν τους πόρους αυτούς τόσο για την εθνική όσο και για την διεθνή αγορά.

Οι περισσότερες από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ολιγοπωλιακές παγκόσμιες αγορές και σαν αγοραστές και σαν πωλητές προϊόντων. Η αποδοτικότητα τους εξαρτάται σημαντικά από τις τιμές των προϊόντων αυτών που αναμένεται να ισχύουν κι έτσι πολλή αβεβαιότητα και ανταγωνισμός σε διεθνή κλίμακα μπορεί να περιοριστεί, αν ελέγχουν οι πυγές προσφοράς. Ιδιαίτερα στη περίπτωση που οι εισροές πρώτων υλών των πολυεθνικών επιχειρήσεων προέρχονται από τις αναπτυσσόμενες χώρες, η αβεβαιότητα για συνεχή και έγκαιρη ροή τους είναι μεγαλύτερη, λόγω της έλλειψης της επιχειρηματικής πείρας και της κοινωνικής υποδοχής των χωρών αυτών. Έτσι η εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις πυγές των πρώτων υλών εξασφαλίζει τον έλεγχο και το ρυθμό εκμετάλλευσης τους σύμφωνα με το προγραμματισμό των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Ταυτόχρονα, λόγω του ότι συνήθως το απαιτούμενο μέγεθος της παραγωγής σ' αυτές τις δραστηριότητες είναι μεγάλο η εγκατάσταση μιας πολυεθνικής σημαίνει ότι αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου για νέους δυναμικούς ανταγωνιστές.

Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω των εξελίξεων στη βιομηχανία πετρελαίου, θεώρησαν αναγκαίο να ενισχύσουν τον έλεγχο τους στις διάφορες πηγές υλών. Έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους σε μεγάλα εξορυκτικά προγράμματα, σε πετροχημικά, τα λιπάσματα, τα μέταλλα κι άλλους τομείς. Ιδιαίτερα όταν οι πηγές των πρώτων υλών βρίσκονται σε μεγάλες εσωτερικές αγορές για τουλάχιστον μερικά από τα προϊόντα επεξεργασίας τους, τα κίνητρα να κάνουν επενδύσεις στη βιομηχανία που συνδέεται με τα ορυχεία και άλλες εξορυκτικές δραστηριότητες είναι μεγάλα.

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, για επένδυση σε μια συγκεκριμένη αγορά είναι η ύπαρξη βασικών πόρων, η πολιτική της κυβέρνησης της χώρας αυτής απέναντι στο ξένο κεφάλαιο και οι προοπτικές για τις αγορές εξαγωγών. Η άποψη που επικρατεί στην οικονομική βιβλιογραφία είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σ' αυτές τις δραστηριότητες δημιουργούν σχετικά μικρές διασυνδέσεις με την τοπική οικονομία. Αποτελούν ένα είδος θυλάκων. Η επένδυση δηλ από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν προκαλεί πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα μέσω των διασυνδέσεων της με την τοπική αγορά, αλλά αντίθετα τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και της επένδυσης και της κατανάλωσης εξάγονται στο εξωτερικό. Η καθετοποίηση της παραγωγικής δραστηριότητας γίνεται μέσα στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης κι όχι της τοπικής αγοράς.

Επιπλέον μερικές από αυτές τις μεταποιητικές δραστηριότητες είναι μεγάλης έντασης κεφαλαίου ή και έντασης τεχνολογίας. Επομένως υπάρχει το πρόβλημα της «καταλληλότητας» των δραστηριοτήτων αυτών για χώρες χαμηλού εισοδήματος.

### **β) Επενδύσεις υποκατάστασης των εισαγωγών**

Αυτός είναι ο κύριος τύπος επένδυσης για διείσδυση σε μια τοπική αγορά που υπάρχουν ψηλοί προστατευτικοί δασμοί ή άλλα εμπόδια εισόδου στην αγορά.

Ένα τυπικό χαρακτηριστικό των αναπτυσσομένων χωρών είναι η μεγάλη συμμετοχή του αγροτικού τομέα και αντίστοιχα η χαμηλή συμμετοχή του βιομηχανικού τομέα στη δημιουργία του εθνικού προϊόντος. Αυτό έχει σαν σύνδρομο την εξάρτηση των αναπτυσσομένων χωρών από τις αναπτυγμένες χώρες για τις εισαγωγές βιομηχανικών προϊόντων, που μερικά πληρούνται με εξαγωγές αγροτικών προϊόντων. Πολλές από τις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν προσδιορίσει τον τρόπο της εκβιομηχάνισης τους μέσω της υποκατάστασης των εισαγωγών των βιομηχανικών προϊόντων. Έτσι έχουν ακολουθήσει μια πολιτική προστατευτισμού της τοπικής αγοράς με το να επιβάλουν υψηλούς δασμούς στις εισαγωγές των τελικών καταναλωτικών αγαθών. Και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους με το να προσφέρουν ειδικές απαλλαγές και κίνητρα για να προσελκύσουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες για επενδύσεις υποκατάστασης των εισαγωγών είναι το μέγεθος της τοπικής αγοράς και οι προοπτικές για την ανάπτυξη της. Οι περισσότερες επενδύσεις αυτού του τύπου γίνονται στις αναπτυσσόμενες χώρες με τις μεγαλύτερες αγορές και τις περισσότερο αναπτυγμένες διαδικασίες. Ο τρόπος με τον οποίο μια πολυεθνική επιχείρηση θα εξυπηρετήσει τη ζήτηση για τα προϊόντα της στη τοπική αγορά, δηλ μέσω εξαγωγών ή παραγωγής τοπικά, εξαρτάται από το συγκριτικό κόστος. Η εκτίμηση του κόστους επηρεάζεται από το ύψος των δασμών, τη τιμή του συναλλάγματος, το κόστος παραγωγής τοπικά σε σύγκριση με το κόστος παραγωγής στη χώρα της μητέρας-εταιρίας ή τρίτης χώρας, τα μη δασμολογικά εμπόδια για δυνητικούς ανταγωνιστές και το κόστος μεταφοράς.

Το κίνητρο για την πολυεθνική επιχείρηση είναι να διατηρήσει κάποιο ποσοστό της τοπικής αγοράς, ή ακόμη να «προκαταβάλει» την τοπική αγορά από δυνητικούς ανταγωνιστές. Είναι περισσότερο ένας τύπος αμυντικής επένδυσης οπότε η επιχείρηση επιθυμεί να μειώσει τον κίνδυνο να χάσει, με το να μην επενδύει τοπικά, κάποιο

ποσοστό της τοπικής αγοράς που εξυπηρετεί, κύρια μέσω εξαγωγών, καθώς εμφανίζονται περισσότερο δυνητικοί ανταγωνιστές.

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για να εξηγήσουν τις «κοριζόντιες επενδύσεις» των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Επενδύσεις δηλ που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε τρίτες χώρες με στόχο την παραγωγή προϊόντων που είδη παράγουν στη χώρα της μητέρας-εταιρίας. Η κλασική θεωρία είναι, η θεωρία του κύκλου το προϊόντος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η ζωή ενός προϊόντος, από την ημέρα της εισαγωγής του στην αγορά, μπορεί να διακριθεί σε τρία στάδια. Στο στάδιο που το προϊόν είναι «νέο», στο στάδιο «ωριμότητας» και τελικά στο στάδιο «τυποποίησης» του προϊόντος. Η θεωρία του κύκλου του προϊόντος συνδέει αυτά τα στάδια με τις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με τη γεωγραφική της τοποθέτηση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων. Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε για να εξηγήσει κύρια τις επενδύσεις των αμερικάνικων πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, τη μεταπολεμική περίοδο.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά της μητέρας-εταιρίας, δηλ προϊόντα που απαιτούν μεθόδους παραγωγής έντασης κεφαλαίου και προορίζονται για να ικανοποιήσουν επιθυμίες ατόμων με υψηλά εισοδήματα. Κατά το πρώτο αυτό στάδιο, το στάδιο πειραματισμού, είναι απαραίτητη η άμεση επαφή με τους καταναλωτές για πιθανές αλλαγές και προσαρμογές του προϊόντος. Στο δεύτερο στάδιο, όταν το προϊόν «ωριμάζει», όταν δηλ ο σχεδιασμός και ο τρόπος παραγωγής του σταθεροποιούνται, ο παράγοντας του κόστους παραγωγής αποκτάει ιδιαίτερο βάρος μιας και δυνητικοί ανταγωνιστές μπορεί να εμφανιστούν στην αγορά τώρα. Παράλληλα οι προοπτικές για το προϊόν μπορεί να είναι ευνοϊκές και ιδιαίτερα στις χώρες της Ευρώπης όπου τα καταναλωτικά πρότυπα είναι παρόμοια με αυτά των Η.Π.Α. Στο τελευταίο στάδιο, το στάδιο τυποποίησης του προϊόντος, όπου ο ανταγωνισμός οξύνεται, και η αγορά για το προϊόν έχει επεκταθεί, το κόστος παραγωγής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιχείρηση. Η πολυεθνική επιχείρηση σ' αυτή τη φάση μεταφέρει τη παραγωγή ή τη συναρμολόγηση του προϊόντος στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου η αγορά έχει διερευνηθεί με επιτυχία μέσω των εξαγωγών.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό για την επένδυση. Ένα διαφοροποιημένο προϊόν είναι μια συλλογή από διαφορετικά προϊόντα που παράγονται από ανταγωνιστές παραγωγούς, αλλά το προϊόν κάθε παραγωγού διακρίνεται από τα άλλα είτε λόγω επουσιωδών διαφορών-εμπορική μάρκα, διαφορές που δημιουργήθηκαν από τη διαφήμιση-είτε

διαφορών στους όρους πώλησης. Τα πλεονεκτήματα από την παραγωγή τοπικά ισχύουν τόσο για τα παραγωγικά και για τα καταναλωτικά αγαθά, αν και η διαφοροποίηση είναι κύριο χαρακτηριστικό των καταναλωτικών αγαθών.

Για να προμηθεύει την τοπική αγορά μια πολυεθνική επιχείρηση πρέπει να διαθέτει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις τοπικές ή τις άλλες ξένες επιχειρήσεις. Έχει αποδειχθεί, ότι το σχετικά μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες συγκεντρώνεται στις δραστηριότητες υποκατάστασης των εισαγωγών, η εμπειρική γνώση σχετικά με τη διαδικασία και την έκταση της δημιουργίας διασυνδέσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων με την τοπική αγορά είναι πολύ ελλιπής.

### γ) Επενδύσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό

Αυτός ο τύπος των επενδύσεων αναλαμβάνεται κύρια από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις λεγόμενες footloose βιομηχανίες, όπως είναι οι βιομηχανίες ημιαγωγών, τρανζίστορ, φωτογραφικών μηχανών, κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και προϊόντων δέρματος και συγκεντρώνονται κύρια σε λίγες χώρες.

Οι παραγωγικές δραστηριότητες αυτού του είδους χρησιμοποιούν μεθόδους παραγωγής έντασης εργασίας και σχετικά ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό. Η πιο συνηθισμένη πρακτική για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ήταν να εγκαθιστούν θυγατρικές μονάδες στις αναπτυσσόμενες χώρες με σκοπό τη συναρμολόγηση των διαφόρων ημιτελών προϊόντων που εισήγαγαν από τη χώρα της μητέρας-εταιρίας ή από τρίτες χώρες και να εξάγουν τα συναρμολογημένα προϊόντα στις αγορές από όπου προέρχονται.

Η ποικιλία των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται τώρα σ' αυτή τη βάση στις αναπτυσσόμενες χώρες για εξαγωγές, επεκτείνονται από την συναρμολόγηση σε περισσότερο πολύπλοκες δραστηριότητες που περιλαμβάνουν τη μεταποίηση και βιομηχανοποίηση προϊόντων σε ορισμένα στάδια. Αυτές οι δραστηριότητες αναφέρονται στη παραγωγή συστατικών μερών του προϊόντος ή της διαδικασίας παραγωγής του που είναι ένταση εργασίας και είναι ενσωματωμένες μέσα στα πλαίσια κάθε ολοκληρωμένων επιχειρήσεων σε διεθνή κλίμακα. Οι επιχειρήσεις αυτές στο σύνολο τους, είναι έντασης κεφαλαίου ή και έντασης τεχνολογίας, αλλά τα μέρη της παραγωγικής διαδικασίας ή του προϊόντος που απαιτούν μεθόδους παραγωγής έντασης εργασίας μη εξειδικευμένης, εγκαθίστανται στις αναπτυσσόμενες χώρες για να επωφεληθούν από το φθηνό εργατικό δυναμικό.

Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού του είδους των επενδύσεων είναι συγκεντρωμένο σε πολύ λίγες χώρες και κατά τα τελευταία χρόνια επεκτείνεται με γρήγορο ρυθμό. Αν και η ύπαρξη φθηνής εργασίας είναι ένας απαραίτητος παράγοντας για τις επενδύσεις αυτές, από μόνη της δεν εξηγεί την συγκέντρωση των επενδύσεων αυτών σε λίγες χώρες. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πολυεθνικών επιχειρήσεων ανάμεσα στις χώρες που διαθέτουν φθινό εργατικό δυναμικό είναι η πολιτική σταθερότητα και ο βαθμός «πειθαρχίας» των εργαζομένων. Οι χώρες που προσελκύουν το μεγαλύτερο μέρος αυτού του είδους των επενδύσεων προσφέρουν και μια καταπιεστική εργατική νομοθεσία και ένα συνδικαλιστικό κίνημα υπανάπτυκτο και αυστηρά ελεγχόμενο.

Αν και τα τελευταία χρόνια οι επενδύσεις σε τέτοιου είδους δραστηριότητες έχουν αυξηθεί σημαντικά, αποτελούν ένα ακόμη μικρό ποσοστό των επενδύσεων των πολυεθνικών επενδύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες. Από διάφορες όμως εμπειρικές μελέτες έχει αποδειχθεί ότι τα οφέλη από τις δραστηριότητες αυτές για τις αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί όχι μόνο να μην είναι θετικά, αλλά να έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αστάθειας και της εξάρτησής τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ MANAGEMENT

#### 1) Γενικά

Η επιχειρηματική δραστηριότητα τα τελευταία πενήντα χρόνια περνάει τα εθνικά σύνορα και οι επιχειρήσεις από εγχώριες γίνονται διεθνείς και πολυεθνικές. Σε αυτό συντέλεσαν διάφοροι παράγοντες όπως η ανάπτυξη της οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου, η σημαντική βελτίωση των συγκοινωνιακών μέσων και ο εκμηδενισμός των αποστάσεων, τα χρηματοπιστωτικά συστήματα, τα μέσα εκμετάλλευσης του εδάφους και υπεδάφους, το οικονομικό και βιοτικό επίπεδο κάθε χώρας, το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό και το κόστος εργασίας αυτού, η πολιτική και κοινωνική κατάσταση των διαφόρων χωρών, το νομικό καθεστώς και η αλλαγή του δασμολογικού συστήματος σε πολλές περιπτώσεις, αύξηση του πληθυσμού της γης και η διαφοροποίηση της κατανομής του, οι αλλαγές στο Ανατολικό Μπλοκ, ο εκσυγχρονισμός των τηλεπικοινωνιακών μέσων κλπ.

Η δημιουργία επιχειρήσεων πρωτογενούς παραγωγής μεταποιητικών προϊόντων, καθώς και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε διεθνή επίπεδα είναι μια πραγματικότητα και ο τρόπος διοίκησης αυτών αντιμετώπισε προβλήματα. Οι λύσεις των προβλημάτων υπαγορεύονται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα, που είναι εγκατεστημένη μια επιχείρηση, σε συνδυασμό με τις βασικές αρχές και κανόνες του Μάνατζμεντ.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το διεθνές Μάνατζμεντ είναι οργανωτικής διάρθρωσης, στελέχωσης, χρηματοοικονομικά, Μάρκετινγκ και ελέγχου.

#### 2) Οργανωτική διάρθρωση

Μια από τις βασικές προϋποθέσεις, για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού μιας διεθνούς επιχείρησης, είναι η οργανωτική της διάρθρωση, που πρέπει να αναπτυχθεί κατά τρόπο

που να διευκολύνεται η πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Επειδή οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους και καθεμία έχει το δικό της αντικειμενικό σκοπό και τα δικά της μέσα που βοηθούν στην επίτευξή του, είναι ευνόητο διαφέρουν και στην οργανωτική τους διάρθρωση. Π.χ. οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οργανώνονται διαφορετικά από τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων. Και τούτο γιατί οι λειτουργίες που αναπτύσσονται σε καθεμία από τις επιχειρήσεις αυτές διαφέρουν. Προσέγγιση οργανωτικής διάρθρωσης με μικρές αποκλίσεις εμφανίζουν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Ένας σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται κατά τη διάρθρωση της επιχείρησης είναι η αγορά προς την οποία απευθύνεται και η διεθνής τμηματοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Η έρευνα αγοράς στο εξωτερικό συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων επέκτασης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και κατά συνέπεια και στη διαμόρφωση της δομής της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις βασικά οργανώνονται και αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας χώρας και στη συνέχεια διεισδύουν σε ξένες αγορές όταν κρίνουν σκόπιμο, και διεθνοποιούνται, αναπτύσσοντας παράλληλα και την οργανωτική τους δομή. Η οργάνωση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό δεν πρέπει υποχρεωτικά να είναι η ίδια με την οργάνωση στο εσωτερικό μιας χώρας, αλλά αντίθετα θα πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών που απευθύνεται. Πολλές επιχειρήσεις εξωτερικού αναπτύσσονται οργανωτικά κατά τον ίδιο τρόπο, με τον οποίο αναπτύσσεται η μητρική επιχείρηση.

Η οργανωτική διάρθρωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με βάση: α) τις λειτουργίες της (παραγωγής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής και διοίκησης προσωπικού), β) τη γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο, γ) τα προϊόντα που παράγει και δ) τους πελάτες ή την αγορά που απευθύνεται.

#### **α) Λειτουργική οργανωτική διάρθρωση**

Η λειτουργική οργανωτική διάρθρωση χαρακτηρίζεται από την ταξινόμηση και κατάταξη ομοίων δραστηριοτήτων κατά τρόπο που να συγκροτούν διοικητικές μονάδες, οι οποίες συγκεντρώνουν όλους κείνους τους παράγοντες που τις καθιστούν λειτουργικά αυτόνομες. Με κριτήριο την ομοιότητα, δημιουργούνται οι επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, όπως παραγωγή, χρηματοοικονομική λειτουργία, μάρκετινγκ και Διοίκηση Προσωπικού. Με το κριτήριο της ομοιότητας των δραστηριοτήτων, κάθε λειτουργία αναπτύσσεται

σε τμήματα κι έτσι ολοκληρώνεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης περιορίζει την κάθε λειτουργία στο αντικείμενο της και κάθε ενδιαφέρεται για το σκοπό των δραστηριοτήτων της. Έτσι είναι δυνατόν να δημιουργηθεί δυσλειτουργία σε μια λειτουργία. Π.χ. η λειτουργία της παραγωγής με την αυτονομία της, εάν δεν έχει την άμεση δυνατότητα να ενισχύσει τους τομείς που εκείνη θεωρεί ότι χρειάζονται ενίσχυση την κατάλληλη στιγμή σε οικονομικά θέματα ή θέματα μάρκετινγκ και προσωπικού, θα οδηγηθεί σε μερική αποτυχία, γιατί τα οικονομικά θέματα, μάρκετινγκ και προσωπικού είναι θέματα άλλων λειτουργιών. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε κάθε άλλη λειτουργία της επιχείρησης. Η οργάνωση αυτή εμφανίζει προβλήματα και ως προς την εξεύρεση ειδικευμένων στελεχών για κάθε λειτουργία. Πρόβλημα παρατηρείται και στο συντονισμό των λειτουργιών, καθόσον τα επιτελικά στελέχη παρέχουν εξειδικευμένο έργο στους προϊσταμένους των λειτουργιών αντί να συντονίζουν και να δίνουν οδηγίες σ' αυτά για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της επιχείρησης. Ο τύπος αυτός οργάνωσης είναι οικονομικός και ενδείκνυται για επιχειρήσεις που παράγουν περιορισμένο αριθμό προϊόντων. Έχει περισσότερο εφαρμογή σε ευρωπαϊκές πολυεθνικές εταιρείες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, που οργανώνονται με αυτόν τον τρόπο, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις επιμέρους λειτουργικές δραστηριότητες κι όχι στα προϊόντα που παράγουν. Τούτο περιορίζει τις διεθνείς δυνατότητες ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και την παραγωγή ποικίλων προϊόντων, λόγω της δυσλειτουργίας των που εμφανίζουν, σε περίπτωση που θα ήθελαν να παράγουν διάφορα είδη προϊόντων στον ίδιο χώρο και χώρα ή και σε διαφορετικές χώρες.

Στις περιπτώσεις που μία πολυεθνική παράγει ποικίλα προϊόντα, η οργάνωση κατά προϊόν, όπως θα δούμε στη συνέχεια, είναι αποτελεσματικότερη.

## **β) Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο**

Η οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο, στηρίζεται στην αρχή της εξυπηρέτησης, βασικά, της χώρας για την οποία προορίζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε πρόκειται για παραγωγή προϊόντων είτε πρόκειται για παροχή υπηρεσιών. Ο τρόπος οργάνωσης δεν αποκλείει την οργάνωση της επιχείρησης και κατά λειτουργία ή το προϊόν

Η οργάνωση κατά, γεωγραφική περιοχή, παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας επιχειρήσεων του ίδιου κύρους με την μητρική, αλλά τα



προϊόντα που παράγει ή οι υπηρεσίες που παρέχει ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της χώρας που είναι εγκατεστημένη.

Μια αυτοκινητοβιομηχανία που η κεντρική της έδρα είναι στην Ιταλία δημιουργεί επιχειρήσεις παραγωγής αυτοκινήτων σε διάφορες χώρες. Οι περιφερειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε άλλες χώρες διατηρούν το κύρος της μητρικής εταιρείας, αλλά παραγωγικά προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών της χώρας που είναι εγκατεστημένες ή σε γειτονικές χώρες, Π.χ. τα αυτοκίνητα που παράγονται για ψυχρό κλίμα.

Επίσης μια βιοτεχνία ενδυμάτων με κεντρικό κατάστημα την Ελλάδα και υποκαταστήματα σε διάφορες χώρες, προωθεί προϊόντα στα υποκαταστήματά της σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών της συγκεκριμένης χώρας.

Η οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο δημιουργεί προβλήματα διοίκησης στη μητρική επιχείρηση, καθόσον δυσχεραίνεται ο συντονισμός των θυγατρικών εταιρειών. Η κάθε θυγατρική εταιρεία προσπαθεί να αναπτύξει τις δικές της δραστηριότητες με προσωπικό όφελος των στελεχών της και αγνοεί πολλές φορές τις γενικές κατευθύνσεις της μητρικής εταιρείας, η οποία λόγω των αποστάσεων αδυνατεί να ασκήσει άμεσο έλεγχο.

### **γ) Οργάνωση κατά προϊόν**

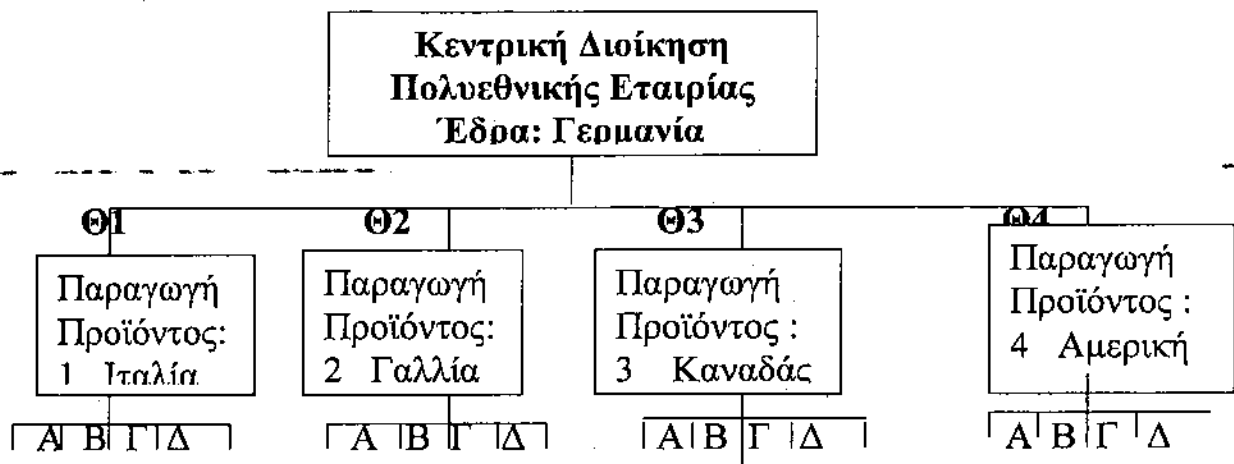
Η οργάνωση πολυεθνικών επιχειρήσεων, κατά προϊόν, προϋποθέτει τη λειτουργία επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες, με την παραγωγή ενός προϊόντος, σε συγκεκριμένο χώρο της χώρας αυτής και αυτόνομη διοίκηση. Στα πλαίσια του γενικότερου προγράμματος, που εγκρίνεται από την κεντρική διοίκηση της πολυεθνικής εταιρείας, έχει δικές της λειτουργίες παραγωγής μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής και διοίκησης προσωπικού.

Η μητρική διοίκηση ασκεί μόνο επιτελικό έργο και χρηματοδοτεί τη θυγατρική της, η οποία διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό σύμφωνα με τις ανάγκες της.

Οι λειτουργίες παραγωγής, μάρκετινγκ και διοίκησης προσωπικού αναπτύσσονται και διοικούνται από τη συγκεκριμένη θυγατρική εταιρεία και ανεξάρτητα από τις άλλες θυγατρικές άλλων προϊόντων.

Με την οργάνωση των πολυεθνικών εταιρειών παρέχεται η δυνατότητα παραγωγής διαφορετικών προϊόντων, σε διαφορετικές αγορές με διαφορετικά κανάλια διανομής και σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Επίσης με τον τρόπο αυτό οργάνωσης

η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει τι κερδίζει και τι χάνει από κάθε προϊόν και να κατευθύνει ανάλογα τη γενική πολιτική. Βασικό μειονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι η δημιουργία όλων των λειτουργιών σε κάθε θυγατρική εταιρεία και για κάθε προϊόν αυτής, κατάσταση που για την πολυεθνική επιχείρηση σημαίνει σπατάλη πόρων. Ένα άλλο μειονέκτημα για την πολυεθνική επιχείρηση είναι αδυναμία άσκησης άμεσου ελέγχου όλου του αποκεντρωτικού συστήματος οργάνωσής της. Διαγραμματικά η οργάνωση μιας πολυεθνικής εταιρείας κατά προϊόν εμφανίζεται ως εξής :



Στο παραπάνω διάγραμμα το γράμμα Θ συμβολίζει τη θυγατρική εταιρεία και οι αριθμοί 1, 2, και 4 συμβολίζουν τα διαφορετικά προϊόντα, τα δε γράμματα Α, Β, Γ και Δ τις λειτουργίες (παραγωγή, χρηματοοικονομική, μάρκετινγκ και Διοίκησης Προσωπικού) για κάθε προϊόν θυγατρικής εταιρείας.

#### δ) Οργάνωση κατά πελατεία

Η οργάνωση κατά πελατεία ή κατά τμήμα αγοράς προϋποθέτει διαφοροποίηση και συνδυασμό δραστηριοτήτων, με γνώμονα τις κατηγορίες προσώπων, στις οποίες απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία. Βασικά εξετάζονται με τον τρόπο αυτό της οργάνωσης, τα χαρακτηριστικά των πελατών όπως φύλο, ηλικία, εισόδημα καθώς

και τοπικές ή εθνικές ιδιαιτερότητες. Ο τρόπος αυτός είναι στενά συνδεδεμένος με την οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή και η διοίκηση συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της αποκλειστικά, στην προκειμένη περίπτωση, στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Η κατά τόπους πελατειακή οργάνωση δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των στελεχών των διαφόρων κλάδων μιας πολυεθνικής επιχείρησης, καθόσον κάθε στέλεχος ενδιαφέρεται να εξυπηρετήσει πελάτες του κλάδου που προϊστάται, να προσελκύει μεγαλύτερο αριθμό πελατών και να αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης του κλάδου που διοικεί. Η διευθέτηση, των διαφορών που ανακύπτουν μεταξύ των προϊσταμένων των διαφόρων κλαδικών επιχειρήσεων, γίνεται με τη επέμβαση της κεντρικής διοίκησης της μητρικής επιχείρησης. Αυτή προσπαθεί να εξηγήσει τους στόχους γενικά της πολυεθνικής επιχείρησης και τα αποτελέσματα που αναμένει από τους ενήμερους προϊσταμένους των κλαδικών επιχειρήσεων, που σε καμία περίπτωση ο αθέμιτος ανταγωνισμός δεν βοηθάει στην επιτυχία τους.

### 3) Στελέχωση

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται διεθνώς και γίνονται πολυεθνικές αντιμετωπίζουν προβλήματα πρόσληψης προσωπικού. Το προσωπικό που πρέπει να προσληφθεί, για τις ανάγκες κάθε θυγατρικής εταιρείας μιας πολυεθνικής επιχείρησης, είναι για όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας, από ηγετικά στελέχη μέχρι προσωπικό πρώτης γραμμής. Το προσωπικό αυτό θα πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις ή να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στα καθήκοντα του.

Άλλα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι η γνώση της τοπικής γλώσσας, τοπικά έθιμα και παραδόσεις, κοινωνικές αντιλήψεις, κλιματολογικές συνθήκες, διαμονής, προσαρμογής στα νέα δεδομένα του τόπου εγκατάστασής τους, εξοικείωσης με τις απαιτήσεις του πελατειακού περιβάλλοντος και οικονομικά. Πολλά από τα προβλήματα αυτά είναι και προβλήματα και για τα μέλη των οικογενειών τους.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών και για την υποκίνηση ηγετικών στελεχών και προσωπικού με ειδικές γνώσεις, καταβάλλονται μεγάλες αποδοχές για μισθούς και πρόσθετα έξοδα ειδικότερα στις περιπτώσεις που τα άτομα αυτά προέρχονται από άλλες χώρες ή από άλλα γεωγραφικά διαμερίσματα της ίδιας χώρας. Συνήθως η στελέχωση των θυγατρικών εταιρειών γίνεται από άτομα, κατ' αρχήν, της κεντρικής διοίκησης της πολυεθνικής, τα οποία είναι

κατάλληλα εκπαιδευμένα ή εκπαιδεύονται για το σκοπό αυτό σε ειδικά θέματα.

Το προσωπικό αυτό μεταφέρει στη θυγατρική εταιρεία την πολιτική της κεντρικής διοίκησης της πολυεθνικής και έτσι ελαχιστοποιεί τα προβλήματα σχέσεων και επικοινωνίας μεταξύ θυγατρικής εταιρείας και κεντρικής διοίκησης της πολυεθνικής επιχείρησης. Αντιμετωπίζει όμως ενδοϋπηρεσιακά προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, όταν το προσωπικό των ενδιαμέσων βαθμίδων και πρώτης γραμμής είναι άτομα του τύπου εγκατάστασης της θυγατρικής εταιρείας. Τα προβλήματα αυτά είναι επικοινωνίας, αντίληψης για την εργασία, αποτελεσματικότητα, ποιότητα έργου, πειθαρχίας κλπ.

Για να εξαλειφθούν τα προβλήματα αυτά καταρτίζονται ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, τα οποία στοχεύουν στη δημιουργία κλίματος συλλογικής εργασίας και υλοποίησης της πολιτικής της επιχείρησης, για ένα σκοπό που δεν είναι άλλος από την επιτυχία του αντικειμενικού της σκοπού.

Επίσης διοργανώνονται προγράμματα κατάρτισης προσωπικού για ειδικά θέματα, που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της μεγιστοποίησης του αποτελέσματος της επιχείρησης.

#### **4) Χρηματοοικονομικά προβλήματα**

α) Κατάρτιση προϋπολογισμού: για την αντιμετώπιση των οικονομικών αναγκών μιας πολυεθνικής επιχείρησης, αλλά και κάθε επιχείρησης, καταρτίζεται προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων αυτής. Η εξεύρεση κεφαλαίων (ιδίων ή ξένων) καθώς και αποτελεσματική πρόβλεψη και διάθεση αυτών, είναι ένας μεγάλος πονοκέφαλος για την επιχείρηση, που γίνεται ακόμα μεγαλύτερος όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται διεθνώς και γίνεται πολυεθνική.

Η πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να καταρτίσει ένα γενικό προϋπολογισμό, στον οποίο προβλέπονται δαπάνες εσόδων και εξόδων για τη μητρική επιχείρηση καθώς και δαπάνες χρηματοδότησης των θυγατρικών εταιρειών της. Για την κατάρτιση και υλοποίηση του προϋπολογισμού της μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών της, εξετάζονται διάφοροι παράγοντες, όπως η χρηματοδότηση, η συναλλαγματική ισοτιμία, η πολιτική των κυβερνήσεων και ο πληθωρισμός.

Η χρηματοδότηση γίνεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τους μετόχους. Για το υπόλοιπο ποσοστό, οι επιχειρήσεις αναζητούν

πηγές χρηματοδότησης από την κεφαλαιαγορά. Ιδιαίτερο πρόβλημα αντιμετωπίζει η μητρική πολυεθνική εταιρεία στη χρηματοδότηση των θυγατρικών της εταιρειών. Η χρηματοδότηση των τελευταίων γίνεται κατά ένα ποσοστό από τη μητρική της επιχείρηση και για το υπόλοιπο ποσοστό αναζητεί πηγές χρηματοδότησης από την κεφαλαιαγορά του τόπου εγκατάστασης τους. Όταν η επιχείρηση χρηματοδοτείται από την κεφαλαιαγορά, θα πρέπει να εξετάζονται οι όροι χρηματοδότησης, με μεγάλη προσοχή, διότι είναι δυνατόν οι δυσμενείς όροι, όπως το ύψος των επιτοκίων να μεταβάλλουν τα επενδυτικά προγράμματα. Η επιστροφή κερδών από τις θυγατρικές εταιρείες στη μητρική επιχείρηση είναι ένα ακόμα πρόβλημα γι' αυτή, καθώς η εξαγωγή χρημάτων από χώρα σε άλλη γίνεται συχνά περιορισμένα και με ειδικούς διακανονισμούς.

Η αστάθεια της συναλλαγματικής ισοτιμίας είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την εκτέλεση του προϋπολογισμού μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Επίσης, ο πληθωρισμός επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και συμβάλλει στην αύξηση της τιμής του προϊόντος, μειώνει τη ζήτηση της αγοράς και κατά συνέπεια μειώνονται και οι προβλέψεις εσόδων της επιχείρησης. Γι' αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η διακύμανση του πληθωρισμού μιας χώρας, όπως και η σταθερότητα των μισθών και ημερομισθίων. Τα κυβερνητικά προγράμματα και οι όροι λειτουργίας μιας θυγατρικής εταιρείας, σε μια χώρα, σε συνδυασμό με την πολιτική αστάθεια, επηρεάζουν την απόδοση των επενδύσεων και κατά συνέπεια την υλοποίηση του προϋπολογισμού: Π.χ. εάν στους όρους λειτουργίας υπάρχει απαγορευτική διάταξη εξαγωγής κεφαλαίων μιας θυγατρικής εταιρείας προς τη μητρική, η οποία έχει συμπεριλάβει στον προϋπολογισμό της τα χρήματα αυτά ως έσοδα, τότε η μητρική επιχείρηση θα εμφανίσει ελλειμματικό προϋπολογισμό.

**β) Λογιστικά προβλήματα:** Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών διαφορετικών δραστηριοτήτων, είναι υποχρεωμένες, λόγω της αποκέντρωσής τους, να μην εφαρμόζουν αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Η διοίκηση κάθε θυγατρικής εταιρείας παίρνει αποφάσεις για την υλοποίηση του αντικειμενικού σκοπού του τομέα που διευθύνει, στα πλαίσια της πολιτικής που χαράσσει η μητρική επιχείρηση. Φέρνει την ευθύνη για τις ενέργειές της στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της είναι και η τήρηση και παρακολούθηση του λογιστικού συστήματος που εφαρμόζει και η συσχέτιση αυτού με τη μητρική επιχείρηση.

Επειδή η δραστηριότητα των θυγατρικών εταιρειών αναπτύσσεται σε διαφορετικές χώρες, με διαφορετικό πολλές φορές νομοθετικό και λογιστικό καθεστώς, είναι επόμενο να εμφανίζονται μεταξύ των θυγατρικών εταιρειών και της μητρικής επιχείρησης λογιστικά προβλήματα. Ακόμη δυσκολότερο γίνεται το πρόβλημα όταν οι θυγατρικές αυτές εταιρείες διαφέρουν και ως προς τη νομική τους υπόσταση όπως Π.χ. Ανώνυμες Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), κλπ.

Το λογιστικό σύστημα που εφαρμόζει κάθε θυγατρική εταιρεία, εκτός του ότι είναι επιβεβλημένο, είναι και πολύ χρήσιμο για την ίδια και μητρική της επιχείρηση, και επίσης είναι ένα μέσο πληροφόρησης των οικονομικών δραστηριοτήτων της, καθώς και ένα μέσο για να ελέγχει τα αποτελέσματα των στόχων της. Ακόμα δε δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να παίρνει έγκαιρα διορθωτικές αποφάσεις, στην περίπτωση αποκλίσεων, από το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης το λογιστικό σύστημα δίνει πληροφορίες στην κεντρική διοίκηση της μητρικής εταιρείας καθώς και χρήσιμες πληροφορίες σε τρίτους, με τη δημοσίευση του ισολογισμού της, όπως στην κεφαλαιαγορά, στο κράτος και σε διάφορους άλλους διεθνείς οργανισμούς.

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι η επιλογή του λογιστικού συστήματος που θα πρέπει να εφαρμόσουν οι θυγατρικές εταιρείες καθώς και η μητρική εταιρεία. Το λογιστικό αυτό σύστημα θα πρέπει να συνδέεται λειτουργικά και να εκφράζεται υπολογιστικά με την ίδια βάση. Τούτο όμως προϋποθέτει τήρηση ανάλογων λογιστικών βιβλίων, νομισματική σταθερότητα, λογιστική παρουσίαση των συναλλαγών στο ίδιο νόμισμα, ενιαίο φορολογικό σύστημα κλπ. Επειδή τα λογιστικά συστήματα μεταξύ των χωρών διαφέρουν, γιατί στηρίζονται σε διαφορετικούς κανόνες, είναι δύσκολη η εφαρμογή ενός ενιαίου λογιστικού συστήματος.

Η λογιστική παρουσίαση των οικονομικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, σε μια χώρα, με τα λογιστικά πρότυπα που εφαρμόζονται σ' αυτή, διαφέρει όταν για την ίδια την επιχείρηση εφαρμοσθούν λογιστικά πρότυπα άλλης χώρας. Η διαφορά Π.χ. μπορεί να προκύπτει από τη μέθοδο των αποσβέσεων που εφαρμόζεται σε καθένα από τα παραπάνω πρότυπο. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού η Διεθνής Επιτροπή Λογιστικών Προτύπων (International Accounting Standards, IAS.C), καθόρισε λογιστικές αρχές και στοιχεία ενός λογιστικού συστήματος

που θα μπορεί να είναι συγκρίσιμες λογιστικές καταστάσεις σε διάφορες χώρες.

Το λογιστικό αυτό σύστημα δεν έλυσε το πρόβλημα. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, οι θυγατρικές εταιρείες μιας πολυεθνικής επιχείρησης, τηρούν λογιστικά στοιχεία για τις ίδιες και παράλληλα με άλλη μορφή βιβλίων για τη μητρική επιχείρηση για λόγους ελέγχου.

Για την ενιαία εμφάνιση των ισολογισμών των θυγατρικών εταιρειών με τη μητρική τους στην Ευρώπη συνήθως εφαρμόζεται η μέθοδος της «τρέχουσας αξίας». Με τη μέθοδο αυτή αποτιμώνται τα έσοδα και οι δαπάνες με μέση τιμή του συναλλάγματος για τη συγκεκριμένη περίοδο. Τα πάγια και οι αποφάσεις αποτιμώνται με την αξία του συναλλάγματος κατά το χρόνο προμήθειας των εμπορευμάτων ή των παγίων.

Αφού αποτιμηθούν οι ισολογισμοί των θυγατρικών εταιρειών σε δολάρια ή στο νόμισμα της μητρικής επιχείρησης, ενώνονται οι ισολογισμοί με τη μητρική. Σε περίπτωση που η μητρική ελέγχει πάνω--από 50% των--μετοχών των θυγατρικών εταιρειών, προστίθενται στα στοιχεία των ισολογισμών της τα αντίστοιχα στοιχεία των ισολογισμών των θυγατρικών. Σε αντίθετη περίπτωση συμπεριλαμβάνει τις αξίες αυτές σαν μακροπρόθεσμες επενδύσεις στον ισολογισμό της. Ένα μέσο που διευκολύνει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να παρακολουθούν τη λογιστική πορεία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των θυγατρικών εταιρειών και της μητρικής επιχείρησης είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι έχουν μεγάλη δυνατότητα αποτύπωσης στοιχείων και παροχής πληροφοριών στις διοικήσεις αυτών για την υποβοήθηση στο έργο τους.

### **5) Μάρκετινγκ**

Η αδυναμία κάλυψης των αναγκών των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις αποτελεί παρελθόν. Τα σύγχρονα μέσα παραγωγής με τις τεράστιες δυνατότητες που έχουν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις των καταναλωτών.

Το πρόβλημα της ανεπάρκειας αγαθών μετατοπίζεται σε πρόβλημα διάθεσης αυτών. Η βελτίωση των συγκοινωνιακών μέσων μεταφοράς, η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών μέσων, τα χρηματοπιστωτικά συστήματα καθώς και ο εκμηδενισμός των

αποστάσεων βοήθησαν, αλλά δεν έλυσαν το πρόβλημα προώθησης και διάθεσης των αγαθών στην κατανάλωση.

Η αφθονία αγαθών δημιουργεί στις επιχειρήσεις πρόβλημα διάθεσης και οι ίδιες αναζητούν τρόπους και κανάλια να προωθήσουν στην αγορά τα προϊόντα τους και να επικρατήσουν έναντι κάποιων άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Όταν όμως υπάρχει υπερπαραγωγή σε κάποιο προϊόν πάλι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα. Έτσι θα πρέπει να περιορίζονται σε παραγωγή προϊόντων που να καλύπτουν τη ζήτηση ή να προσαρμόζονται στις επιθυμίες των καταναλωτών και να βρίσκουν τρόπους που να αυξάνονται οι επιθυμίες αυτές. Το ρόλο αυτό καλείται να παίζει το μάρκετινγκ με τις λειτουργίες του, τόσο στο εσωτερικό μιας χώρας όσο και σε διεθνή χώρο.

Μια επιχείρηση, πριν αποφασίσει να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό, θα πρέπει να εξετάσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος, την επιχειρηματική κουλτούρα της ξένης χώρας, τη δυνατότητα επικοινωνίας με τους πελάτες, τη σχετική νομοθεσία, τη δυνατότητα στελέχωσης και ειδικότερα το ηγετικό στέλεχος που θα αναλάβει καθήκοντα μάνατζερ. Επίσης θα πρέπει να εξετάσει τη νομική σταθερότητα, την πολιτική σταθερότητα, το μέγεθος του πληθυσμού καθώς και την κατανομή του εισοδήματος ανά κάτοικο.

Μετά την εξέταση των παραπάνω παραγόντων πρέπει να καθορίσει τους στόχους και τις πολιτικές μάρκετινγκ που πρόκειται να αναπτύξει, όπως και το μέγεθος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό καθώς και τις προβλεπόμενες πωλήσεις.

Ο προσδιορισμός των παραπάνω στοιχείων, είναι απαραίτητος για τη λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης διείσδυσης σε ξένη αγορά, η δε εξεύρεση των στοιχείων αυτών είναι επίπονη. Πολλά από τα στοιχεία διατίθενται από διεθνείς οργανισμούς καθώς και από διάφορες κατά περίπτωση στατιστικές υπηρεσίες της ξένης χώρας.

Η συγκέντρωση και η κατάλληλη επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές βοηθούν την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων διείσδυσης σε ξένη αγορά.

Είναι συνεπώς ανάγκη μια επιχείρηση που αναπτύσσει διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα να αναπτύξει διεθνές μάρκετινγκ. Διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα και μάρκετινγκ είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τις υπηρεσίες ή τα τμήματα διεθνούς μάρκετινγκ, είναι απαραίτητα για μια πολυεθνική



επιχείρηση γιατί την προφυλάσσουν από άσκοπες δαπάνες και ενέργειες που μπορεί να έχουν οδυνηρές συνέπειες γι' αυτήν.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και γενικά κάθε επιχείρηση προσδίδει μεγάλη σημασία στη λειτουργία του μάρκετινγκ και για το σκοπό αυτό φροντίζει να τη στελεχωσει με κατάλληλα ειδικευμένο προσωπικό. Ιδιαίτερη σημασία για τη μητρική εταιρεία μιας πολυεθνικής επιχείρησης, αλλά και για τις θυγατρικές αυτής έχει ο μάρκετινγκ μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να αξιοποιήσει όλες τις γνώσεις και εμπειρία του δημιουργικά, σε μια αγορά από την οποία η πολυεθνική επιχείρηση προσδοκά να πετύχει τον αντικειμενικό της σκοπό.

Οι μάρκετινγκ μάνατζερ θα πρέπει να προγραμματίσουν την ανάπτυξη όλων εκείνων των στρατηγικών που θα εξασφαλίσουν με επιτυχία τη διεύθυνση της μητρικής και των θυγατρικών της εταιρειών στην ξένη αγορά.

Τα στοιχεία τα οποία εξετάζουν οι μάρκετινγκ μάνατζερς είναι το περιβάλλον, ο ανταγωνισμός, το θεσμικό και νομικό πλαίσιο της επιχειρηματικής διεθνούς δραστηριότητας. Τα στοιχεία αυτά δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν, αλλά πρέπει να τα λάβουν υπόψη τους προκειμένου να αναπτύξουν άλλες ελεγχόμενες δραστηριότητες που αναφέρονται στο προϊόν, την τιμή του, τη διάθεση και τη διανομή.

Το προϊόν θα πρέπει να σχεδιασθεί κατά τρόπον που να ικανοποιεί την αγορά προς την οποία απευθύνεται να ικανοποιούνται οι ανάγκες των καταναλωτών της ξένης αγοράς, σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο. Η τιμή του προϊόντος προσδιορίζεται αφού ληφθεί υπόψη το κόστος αυτού, η ζήτησή του καθώς και οι τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα, ανάλογα με την τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει, να προσδιορίζει την τιμή του προϊόντος μέσα σε ορισμένα ανεκτά όρια, τα οποία υπαγορεύονται από το συνολικό κόστος του προϊόντος για κατώτερες τιμές διάθεσης, από τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων για τον προσδιορισμό της ανώτατης τιμής και από τη ζήτηση και από το κόστος παραγωγής. Στην τελευταία περίπτωση το προϊόν έχει ενδιάμεση τιμή.

Ο προσδιορισμός της τιμής του προϊόντος έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, τους μετόχους, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, το προσωπικό της επιχείρησης και το κράτος. Οι μέτοχοι αναμένουν κέρδη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το προσωπικό καταβολή των μισθών τους και εξασφάλιση εργασίας. Οι ανταγωνιστές για να προσδιορίσουν τις τιμές των προϊόντων τους. Οι πελάτες αναμένουν χαμηλές τιμές και το κράτος εισπραξη φόρων και δασμών.

Η διάθεση - προώθηση του προϊόντος συμπεριλαμβάνει τη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Οι διαφημίσεις γίνονται από τηλεοπτικά μέσα, από το ραδιόφωνο, τον καθημερινό τύπο, τα περιοδικά, στα γήπεδα, με φωτεινές επιγραφές σε εμφανή σημεία, με επιγραφές σε συγκοινωνιακά μέσα, σε χώρους κινηματογράφου κλπ. Ιδιαίτερη σημασία έχει το μήνυμα της διαφήμισης και οι χρωματισμοί, ώστε να αποφεύγονται παρεξηγήσεις με την απόδοση διαφορετικής ερμηνείας ορισμένων λέξεων ή ανεπιθύμητων χρωματισμών. Ορισμένες χώρες επιβάλλουν περιορισμούς σε διάφορα προϊόντα όπως Π.χ. τα τσιγάρα και τα οινόπνευματώδη ποτά.

Η διάθεση των προϊόντων στην αγορά γίνεται και με τις προσωπικές πωλήσεις. Προσωπική πώληση είναι η προφορική παρουσίαση του προϊόντος στον αγοραστή από τον πωλητή με σκοπό να γνωρίσει τις ιδιότητες του προϊόντος με σκοπό να κλείσει συμφωνία αγοράς.

Η λειτουργία της προώθησης πωλήσεων είναι μια πολυδάπανη λειτουργία για την επιχείρηση. Το μέγεθος των δαπανών που διατίθενται για το σκοπό αυτό εξαρτάται από τη μέθοδο, την έκταση σε διεθνές επίπεδο καθώς και τη διάρκεια. Η τιμή μιας διαφήμισης στα τηλεοπτικά μέσα διαφέρει από τηλεοπτικό μέσο σε τηλεοπτικό μέσο. Διαφέρει επίσης και ως προς την ώρα προβολής και τη διάρκεια. Ένα τηλεοπτικό κανάλι με μεγάλη ακροαματικότητα κοστίζει περισσότερο από ένα άλλο με μικρή. Η προβολή μιας διαφήμισης την ώρα που στην τηλεόραση συζητείται ένα θέμα που ενδιαφέρει ένα μεγάλο αριθμό ατόμων, είναι περισσότερο δαπανηρή από την προβολή της ίδιας διαφήμισης μια άλλη ώρα με μικρή ακροαματικότητα.

Οι μάρκετινγκ μάνατζερς των θυγατρικών εταιρειών και της μητρικής μιας πολυεθνικής επιχείρησης, προσπαθούν να εξασφαλίσουν από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων όλες εκείνες τις δαπάνες και μέσα που κρίνουν απαραίτητα για την αποτελεσματικότερη προώθηση των πωλήσεων.

Η επιλογή μεθόδων και η έκταση εφαρμογής, είναι δικό τους έργο και θα πρέπει μετά την εφαρμογή του προγράμματος προώθησης πωλήσεων να γίνει εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά πρέπει να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις των προγραμμάτων ή να αλλάξει ακόμα και η μέθοδος που έχει επιλεγεί.

Πολλές επιχειρήσεις αναθέτουν την προώθηση των πωλήσεων σε διαφημιστικές εταιρείες, οι οποίες καταρτίζουν προγράμματα για το

σκοπό αυτό, τα οποία εγκρίνονται από τις διοικήσεις της πολυεθνικής εταιρείας.

Η διανομή προϊόντων αναφέρεται σε τρόπους και διαδικασίες προκειμένου ένα προϊόν να μεταβιβασθεί από τον παραγωγό ή αρχικό πωλητή στον καταναλωτή διαμέσου καναλιών ή δικτύων. Η διανομή των προϊόντων γίνεται απευθείας από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή με την παρεμβολή ενδιάμεσων, οι οποίοι ενεργούν είτε ως αντιπρόσωποι είτε ως χονδρέμποροι είτε ως λιανοπωλητές. Οι ενδιάμεσοι χρησιμοποιούνται γιατί οι επιχειρήσεις θεωρούν αυτούς περισσότερο αποτελεσματικούς για τη διανομή των προϊόντων τους στους καταναλωτές. Με τη χρησιμοποίηση των ενδιάμεσων οι επιχειρήσεις κερδίζουν ελεύθερο χρόνο, ο οποίος είναι πολύτιμος για την ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων στη λειτουργία του μάρκετινγκ. Τα κεφάλαια που διατίθενται για το σκοπό αυτό, μπορούν να επιφέρουν στην επιχείρηση περισσότερα κέρδη, εάν διατεθούν για άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιούνται ενδιάμεσοι, ο διευθυντής του μάρκετινγκ θα πρέπει να οργανώσει τη λειτουργία διανομής κατά τρόπο που να εξασφαλίσει τη λειτουργική σύνδεση της επιχείρησης με τους ενδιάμεσους.

Το διεθνές δίκτυο διανομής είναι δυσκολότερο από την εσωτερική διανομή σε μια χώρα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, έχουν να αντιμετωπίσουν διεθνή προβλήματα, στα δίκτυα διανομής των προϊόντων τους. Κάθε διευθυντής μάρκετινγκ μιας θυγατρικής εταιρείας εφαρμόζει τη στρατηγική της κεντρικής διοίκησης μιας πολυεθνικής, αλλά δεν περιορίζεται σ' αυτήν. Η επιλογή καναλιών διανομής κάθε θυγατρικής εταιρείας είναι έργο του διευθυντή μάρκετινγκ της εταιρείας αυτής. Ο διευθυντής εξετάζει τις δυνατότητες χρησιμοποίησης ενδιάμεσων. Συγκρίνει τα οικονομικά αποτελέσματα διανομής μεταξύ των ενδιάμεσων και της ίδιας της επιχείρησης. Αποφασίζει την ανάθεση διανομής, στους ενδιάμεσους σε περίπτωση που κρίνει ότι αυτοί ενεργούν οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα για την επιχείρηση. Συντονίζει το έργο διασύνδεσης των ενδιάμεσων με τη λειτουργία διανομής του Μάρκετινγκ.

Η χρησιμοποίηση πολλών ενδιάμεσων για τη διανομή των προϊόντων δεν είναι η καλύτερη, γιατί η παρεμβολή κάθε ενδιάμεσου μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος σε βαθμό που να δημιουργεί πρόβλημα ανταγωνιστικότητας για την επιχείρηση. Γι' αυτό σε κάθε χώρα εξετάζονται οι ειδικές συνθήκες που επικρατούν και ανάλογα. Π.χ. στις ΗΠΑ κυριαρχούν οι μεγάλες αλυσίδες

λιανικών πωλήσεων, ενώ σε άλλες χώρες οι λιανικές πωλήσεις γίνονται κυρίως από ατομικές ή μικρές εταιρικές επιχειρήσεις.

## 6) Έλεγχος

Η λειτουργία του ελέγχου είναι βασική για μια πολυεθνική επιχείρηση. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες αυτές αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στο έργο τους. Ειδικότερα ο έλεγχος που γίνεται από τις μητρικές εταιρείες είναι δυσκολότερος, γιατί συνδυάζεται με τα αποτελέσματα των θυγατρικών εταιρειών και τις στρατηγικές και πολιτικές που έχει αποφασίσει η μητρική και έχει ως σκοπό να διαπιστώσει σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν και ποιες αποκλίσεις παρουσιάζουν. Ο έλεγχος είναι ακόμα δύσκολος και λόγω των αποστάσεων των θυγατρικών εταιρειών με τη λειτουργία της κεντρικής διοίκησής τους.

Είναι δυνατόν να παρατηρηθεί απόκλιση σε κάποιο βαθμό, στις στρατηγικές και πολιτικές που εφαρμόζουν οι θυγατρικές εταιρείες από εκείνες που έχει αποφασίσει η κεντρική διοίκηση, γιατί μπορεί να έχουν μελετηθεί σ' όλη την έκταση οι λόγοι που συνέβαλαν στην επιλογή των συγκεκριμένων πολιτικών και στρατηγιών από τη μητρική επιχείρηση. Ακόμα κι αν είχε γίνει έρευνα σ' όλη την έκταση των παραγόντων που δικαιολογούν τη δημιουργία και ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια χώρα, είναι αδύνατον να μην παρατηρηθούν αποκλίσεις από τις στρατηγικές και πολιτικές που αποφασίζει η κεντρική διοίκηση. Τα άτομα που καλούνται να τις υλοποιήσουν μπορεί να μη τις αντιλαμβάνονται σ' όλη την έκταση ή δεσμεύονται να τις εφαρμόσουν, λόγω των ειδικών συνθηκών που επικρατούν στη συγκεκριμένη χώρα ή λόγω της μεταβολής του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Εκείνο όμως που έχει σημασία είναι ότι πρέπει να γίνεται έλεγχος των δραστηριοτήτων των λειτουργιών σε κάθε θυγατρική εταιρεία καθώς και έλεγχος από την κεντρική διοίκηση στις θυγατρικές αλλά και στην ίδια τη μητρική εταιρεία.

Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται με βάση τα πρότυπα που πρέπει να ενεργεί κάθε λειτουργία, που πολλές φορές διαφέρουν για κάθε χώρα. Ιδιαίτερες διαφορές παρουσιάζονται στα λογιστικά πρότυπα. Π.χ. μια επιχείρηση στη Μ. Βρετανία εμφανίζει με τα βρετανικά λογιστικά πρότυπα έσοδα 100 εκ. δολάρια. Η ίδια επιχείρηση με αμερικάνικα λογιστικά πρότυπα μπορεί να εμφανίζει έσοδα 180 εκ. δολάρια. Η διαφορά που παρατηρείται ως προς τα έσοδα της ίδιας

εταιρείας οφείλεται σε διαφορετικές λογιστικές διαδικασίες, όπως ο τρόπος υπολογισμού των αποσβέσεων.

Τα βασικά στάδια είναι ο καθορισμός προτύπων-κριτηρίων, η μέτρηση απόδοσης, η αξιολόγηση απόδοσης και η διόρθωση των αποκλίσεων στις περιπτώσεις που εμφανίζονται αποκλίσεις. Ο έλεγχος αναφέρεται σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα του ελέγχου βοηθούν τα στελέχη των εταιρειών αυτών προκειμένου να διορθώσουν διάφορα σφάλματα, όταν υπάρχει ανάγκη, καθώς και να λάβουν αποφάσεις αποτελεσματικότερης οργάνωσης και διοίκησης των διεθνών δραστηριοτήτων τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 1) Εισαγωγή

Η θεωρία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με την οργάνωση της βιομηχανικής δραστηριότητας, βασίζεται στην υπόθεση ότι η δομή της αγοράς καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Ότι δηλ. υπάρχει, μια αιτιατή σχέση μεταξύ της δομής της αγοράς και της επίδοσης των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην αγορά αυτή.

Τα στοιχεία που προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη δομή της αγοράς, το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, είναι ο βαθμός συγκέντρωσης της παραγωγής, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και οι συνθήκες εισόδου στην αγορά. Μεγάλα επίπεδα συγκέντρωσης της παραγωγής, έντονη διαφοροποίηση των προϊόντων και ψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά, παρέχουν στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σ' αυτή την αγορά μεγάλες δυνατότητες και δύναμη να καθορίζουν την πολιτική τιμών και την παραγωγή, ώστε να απολαμβάνουν κέρδη μεγαλύτερα από αυτά που θεωρούνται κανονικά.

Οι απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας και οργάνωσης της παραγωγής, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να δικαιολογεί και να απαιτεί κάποιο βαθμό συγκέντρωσης της παραγωγικής δραστηριότητας. Έχει όμως αποδειχθεί, από εμπειρικές μελέτες, ότι ο βαθμός συγκέντρωσης της παραγωγής είναι συχνά μεγαλύτερος από τα επίπεδα που δικαιολογούνται με βάση την οικονομική αποτελεσματικότητα. Παράλληλα έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της δομής της αγοράς και της πολιτικής δύναμης που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια μη ανταγωνιστική αγορά.

Μακροχρόνια η δομή της αγοράς μπορεί να μεταβληθεί λόγω της συμπεριφοράς και της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αλλά η προϋπάρχουσα δομή της αγοράς καθορίζει κάθε φορά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η σχέση δηλ, σύμφωνα με τη θεωρία της οργάνωσης της βιομηχανικής δραστηριότητας δεν είναι μονόδρομος.

Σήμερα όμως η πολυεθνική επιχείρηση είναι η κύρια οικονομική μορφή στη διεθνή αγορά του κεφαλαίου, των προϊόντων και της

τεχνολογίας, οι παραδοσιακές έννοιες της οργάνωσης της βιομηχανικής δραστηριότητας και της δομής της αγοράς πρέπει να διευρυνθούν και να συμπεριλάβουν τις διεθνείς όμως και τις εθνικές αγορές. Η πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί τον κύριο συνδετικό κρίκο μεταξύ της εθνική και διεθνούς αγοράς.

Η εγκατάσταση και λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες θα επηρεάσει τόσο τη δομή της αγοράς όσο και τη συμπεριφορά και τη λειτουργία των ντόπιων επιχειρήσεων. Κι αυτό γιατί ο βαθμός εκβιομηχάνισης των περισσότερο αναπτυσσομένων χωρών είναι πολύ χαμηλός και οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις αποτελούν ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό της συσσώρευσης του κεφαλαίου. Οι επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν προκαλούν, δηλ. οριακές μεταβολές και τροποποιήσεις μακροπρόθεσμα στη δομή της αγοράς, αλλά παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αγοράς και της αποδοτικότητας της βιομηχανικής δραστηριότητας.

Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της δομής της αγοράς και της αποδοτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων αναφέρονται στις αναπτυγμένες χώρες. Οι μελέτες που αναφέρονται στις αναπτυσσόμενες χώρες ασχολούνται κύρια με την ανάλυση της φύσης της διάρθρωσης της αγοράς και ορισμένες με τη σχέση μεταξύ της δομής της αγοράς και της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Η δυσκολία που υπάρχει, για την εμπειρική μελέτη της συμπεριφοράς των ξένων επιχειρήσεων και της σύγκρισης τους με την συμπεριφορά των ντόπιων επιχειρήσεων, συνδέεται με το γεγονός ότι οι ξένες επιχειρήσεις αποτελούν συστατικά μέρη των πολυεθνικών συγκροτημάτων. Αυτό επηρεάζει και τους στόχους προς τους οποίους προσανατολίζονται και τη λειτουργική και λογιστική συμπεριφορά τους.

## **2) Μέγεθος της αγοράς και μέγεθος της επιχείρησης**

Το μέγεθος μιας οικονομίας παίζει καθοριστικό ρόλο για το είδος των διασυνδέσεων που θα δημιουργήσουν και θα αναπτυχθούν με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Και αυτό γιατί το μέγεθος της αγοράς είναι μια σημαντική μεταβολή στην επιλογή της αναπτυξιακής διαδικασίας που ακολουθείται από τις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επενδυτικής πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες οικονομίες-μεγάλες με κριτήριο τον πληθυσμό ή το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν κατά κεφαλήν-διαθέτουν γενικά

μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής μεταξύ διαφόρων στρατηγικών και μεγαλύτερη ευχέρεια διαμόρφωσης της πολιτικής τακτικής τους σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς στόχους, σε σύγκριση με τις μικρότερες οικονομίες. Οι οικονομίες αυτές τείνουν να ακολουθούν μια αναπτυξιακή διαδικασία που δίνει σχετικά μεγαλύτερη βαρύτητα στις επενδύσεις υποκατάστασης των εισαγωγών. Αντίθετα οι μικρές οικονομίες έχουν περισσότερο ισχυρούς λόγους ν' ακολουθήσουν μια πολιτική συγκριτικά «ανοιχτών συνόρων», μια πολιτική δηλ με σχετικά μεγάλες εισαγωγές και εξαγωγές.

Πρόσθετα οι χώρες με μικρή εσωτερική αγορά βρίσκονται σε πιο αδύναμη διαπραγματευτική θέση απέναντι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, γιατί εξ' αιτίας του μικρού μεγέθους τους, έχουν σχετικά μεγαλύτερες δυσκολίες να εξασφαλίσουν εναλλακτικές δυνατότητες χρηματοδότησης και πρόσβασης στις αγορές του εξωτερικού.

Το μέγεθος μιας εθνικής οικονομίας περιορίζει το μέγεθος και τον αριθμό των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε αυτή. Στις μεγάλες οικονομίες υπάρχει χώρος για περισσότερες επιχειρήσεις ενός δεδομένου μεγέθους, ενώ στις μικρές οικονομίες οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να υπάρξουν μόνο με μεγάλη συγκρότηση της παραγωγής. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν υπάρχει κανένα απόλυτο κριτήριο σύμφωνα με το οποίο ένα δεδομένο μέγεθος της επιχείρησης εκφράζει καλύτερα τις οικονομίες κλίμακας παραγωγής.

Είναι από καιρό γνωστό ότι οι ξένες επιχειρήσεις τείνουν να είναι μεγαλύτερες από τις ντόπιες. Αυτό έχει επιβεβαιωθεί και από εμπειρικές μελέτες. Το ερώτημα είναι αν η διαφορά μεγέθους μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων οφείλεται στην εθνικότητα του κεφαλαίου ή στην διαφορετική συγκέντρωση του ξένου και του ντόπιου κεφαλαίου στους βιομηχανικούς τομείς.

Γενικά παρατηρείται ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους από εκείνους που τείνουν να συγκεντρώνονται οι ντόπιες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με ορισμένες μελέτες υποστηρίζεται ότι η διαφορά μεγέθους μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων οφείλεται στη διαφορετική διακλαδική συγκέντρωση των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τομέα. Άλλες μελέτες όμως έχουν καταλήξει στο αντίθετο συμπέρασμα, ότι δηλ η διαφορά μεγέθους μεταξύ ντόπιων και ξένων επιχειρήσεων οφείλεται κύρια στην εθνικότητα του κεφαλαίου και πολύ λιγότερο στη διακλαδική διάρθρωση τους.

Μια σύγκριση μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών δείχνει ότι το μέσο μέγεθος των θυγατρικών των



πολυεθνικών επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τομέα των αναπτυσσομένων χωρών είναι περίπου το μισό από το αντίστοιχο μέγεθος στις αναπτυγμένες χώρες.

Αν και είναι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που κύρια γίνονται πολυεθνικές και οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν σχεδόν αποκλείστηκα μόνο εθνικές επιχειρήσεις το μέγεθος της θυγατρικής επιχείρησης που εγκαθίσταται από μια πολυεθνική επιχείρηση σε μια αναπτυσσόμενη χώρα εξαρτάται και από το είδος και από τους στόχους της επένδυσης. Στην περίπτωση των επενδύσεων που στόχο τους έχουν την εκμετάλλευση των πρώτων υλών, το μέγεθος της επιχείρησης είναι συνήθως μεγαλύτερο από το μέγεθος για το σύνολο της βιομηχανίας. Οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως έντασης κεφαλαίου και απαιτούν σχετικά μεγάλες μονάδες παραγωγής. Επειδή οι επενδύσεις αυτές είναι συνήθως κάθετα ενσωματωμένες στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης, το μέγεθος της θυγατρικής επιχείρησης προσδιορίζεται από το μέγεθος των συνολικών δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης σε παγκόσμια κλίμακα.

Στις περιπτώσεις των επενδύσεων που στόχο έχουν την εξυπηρέτηση της αγοράς της χώρας υποδοχής τους, το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζεται όχι τόσο από τεχνολογικούς παράγοντες ή από το συνολικό μέγεθος της πολυεθνικής επιχείρησης, όσο από το μέγεθος και τη δομή της εσωτερικής αγοράς της χώρας υποδοχής. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος και τη δυνατότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων να κατανέμουν τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος ή τα προϊόντα που απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας παραγωγής μεταξύ διαφόρων χωρών. Αυτό ιδιαίτερα συμβαίνει στη περίπτωση προϊόντων ή διαδικασιών που μπορούν φυσικά να διαχωριστούν.

Το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας της δύναμης που απολαμβάνει η επιχείρηση στην αγορά. Στη περίπτωση των ξένων επιχειρήσεων όμως δεν είναι το μέγεθος της θυγατρικής, αλλά το συνολικό μέγεθος του πολυεθνικού συγκροτήματος που προσδιορίζει τις δυνατότητες και τους πόρους στους οποίους έχει πρόσβαση η θυγατρική επιχείρηση, και άρα και την δύναμη που μπορεί να ασκήσει στην αγορά της χώρας υποδοχής.

### **3) Συγκέντρωση της αγοράς**

Η δομή μιας αγοράς, ο βαθμός δηλ ανταγωνιστικής ή ολιγοπωλιακής διάρθρωσης της, προσδιορίζεται από το βαθμό συγκέντρωσης της παραγωγής, το βαθμό διαφοροποίησης των

προϊόντων και τις συνθήκες εισόδου νέων δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά.

Ο βαθμός συγκέντρωσης από τον αριθμό και την κατανομή του μεγέθους των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά. Στη περίπτωση της μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής διάρθρωσης της αγοράς οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να καθορίζουν τις τιμές των προϊόντων τους σε επίπεδα που τους εξασφαλίζουν κέρδη μεγαλύτερα από τα «κανονικά» (κανονικό θεωρείται το ποσοστό κέρδους που επιτυγχάνεται σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού όταν καλύπτεται το ελάχιστο μέσο κόστος παραγωγής). Αν και δεν έχουν γίνει αρκετές μελέτες σχετικά με το βαθμό συγκέντρωσης της παραγωγής στις διάφορες χώρες, θεωρείται ότι οι αγορές στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι λιγότερο ανταγωνιστικές από ότι στις αναπτυγμένες. Και αυτό γιατί το γενικά μικρότερο μέγεθος της αγοράς στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να στηρίζει πολύ λιγότερες μονάδες παραγωγής με άριστο μέγεθος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις προϊόντων που οι οικονομίες κλίμακας παραγωγής παίζουν σημαντικό ρόλο. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι αγορές που χαρακτηρίζονται από ψηλό βαθμό συγκέντρωσης στις αναπτυγμένες οικονομίες θα χαρακτηρίζονται από ακόμη ψηλότερο βαθμό συγκέντρωσης στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων επηρεάζει επίσης το βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς. Η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι δυνατή όταν ένα προϊόν έχει ιδιότητες που επιτρέπουν να θεωρείται, στην αντίληψη των αγοραστών, μοναδικό ή διαφορετικό από τα άλλα προϊόντα που έχουν τα ίδια φυσικά χαρακτηριστικά. Όταν ένας παραγωγός έχει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει το προϊόν του σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχει και τη δυνατότητα να τα διαθέσει σε τιμή ανώτερη, κάτι που αποτελεί ταυτόχρονα και κίνητρο για τη είσοδο στην αγορά νέων παραγωγών. Για να διατηρήσει επομένως το πλεονέκτημα του διαφοροποιημένου προϊόντος και ν' αποθαρρύνει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά, θα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει την προτίμηση των καταναλωτών προς το προϊόν του.

Τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά που αντιμετωπίζουν οι δυνητικοί ανταγωνιστές είναι ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει τη δομή της αγοράς. Το ύψος και το πλεονέκτημα των εμποδίων εισόδου καθορίζει την έκταση και την χρονική διάρκεια κατά την οποία οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά μπορούν να απολαμβάνουν μονοπωλιακά ή ολιγοπωλιακά κέρδη χωρίς να προκαλούν την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά. Οι συνθήκες εισόδου σε μία αγορά επηρεάζονται από τις οικονομίες κλίμακας της παραγωγής σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς, από το

κόστος εγκατάστασης μιας νέας μονάδας και το βαθμό διαφοροποίησης των νέων προϊόντων.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά και ιδιαίτερα στην περίπτωση των πιο περίτεχνων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών είναι μεγαλύτερα σε σύγκριση με τα εμπόδια εισόδου στις αγορές των αναπτυγμένων χωρών. Όσο πιο μικρό είναι το μέγεθος της αγοράς τόσο πιο απαγορευτικός γίνεται ο παράγοντας οικονομίας κλίμακας παραγωγής για τους δυνητικούς ανταγωνιστές. Για μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να αποκτήσει τον έλεγχο ενός σημαντικού ποσοστού της αγοράς για να μπορέσει να εξασφαλίσει εκείνο το μέγεθος της παραγωγής που είναι απαραίτητο για την αποδοτική της λειτουργία. Η αντίδραση των επιχειρήσεων που είδη λειτουργούν στην αγορά, στην είσοδο μίας νέας επιχείρησης μπορεί να είναι η μείωση των τιμών και επομένως και του ποσοστού κέρδους ή μπορεί οι τιμές να παραμείνουν στα ίδια επίπεδα, αλλά να μειωθεί το ποσοστό κέρδους λόγω της δημιουργίας πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας και επομένως αύξηση του κόστους παραγωγής.

Όλα τα εμπόδια εισόδου σε μία αγορά είναι μεγαλύτερα για τις εθνικές συγκριτικά με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους απαραίτητους χρηματικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους που τους επηρεάζουν να υπερπηδούν τα εμπόδια εισόδου μίας αγοράς. Επί πλέον στην περίπτωση των περίτεχνων και διαφοροποιημένων προϊόντων για να εισέλθει μια επιχείρηση σε μία αγορά θα πρέπει είτε να επενδύσει σημαντικά σε δραστηριότητες προώθησης των προϊόντων της για να προσελκύσει τους καταναλωτές, κάτι που αυξάνει το κόστος παραγωγής, είτε να διαθέσει το προϊόν τη σε χαμηλότερη τιμή. Σε πολλές περιπτώσεις οι εθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα πρόσθετο εμπόδιο που είναι η προτίμηση των καταναλωτών για ξένα προϊόντα.

Επομένως ορισμένα εμπόδια εισόδου στην αγορά τείνουν να είναι μεγαλύτερα στις αναπτυσσόμενες από ότι στις αναπτυγμένες χώρες και όλο περισσότερο απαγορευτικά για τις εθνικές από ότι για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Ένας άλλος παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των συνθηκών εισόδου σε μια αγορά είναι η κυβερνητική πολιτική που ακολουθεί. Η πολιτική φορολογικών ή άλλων κινήτρων, η χρηματοδοτική πολιτική, οι κανονισμοί λειτουργίας και άλλα μέτρα κυβερνητικής πολιτικής, μπορεί να συμβάλουν σημαντικά στη διαμόρφωση ή στην ουσιαστική μεταβολή των συνθηκών εισόδου στην αγορά. Γι' αυτό στη μελέτη της δομής μιας συγκεκριμένης αγοράς θα πρέπει να λαμβάνεται

υπόψη και η κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται στη συγκεκριμένη χώρα.

Το ερώτημα είναι αν η εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει σαν σύνδρομο την αύξηση ή την μείωση του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς στη χώρα υποδοχής τους. Η απάντηση εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση εισέρχεται σε μια αγορά - αν δηλ η είσοδος γίνεται με την αγορά ή συγχώνευση σε μια επιχείρηση που είδη λειτουργεί ή με την ίδρυση μιας καινούργιας επιχείρησης από τη συμπεριφορά της ίδιας της επιχείρησης και από τις αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων που είδη λειτουργούν στην αγορά, αλλά και των δυνητικών ανταγωνιστών.

Η συμπεριφορά μιας θυγατρικής επιχείρησης είναι διαφορετική από τη συμπεριφορά μιας ντόπιας επιχείρησης μερικά γιατί είναι μέρος μιας μεγαλύτερης επιχείρησης και μερικά λόγω της πολυεθνικότητας. Μια θυγατρική επιχείρηση μπορεί να στηριχθεί στη δύναμη της αγοράς της μητέρας-εταιρίας για να διαμορφώσει και υλοποιήσει τη δική της ταχτική και να προωθήσει την πολιτική της στην αγορά της χώρας-υποδοχής. Η πολυεθνικότητα της επιχείρησης της παρέχει την ευχέρεια να εκμεταλλευτεί τις ιδιομορφίες και δυνατότητες των διαφόρων χωρών με το διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον που λειτουργεί. Έτσι η θυγατρική επιχείρηση έχει μεγαλύτερη δυνατότητα, συγκριτικά με μια εθνική επιχείρηση, να παρακάμπτει και να καταστρατηγεί τη κυβερνητική πολιτική της χώρας υποδοχής ή τον κώδικα συμπεριφοράς στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Οι βιομηχανικοί κλάδοι που δημιουργούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι ολιγοπωλιακά διαρθρωμένοι και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό μειονέκτημα για τον τοπικό δυνητικό ανταγωνισμό. Οι ντόπιες επιχειρήσεις απολαμβάνουν ορισμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ξένες επιχειρήσεις στην τοπική αγορά σε λίγους, κύρια παραδοσιακούς κλάδους, όπου έχουν αναπτύξει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου. Γενικά όμως οι ντόπιες επιχειρήσεις βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσο αφορά την τεχνολογία, τη γνώση, το μάρκετινγκ, τις διεθνείς διασυνδέσεις, την οργανωτική εμπειρία και το μάνατζμεντ.

Η αντίδραση των άλλων πολυεθνικών επιχειρήσεων στην εγκατάσταση μιας θυγατρικής επιχείρησης εξαρτάται περισσότερο από την στρατηγική τους σε παγκόσμια κλίμακα και τη δομή της διεθνούς αγοράς, παρά από τη δομή της αγοράς της χώρας υποδοχής. Η ακριβής επίπτωση των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στη συγκέντρωση της αγοράς δεν έχει ακόμη θεμελιωθεί. Οι ξένες ιδιωτικές επενδύσεις έχουν διπλή φύση. Από τη μια μεριά αποτελούν

ένα μέσο μεταφοράς ορισμένων συντελεστούν, όπως κεφαλαίου, τεχνολογίας και οργανωτικής δεξιοτεχνίας, από τη μια χώρα στην άλλη και από την άλλη μεριά είναι ένα μέσο περιορισμού του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων από διάφορες χώρες.

Πολλές υποστηρίζουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του ποσοστού της παραγωγικής δραστηριότητας ενός βιομηχανικού κλάδου που ελέγχεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και του βαθμού συγκέντρωσης της παραγωγής σε λίγες επιχειρήσεις. Δεν είναι όμως σαφές πια είναι η αιτιατή σχέση μεταξύ τους. Αν δηλ η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων προκαλεί μεγαλύτερη συγκέντρωση στην παραγωγή, λιγότερο ανταγωνισμό στην αγορά, ή αν ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, η ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς, προσελκύει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Πάντως στη περίπτωση των αναπτυσσομένων χωρών η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων οδηγεί μακροχρόνια σε μια περισσότερο ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς. Βραχυχρόνια η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της συγκέντρωσης της αγοράς, αν η είσοδος δεν γίνει με την εξαγορά κάποιας επιχείρησης που είδη λειτουργεί αλλά με την εγκαθίδρυση μιας νέας επιχείρησης κι αν και άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις παρακινηθούν να την ακολουθήσουν. Η τακτική της μίμησης των άλλων πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι περισσότερο πιθανή στη περίπτωση επενδύσεων που στόχο έχουν να εξασφαλίσουν πυγές εισροών ή να τροφοδοτήσουν την τοπική αγορά. Η τακτική αυτή έχει επίπτωση όχι μόνο στη δομή της αγοράς αλλά επίσης στη διάρθρωση του μεγέθους των επιχειρήσεων στην αντίστοιχη βιομηχανία και στο βαθμό αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας.

Επειδή η αγορά των αναπτυσσομένων χωρών είναι σχετικά μικρή, ιδιαίτερα στους κλάδους έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας, η εγκατάσταση μιας, ξένης επιχείρησης μπορεί να προσελκύσει κι άλλες επιχειρήσεις οι οποίες όμως λειτουργούν και παράγουν σε επίπεδα κατώτερα από εκείνα που απαιτεί το άριστο μέγεθος παραγωγής. Περισσότεροι επενδυτές δηλ δεν σημαίνει αναγκαστικά και μεγαλύτερο ανταγωνισμό. Αντίθετα μάλιστα είναι πολύ πιθανόν ότι, η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά να συνδυάζεται με τη δημιουργία πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας και με αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης της παραγωγής.

Μακροχρόνια η είσοδος των επιχειρήσεων θα επιτείνει τη συγκέντρωση της αγοράς. Λόγω των πλεονεκτημάτων που κατέχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να εγείρουν ή να διατηρήσουν τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά για τις ντόπιες επιχειρήσεις και

λόγω της συμπεριφοράς τους στην τοπική αγορά μπορεί είτε να αγοράσουν ντόπιες επιχειρήσεις με ευνοϊκούς όρους, είτε να τις αναγκάσουν να αποχωρήσουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μια αύξηση της συγκέντρωσης της αγοράς και μόνο δεν μας λέει τίποτα για την αποδοτικότητα της κατανομής των πόρων στα πλαίσια της δυναμικής της εκβιομηχάνισης.

Υπάρχει ανάγκη για περισσότερη έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις της εισόδου των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην δομή της αγοράς των αναπτυσσομένων χωρών. Παράλληλα απαιτείται να ερευνηθεί αν η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων ενισχύει τη συγκέντρωση της αγοράς, μέσω της επιρροής τους στις παραμέτρους της βιομηχανικής δραστηριότητας - όπως είναι η έντασης του κεφαλαίου, η τεχνολογία και η τεχνική της παραγωγικής διαδικασίας - που συμβάλλουν αποφασιστικά στην διαμόρφωση της δομής της αγοράς. Και επί πλέον χρειάζεται να ερευνηθεί αν πέρα και πάνω από την επίδραση τους μέσω των παραπάνω παραμέτρων, εξασκούν μια επί πλέον ανεξάρτητη επιρροή στην ενίσχυση της ολιγοπολιακής δομής της αγοράς, κύρια λόγω της συμπεριφοράς τους και της πολυεθνικότητάς τους.

#### **4) Επιπτώσεις στην απασχόληση**

##### **α) Δημιουργία απασχόλησης**

Ένα από τα κύρια θέματα στα οποία έχει εστιαστεί το ενδιαφέρον και η διαμάχη ανάμεσα στους οικονομολόγους και τις κυβερνήσεις είναι ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Ανάλογα με το είδος των επενδύσεων που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε μια χώρα, αν είναι δηλ. του τύπου έντασης πρώτων υλών και κεφαλαίου ή υποκατάστασης εισαγωγών ή πλατφόρμα για εξαγωγές, μπορούν να γίνουν γενικεύσεις σχετικά με την επίπτωση τους στην δημιουργία απασχόλησης

➤ Στην περίπτωση των επενδύσεων που στόχο τους έχουν την εκμετάλλευση των πρώτων υλών, όπου η παραγωγική διαδικασία είναι έντασης κεφαλαίου, η δημιουργία απασχόλησης θα είναι περιορισμένη. Επειδή όμως στις δραστηριότητες αυτές η τεχνική της παραγωγής δεν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εθνικότητα του κεφαλαίου, η δημιουργία περιορισμένης απασχόλησης στις περιπτώσεις αυτές οφείλετε περισσότερο στη συγκέντρωση των

ξένων επιχειρήσεων σε αυτές τις δραστηριότητες, και όχι κύρια στην εθνικότητα τους.

➤ Στην περίπτωση των επενδύσεων υποκατάστασης των εισαγωγών οι εκτιμήσεις σχετικά με την συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης έχουν μεγαλύτερη ανάγκη εμπειρικής στήριξης. Μερικές εμπειρικές μελέτες που έχουν γίνει καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στις δραστηριότητες αυτές, δημιουργούν σχετικά μικρή απασχόληση. Κι αυτό για δύο κύριους λόγους. Ο ένας είναι ότι οι επενδύσεις αυτού του τύπου όλο και περισσότερο παίρνουν τη μορφή της εξαγοράς επιχειρήσεων που είδη λειτουργούν, παρά της ίδρυσης καινούριων επιχειρήσεων. Ο άλλος λόγος είναι ότι οι πολυεθνικές τείνουν να χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούν στη χώρα της μητέρας-εταιρίας. Επειδή τα προϊόντα που παράγουν και οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί στις αναπτυγμένες χώρες, ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται στις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες και στο σχετικό κόστος των συντελεστών της παραγωγής στις χώρες αυτές, όπου ο παράγοντας εργασία, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις αναπτυσσόμενες χώρες, βρίσκεται σε σχετική στενότητα.

Διάφορες εμπειρικές μελέτες στοιχειοθετούν ότι, οι περισσότερες από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους παραγωγής χωρίς να τις προσαρμόζουν στις τοπικές συνθήκες. Και ακόμη ότι στις περιπτώσεις που χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές παραγωγής όπου επιβάλλεται είτε λόγω του μεγέθους της αγοράς και της κατώτερης ποιότητας του προϊόντος είτε λόγω έλλειψης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

➤ Οι επενδύσεις που αναλαμβάνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό έντασης εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές η πολυεθνική επιχείρηση μεταφέρει στις αναπτυσσόμενες χώρες ένα ή περισσότερα στάδια της μεταποίησης κάποιου προϊόντος στα οποία χρησιμοποιείται πολύ εντατικά η εργασία. Έτσι η συμβολή των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε αυτές τις περιπτώσεις, στη δημιουργία απασχόλησης είναι σημαντική. Ο τύπος όμως αυτών των επενδύσεων συγκεντρώνεται σε πολύ λίγες χώρες όπου η αμοιβή της εργασίας είναι πολύ χαμηλή, αλλά και γενικότερα οι συνθήκες στην αγορά εργασίας είναι πολύ ευνοϊκές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Πρόσθετα δηλ με την ύπαρξη φθηνού εργατικού δυναμικού απαιτείται να υπάρχει ένα συνδικαλιστικό αδύναμο ή ελεγχόμενο εργατικό κίνημα.

Τα παραπάνω αναφέρονται στις άμεσες επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία απασχόλησης στις χώρες υποδοχής τους. Πρόσθετα όμως, μ' αυτές τις επιπτώσεις, πρέπει να συνεκτιμηθούν και οι έμμεσες επιπτώσεις στη δημιουργία απασχόλησης, που προκύπτουν από την λειτουργία τους στη χώρα υποδοχής τους. Οι εκτιμήσεις όμως σχετικά με τις έμμεσες επιπτώσεις είναι περισσότερο πολύπλοκες.

Γενικά μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι έμμεσες επιπτώσεις στη δημιουργία απασχόλησης είναι περισσότερο σημαντικές όσο περισσότερο ενσωματώνονται, όσο δηλ μεγαλύτερες διασυνδέσεις δημιουργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με την τοπική οικονομία. Οι έμμεσες επιπτώσεις εξαρτιόνται δηλ από το αν και σε ποιο βαθμό οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αγοράζουν τις εισροές τους από την τοπική αγορά, από το αν επαναεπενδύουν τα κέρδη τους και από την συνεισφορά τους στα έσοδα της κυβέρνησης.

### **β) Μισθοί και ημερομίσθια**

Θεωρείται γενικά σαν δεδομένο ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ημερομίσθια σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις. Διάφοροι λόγοι κατά καιρούς έχουν ανέρθει για να εξηγήσουν την πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων σχετικά με την αμοιβή της εργασίας. Οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι τρεις. Ο πρώτος αναφέρεται στη δυνατότητα που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ημερομίσθια. Επειδή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν κύρια σε ολιγοπωλιακές αγορές, σε βιομηχανικούς τομείς υψηλής τεχνολογίας και έντασης κεφαλαίου και λόγω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερα κέρδη και ταυτόχρονα το κόστος εργασίας δεν αποτελεί ση μαντικό στοιχείο του κόστους της παραγωγής τους, κι έτσι έχουν τη δυνατότητα να πληρώνουν καλύτερα την εργασία.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι οι ξένες επιχειρήσεις απασχολούν και ξένους, ιδιαίτερα στις επιτελικές διοικητικές και τεχνικές αρμοδιότητες, οι οποίοι πληρώνονται ή και με μεγαλύτερους μισθούς από αυτούς που επικρατούν στη χώρα προέλευσης τους, κάτι που μεταθέτει προς τα πάνω το μέσο όρο αμοιβής των εργαζομένων στις ξένες επιχειρήσεις.

Ο τρίτος λόγος είναι με το να πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύουν και να διατηρούν το καλύτερα εκπαιδευμένο ή ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που διαθέτουν οι αναπτυσσόμενες χώρες.



Πρέπει όμως να τονιστεί ότι οι επίσημες κυβερνητικές στατιστικές δεν δίνουν πληροφόρηση χωριστά σχετικά με τους μισθούς και ημερομίσθια που πληρώνουν οι ξένες και ντόπιες επιχειρήσεις. Ακόμη και όταν συγκριτικά στατιστικά στοιχεία είναι διαθέσιμα, δεν είναι εύκολο να προσδιορισθεί αν η διαφορά στην αμοιβή εργασίας οφείλεται στην πολυεθνικότητα των ξένων επιχειρήσεων ή στο μέγεθος τους ή στο ότι χρησιμοποιούν μεθόδους παραγωγής έντασης κεφαλαίου ή στη διάρθρωση της αγοράς. Η σύγκριση πρέπει να γίνεται μεταξύ επιχειρήσεων που είναι όμοιες στις βασικές ποσοτικές και ποιοτικές λειτουργίες τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ

#### ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

##### 1) Εισαγωγή

Πολλά θέματα σχετικά με την λειτουργία και συμπεριφορά των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αναλυθούν και να μελετηθούν κάτω από τον όρο «performance». Αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται σε τρία θέματα: στην αποδοτικότητα, την απασχόληση και στην παραγωγικότητα της εργασίας, και στην επιλογή της τεχνολογίας.

Από στατιστική ανάλυση έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από το ξένο κεφάλαιο είναι κατά μέσο όρο πολύ μεγαλύτερης δυνατότητας να υπερπηδούν τα διάφορα εμπόδια εισόδου τους, ότι τείνουν να συγκεντρώνονται στους κλάδους που είναι ολιγοπωλιακά διαρθρωμένοι και που αναπτύσσονται γρηγορότερα σε σύγκριση με το βιομηχανικό τομέα στο σύνολο του και ότι επιτυγχάνουν τη διαδικασία διαμόρφωσης της βιομηχανίας με το να αυξάνουν τη συγκέντρωση της παραγωγής πέρα και πάνω από το επίπεδο εκείνο που επεξηγείτε η διαμόρφωση από άλλους παράγοντες.

Σαν επακόλουθο των χαρακτηριστικών και του τρόπου λειτουργίας τους, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θεωρούνται σαν θεσμοί που συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της τεχνικής και οικονομικής αποτελεσματικότητας στην κατανομή των πόρων μεταξύ διαφόρων χρήσεων της χώρας υποδοχής τους. Η εγκατάσταση και λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην τοπική αγορά μπορεί να προκαλέσει βελτίωση στην οργάνωση και αποδοτικότητα των ντόπιων επιχειρήσεων που είναι αγωνιστικές με τις ξένες επιχειρήσεις ή που είναι προμηθευτές ή αγοραστές των προϊόντων που παράγουν οι ξένες επιχειρήσεις. Μπορεί επίσης να επιτυγχάνουν τη διαδικασία μεταφοράς και απορρόφησης της τεχνολογίας από την ντόπια αγορά.

Αυτές είναι οι έμμεσες επιπτώσεις ή τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων που μπορεί κύρια να ωφελήσουν την χώρα υποδοχής. Αυτές όμως οι έμμεσες επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων που ποικίλουν από περίπτωση σε περίπτωση και είναι δύσκολο να εκφραστούν και αποτιμηθούν ποσοτικά. Γι' αυτό δεν είναι παράδοξο ότι λόγω αυτών των δυσκολιών οι εμπειρικές εκτιμήσεις τους σπανίζουν στην οικονομική βιβλιογραφία.

Το συντριπτικό μέρος της ερευνητικής εργασίας που έχει γίνει αναφορικά με τη «performance» των ξένων επιχειρήσεων περιορίζεται στην συγκεκριμένη μελέτη ορισμένων πλευρών της επίδοσης των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων, παρά σε μια εκτίμηση και αποτίμηση των επιπτώσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αποδοτική κατανομή και χρήση των διαθέσιμων πόρων της χώρας υποδοχής τους.

Η ανάλυση σε αυτό το κεφάλαιο δεν στοχεύει ν' απαντήσει στα παραπάνω φιλόδοξα ερωτήματα. Ακολουθείται η ίδια μεθοδολογία. Συγκρίνεται δηλαδή η επίδοση των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων σε σχέση με το κέρδος την απασχόληση και την παραγωγικότητα της εργασίας και την μέθοδο παραγωγής.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η σύγκριση ανάμεσα στις ξένες και ντόπιες επιχειρήσεις γίνεται σε επίπεδο κλάδου και όχι μεταξύ εφάμιλλων ζευγών επιχειρήσεων λόγω έλλειψης στατιστικών στοιχείων. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων που αποδίδονται στην εθνικότητα, στις διεθνείς διασυνδέσεις και στην πρακτική διαχείριση των επιχειρήσεων, μπορεί μερικά να οφείλονται στις διαφορές μεγέθους, στην σύνθεση των παραγόμενων προϊόντων ή και την κυβερνητική πολιτική.

## **2) Αποδοτικότητα**

Τα δηλωμένα ποσοστά κέρδους από τις επιχειρήσεις σαν δείκτης της αποδοτικότητας, πρέπει να χρησιμοποιούνται με πολλές επιφυλάξεις.

Οι διαφορές στα επίπεδα κέρδους μπορεί να αντανakλούν ένα αριθμό από παράγοντες πέρα από την μέθοδο παραγωγής που χρησιμοποιείται. Τα ποσοστά κέρδους εξαρτώνται από τη δομή της αγοράς μέσα στην οποία οι επιχειρήσεις λειτουργούν. Όταν οι αγορές δεν είναι ανταγωνιστικές, διαφορές στο επίπεδο κερδών μπορεί να είναι το αποτέλεσμα των «ατελειών» της αγοράς. Η μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή διάρθρωση της αγοράς δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τη δύναμη που κατέχουν για να αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους. Έτσι

μεγαλύτερα ποσοστά κερδών δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι αντανακλούν και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τα ποσοστά κέρδους είναι και ο βαθμός προστασίας της αγοράς από τις εισαγωγές. Μονοπωλιακά κέρδη και μεγάλος βαθμός αποτελεσματικής προστασίας συναντώνται στις χώρες που η πολιτική υποκατάσταση των εισαγωγών αποτελεί ένα σημαντικό μέσο της αναπτυξιακής τους διαδικασίας.

Οι εννοιολογικές και λογιστικές δυσκολίες και προβλήματα σχετικά με τα ποσοστά κέρδους πολλαπλασιάζονται όταν γίνονται συγκρίσεις μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων. Η «performance» μιας ξένης επιχείρησης αποτιμάται σύμφωνα με την συμβολή της στο πολυεθνικό συγκρότημα του οποίου αποτελεί μέρος. Η μεγιστοποίηση του κέρδους για το πολυεθνικό συγκρότημα στο σύνολο του δεν συμβαδίζει απαραίτητα με την μεγιστοποίηση του κέρδους των επιμέρους συστατικών του μερών. Το μέγιστο δηλαδή κέρδος για ένα πολυεθνικό συγκρότημα δεν ισούται απαραίτητα με το αθροιστικό αποτέλεσμα του μέγιστου κέρδους των διαφορών επί-μέρους επιχειρηματικών του μονάδων. Εξαρτάται από τον τρόπο και το βαθμό αλληλεξάρτησης των επί-μέρους μονάδων μεταξύ τους. Η σύγκριση της αποδοτικότητας των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων χωρίς λεπτομερή και πλήρη γνώση της πολιτικής των πολυεθνικών επιχειρήσεων σχετικά με την κατανομή των δραστηριοτήτων τους και της διαδικασίας και της πρακτικής σχετικά με την τιμολόγηση των ενδο-επιχειρησιακών συναλλαγών, μπορεί ενδεχόμενα να οδηγήσει σε λαθεμένα συμπεράσματα.

Οι ενδο-επιχειρησιακές συναλλαγές περιλαμβάνουν συναλλαγές εμπορευμάτων και υπηρεσιών ανάμεσα στις διάφορες μονάδες του ίδιου συγκροτήματος. Οι συναλλαγές αυτές εσωτερικεύονται στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης παρακάμπτοντας τους μηχανισμούς της αγοράς.

Η πρακτική αυτή παρέχει τη δυνατότητα στην πολυεθνική επιχείρηση να χειριστεί τα ποσοστά κέρδους. Όταν μια ξένη επιχείρηση που είναι εγκαταστημένη στην χώρα μας αγοράζει προϊόντα από την μητέρα - εταιρία ή άλλες συγγενείς μονάδες ή πληρώνει για την μεταφορά τεχνολογίας ή και για άλλες διοικητικές υπηρεσίες σε τιμές μεγαλύτερες από τις τιμές της αγορά ή αντίθετα πουλάει προϊόντα σε αυτές σε τιμές μικρότερες από τις τιμές της αγοράς, η συνολική αποδοτικότητα της πολυεθνικής επιχείρησης μπορεί να αυξάνει αλλά η αποδοτικότητα της ξένης επιχείρησης στη χώρα μας εμφανίζεται μειωμένη. Αντίθετα αν υπάρχει σκοπιμότητα από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης η παραγωγική της

μονάδα στην χώρα μας, μπορεί να εμφανίσει μεγαλύτερα κέρδη, χωρίς να είναι πράγματι περισσότερο παραγωγική και αποδοτική.

Αναγκαστικά όμως, παρά τα παραπάνω μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν, θα ακολουθηθεί και εδώ η ίδια μεθοδολογία λόγω έλλειψης περισσοτέρων λεπτομερών στοιχείων.

Πρόσθετα με τις παραπάνω εννοιολογικές και λογιστικές δυσκολίες και προβλήματα που αναφέρθηκαν, σχετικά με την χρησιμοποίηση και αξιολόγηση του ποσοστού κέρδους σαν δείκτη της αποδοτικότητας, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα σχετικά με την χρησιμοποίηση του μέσου ποσοστού κέρδους. Τα δηλωμένα ποσοστά κέρδους αναφέρονται στο μέσο ποσοστό απόδοσης μιας επένδυσης που πραγματοποιήθηκε ενώ για τον επιχειρηματία σημασία έχει το αναμενόμενο οριακό ποσοστό απόδοσης. Όταν μια επένδυση έχει γίνει οι παραπέρα ευκαιρίες, για επιθυμητές επενδύσεις μπορεί να είναι περιορισμένες. Το μέσο ποσοστό κέρδος κατά κλάδο καλύπτει επίσης τις ενδοκλαδικές διαφορές στην απόδοση που πραγματοποιήθηκε.

Πρόσθετα υπήρχε το πρόβλημα ότι συγκρίνονται στοιχεία που αναφέρονται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και σε επιχειρήσεις με ζωή διαφορετικής διάρκειας.

Από τον πίνακα I είναι φανερό ότι το μέσο ποσοστό απόδοσης διαφέρει σημαντικά από κλάδο σε κλάδο, τόσο για τις επιχειρήσεις που ελέγχονται από το ξένο κεφάλαιο όσο και για τις ντόπιες επιχειρήσεις. Με την μέθοδο της ανάλυσης της διακύμανσης εξετάζεται η υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από το ξένο κεφάλαιο είναι περισσότερο αποδοτικές από τις ντόπιες επιχειρήσεις, ενάντια στην υπόθεση ότι δεν υπάρχει διαφορά στην αποδοτικότητα ανάμεσα στις ξένες και ντόπιες επιχειρήσεις.

Η μέθοδος αυτή μας λέει τα ποσοστά κέρδους των δύο ομάδων - των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων - μπορεί ή όχι να θεωρηθεί ότι προέρχονται από τον ίδιο πληθυσμό. Αν δηλαδή το ύψος και η διακύμανση στα ποσοστά κέρδους των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων από κλάδο σε κλάδο στοιχειοθετεί την υπόθεση ότι οι δύο ομάδες των επιχειρήσεων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σε σχέση με την αποδοτικότητα:

Έχουμε:

$$F = \frac{ns^2/x}{s^2 P}$$

Ο αριθμητής δίνει την διαφορά στα μέσα ποσοστά αποδοτικότητας μεταξύ των δύο ομάδων, μεταξύ δηλαδή των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων και ο παρανομαστής την μέση διακύμανση μέσα στις

δύο ομάδες. Η κριτική τιμή είναι  $F_{0,5} = 4,17$ . Αν δηλαδή η τιμή του  $F$  είναι μικρότερη από την κριτική τιμή τότε η υπόθεση ( $H_0$ ), ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αποδοτικότητα των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων δεν απορρίπτεται. Αντίθετα αν η τιμή του  $F$  είναι μεγαλύτερη από την κριτική τιμή τότε η υπόθεση της μη διαφοράς ( $H_0$ ) απορρίπτεται. Αυτό σημαίνει ότι η αποδοτικότητα των ξένων επιχειρήσεων διαφέρει σημαντικά από την αποδοτικότητα των ντόπιων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα I για το 1983 και το 1985 έχουμε:

$$F_{73} = \frac{ns^2/x}{s^2-P} = 0,22 \quad \text{βαθμός ελευθερίας} = 1,32$$

$$F_{77} = \frac{n52/x}{s^2 P} = 4,07 \quad \text{βαθμός ελευθερίας} = 1,32$$

Επομένως η υπόθεση ( $H_0$ ) δεν απορρίπτεται. Το αποτέλεσμα βρίσκεται δηλαδή σε διάσταση με την άποψη που γενικά επικρατεί, ότι οι ξένες επιχειρήσεις είναι περισσότερο αποδοτικές από τις ντόπιες. Βέβαια το αποτέλεσμα για το 1985 ( $F=4,07$ ) είναι πολύ κοντά στην κριτική τιμή ( $F=4,17$ ) και έτσι η μη απόρριψη της υπόθεσης ( $H_0$ ) δεν μπορεί να είναι τόσο κάθετη όσο για το 1983.

Στα μέσα ποσοστά κέρδους περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα αν έχουν δηλώσει κέρδη ή ζημιές. Οι υπολογισμοί επαναλήφθηκαν για τις επιχειρήσεις, ξένες και ντόπιες, που έχουν δηλώσει μόνο κέρδη, 1985. Το αποτέλεσμά ήταν  $F=0,22$ . Το 1985 ένα μεγαλύτερο ποσοστό ντόπιων επιχειρήσεων είχαν δηλώσει ζημιές. Αν συγκρίνουμε δηλαδή μόνο τις επιχειρήσεις, ντόπιες και ξένες που έχουν δηλώσει κέρδη το 1985 δεν στοιχειοθετείται ότι η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων επηρεάζεται σημαντικά από την εθνικότητα.

Υπάρχουν οπωσδήποτε μεγάλες διαφορές από κλάδο σε κλάδο. Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που ελέγχεται από το ξένο κεφάλαιο είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα

των ντόπιων στους κλάδους, υφαντικών ή ένδυσης, που είναι έντασης εργασίας, και στους κλάδους πετρελαίου και βασικών μετάλλων, που είναι έντασης κεφαλαίου. Ενώ στους κλάδους χημικών, ηλεκτρικών συσκευών και μεταφορικών, που είναι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας, η αποδοτικότητα των ξένων επιχειρήσεων είναι μικρότερη από αυτή των ντόπιων. Επειδή σε αυτούς τους κλάδους οι ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές πρέπει να είναι μεγάλες, λόγω εισαγωγών ενδιάμεσων προϊόντων, το πρόβλημα των υπερτιμολογήσεων των εισαγωγών πρέπει να είναι ένας από τους κύριους λόγους της χαμηλής αποδοτικότητας των ξένων επιχειρήσεων.

Λόγω της πολυπλοκότητας των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και της πρακτικής των πολυεθνικών επιχειρήσεων σχετικά με τις υπερτιμολογήσεις των εξαγωγών τους, δεν είναι περίεργο ότι η πολυεθνικότητα των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τα δηλωμένα κέρδη, αποτυγχάνει να φανερώσει ότι επηρεάζει ουσιαστικά την αποδοτικότητα των ξένων επιχειρήσεων.

Άλλες μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με την αποδοτικότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες και όπου η σύγκριση έχει γίνει μεταξύ εφάμιλλων ζευγών ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων, έχουν καταλήξει στο ίδιο συμπέρασμα.

Το συμπέρασμα αυτό είναι σημαντικό γιατί είναι ένα από τα κύρια επιχειρήματα υπέρ των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι λόγω των πλεονεκτημάτων και των δυνατοτήτων που διαθέτουν συμβάλουν στην τεχνική και οικονομική βελτίωση της κατανομής και χρήσης των πόρων και επομένως συμβάλουν αποφασιστικά στην αύξηση των κρατικών εσόδων. Σύμφωνα όμως με τα εμπειρικά δεδομένα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν φαίνεται ότι επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και επομένως δεν ωφελείται ο κρατικός προϋπολογισμός.

**Πίνακας Ι**  
**Αποδοτικότητα ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων**

Καθαρά κέρδη / Ίδιο κεφάλαιο						
Κλάδος	Ξένες	Ντόπιες	Ξένες	Ντόπιες	Ξένες /Ντόπιες	Ξένες /Ντόπιες
	1983		1985		1983	1985
Τρόφιμα	14.4	12.5	2.0	6.0	12.2	35.5
Ποτά	3.1	12.1	9.3	0.0	17.5	19.5
Καπνός	-	12.5	-	0.0	-	13.2
Υφαντουργία	15.8	19.1	7.2	4.9	16.9	14.9
Υπόδηση και ένδυση	39.8	20.2	36.7	15.7	39.9	19.3
Ξύλου και Φελλού	31.4	30.9	1.6	3.1	3.4	6.1
Επιπλαποιίας	-	26.9	-	0.0	-	6.4
Χάρτου	32.9	12.6	7.2	0.0	9.9	16.5
Εκδόσεων	-	18.7	-	12.9	-	19.6
Δέρματος	5.6	13.4	16.1	11.7	16.1	13.1
Πλαστικού	19.2	26.2	11.5	6.4	16.7	14.8
Χημικών	13.2	13.9	0.4	7.3	12.7	15.1
Πετρελαίου	132.8	77.4	14.7	0.0	14.7	10.0
Μη μετάλλων	13.6	12.1	11.9	3.4	18.6	7.6
Βασικών μετάλλων	30.7	6.8	24.0	0.0	24.0	14.3
Αντικειμένων	23.3	27.8	11.3	7.4	13.1	21.4
Μηχανημάτων	21.2	15.9	10.7	5.3	12.3	12.8
Ηλεκτρικών	10.7	28.1	0.0	0.0	5.5	10.1
Μεταφορικών	10.7	13.0	4.0	3.5	10.1	8.7
Διάφορα	13.4	22.4	16.2	9.8	16.3	23.0



### 3) Απασχόληση και παραγωγικότητα της εργασίας

Το πρόβλημα της απασχόλησης στις αναπτυσσόμενες χώρες αποτελεί το σημείο εστίασης της φιλολογίας της ανάπτυξης και των εμπειρικών μελετών και αναλύσεων κατά τα τελευταία χρόνια. Για τις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες το πρόβλημα της ανεργίας, παρά τις ποσοτικές και ποιοτικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί, παραμένει ένα χρόνιο πρόβλημα. Η εκβιομηχάνιση, με τον τρόπο και τον βαθμό που έχει γίνει, όχι μόνο δεν προσφέρει λύση στο πρόβλημα της απασχόλησης, αλλά αντίθετα σε ορισμένες περιπτώσεις το έχει επιτείνει. Η αύξηση της παραγωγής του βιομηχανικού τομέα δεν συμβάδισε και με μια ανάλογη αύξηση της απασχόλησης. Πολλά έχουν υποστηριχθεί σχετικά με τους λόγους για την χαμηλή απορρόφηση εργατικού δυναμικού από την βιομηχανία. Οι κυριότερες επεξηγήσεις έχουν επικεντρωθεί στο είδος της τεχνολογίας που μεταφέρεται και χρησιμοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Διαφορές στην αμοιβή, στην παραγωγικότητα, στο κόστος και στην εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού, αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των ξένων επενδυτών. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις όμως παίζουν έναν οριακό μόνο ρόλο στην δημιουργία απασχόλησης. Και η αξιολόγηση της συμβολής τους στη δημιουργία απασχόλησης θα έπρεπε να γίνεται σε συσχετισμό με εναλλακτικές καταστάσεις, με το τι θα μπορούσε δηλαδή να είχε συμβεί αν δεν είχαν εγκατασταθεί στις χώρες αυτές. Κάτι που εξαρτάται από τις επιλογές και τις πολιτικές που θα μπορούσαν να επιδιώξουν και να ακολουθήσουν οι αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι Ελληνικές κυβερνήσεις επέλεξαν και ακολούθησαν πολιτική πρόσκλησης και ειδικής προνομιακής μεταχείρισης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και ταυτόχρονα ενθάρρυνσης της μετανάστευσης του εργατικού δυναμικού, κύρια στη Δ. Ευρώπη. Έτσι «αντιμετώπισαν» το πρόβλημα της απασχόλησης και για πολλά χρόνια δεν υπήρχε σημαντικό θέμα ανεργίας. Μετά το 1983, λόγω της οικονομικής κρίσης που εκδηλώθηκε και σταδιακά οξύνθηκε στις αναπτυσσόμενες χώρες της Δ. Ευρώπης, άρχισε να αντιστρέφεται το ρεύμα και να δημιουργείται πρόβλημα απασχόλησης.

Η συμμετοχή των ξένων επιχειρήσεων στην δημιουργία απασχόλησης εξαρτάται από την μέθοδο εισόδου των ξένων επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά, αν δηλαδή εγκαθιστούν μια καινούργια μονάδα ή αν εξαγοράζουν μια μονάδα που υπήρχε από την τεχνολογία που χρησιμοποιούν, από τις διασυνδέσεις που δημιουργούν με την τοπική οικονομία και από το αν αποθαρρύνουν ή όχι την εγκατάσταση ντόπιων επιχειρήσεων. Η εγκατάσταση μιας

νέας μονάδας που χρησιμοποιεί μεθόδους παραγωγής έντασης κεφαλαίου χωρίς να δημιουργεί διασυνδέσεις με την τοπική οικονομία θα μικρή συμβολή στη δημιουργία απασχόλησης. Αν όμως η εγκατάσταση της ξένης επιχείρησης γίνει μέσω της εξαγοράς μιας ντόπιας επιχείρησης και ταυτόχρονα εισάγει μεθόδους παραγωγής μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου, η συμβολή της στη απασχόληση θα είναι αρνητική.

Για μια πλήρη και συνολική εκτίμηση των επιπτώσεων των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στο επίπεδο της απασχόλησης απαιτείται γνώση της έκτασης και της φύσης των διακλαδικών σχέσεων που δημιουργούν και προωθούν σε σύγκριση με τις εναλλακτικές δυνατότητες που μπορούσε να είχε ακολουθήσει η εκβιομηχάνιση στη χώρα μας.

Εξ' ίσου σημαντικό είναι οι επιπτώσεις των ξένων επιχειρήσεων στο επίπεδο της απασχόλησης είναι και οι επιπτώσεις στη διαστρωμάτωση της απασχόλησης. Διάφορες μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με τα παραπάνω θέματα έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις, απασχολούν αναλογικά ένα μεγαλύτερο ποσοστό ειδικευμένου προσωπικού, ότι πληρώνουν μεγαλύτερους μισθούς και ότι προσελκύουν το εργατικό δυναμικό με τις μεγαλύτερες ικανότητες και δεξιότητες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, η κατανομή των πόρων που διαθέτει μια κοινωνία μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους κι επομένως και η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, εξαρτάται και προσδιορίζεται από τη δομή της αγοράς και τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Και παραπέρα η καλύτερη κατανομή των πόρων σε παγκόσμια κλίμακα επιτυγχάνεται και εξηγείται με τη θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος και του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου.

Αν και αυτή ή «ιστορία επιτυχίας» έχει αμφισβητηθεί και θεωρητικά και εμπειρικά, η εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει μεταβάλει τη διεθνή οικονομία αποφασιστικά, κάτι που έχει σημαντικές επιπτώσεις όχι μόνον στις διεθνείς, αλλά και στις εθνικές πολιτικό-οικονομικές σχέσεις. Οι παραδοσιακές έννοιες της επιχειρησιακής οργάνωσης και της διάρθρωσης της αγοράς πρέπει να επεκταθούν, ώστε να περιλάβουν όχι μόνον τις εθνικές αλλά και τις διεθνείς αγορές.

Η πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί σήμερα τον κύριο τρόπο διασύνδεσης των αγορών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα. Ένα σημαντικό ποσοστό της διεθνούς κίνησης του κεφαλαίου, των προϊόντων και των υπηρεσιών γίνεται μεταξύ των διαφόρων μονάδων των πολυεθνικών συγκροτημάτων. Χαρακτηριστικό της οργάνωσης της διεθνούς οικονομίας είναι το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δύναμη να οργανώνουν την παραγωγή τους σε διεθνή βάση και να κατανέμουν τους πόρους μεταξύ χωρών κι αγορών ανεξάρτητα από το χώρο όπου οι πόροι παράγονται και των αναπτυξιακών στόχων των χωρών που εγκαθίστανται.

Αυτό σημαίνει ότι οι παραδοσιακοί μηχανισμοί της αγοράς που διαμόρφωναν τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων σχετικά με το εμπόριο και τις διεθνείς επενδύσεις έχουν σε μεγάλο βαθμό αντικατασταθεί από τους μηχανισμούς των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ένα όλο μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή των οικονομικών συναλλαγών και αποφάσεων μετατίθεται από τα πλαίσια της αγοράς στα γραφεία προγραμματισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Η τάση για εσωτερίκευση (internalization) των συναλλαγών, που προηγούμενα γίνονταν μέσω της αγοράς, και για διεθνοποίηση της παραγωγής, μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων - κάτι που αποτελεί σύνδρομο του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής στο σημερινό του στάδιο - έχει σημαντικές επιπτώσεις και στην κατανομή των πόρων μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων στη χώρα υποδοχής, και στην κατανομή του εισοδήματος μεταξύ της χώρας που κάνει την επένδυση και της χώρας που την δέχεται. Αυτό οφείλεται κύρια στα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των βιομηχανιών στις οποίες οι πολυεθνικές λειτουργούν και στην εσωτερική τους δομή.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται κύρια στις νεωτεριστικές και ολιγοπωλιακές βιομηχανίες, ενώ η σπουδαιότητά τους στις βιομηχανίες τυποποιημένων προϊόντων είναι πολύ μικρότερη. Κατά συνέπεια οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται κύρια στις βιομηχανίες που τείνουν να κυριαρχούνται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και όπου η διάρθρωση της αγοράς είναι ολιγοπωλιακή. Στις περιπτώσεις αυτές το ερώτημα σχετικά με την αποδοτικότητα του τρόπου οργάνωσης και κατανομής των πόρων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι ταυτόσημο με το ερώτημα της αποδοτικότητας της ολιγοπωλιακής αγοράς, μια περιοχή όπου τα οικονομικά της ευημερίας (welfare economics) ισχύουν.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν οπωσδήποτε μεγαλύτερες δυνατότητες να οργανώσουν την παραγωγή και το εμπόριο αποδοτικά, με κριτήριο το κέρδος, αλλά οι δραστηριότητές τους μπορεί να βρίσκονται σε σύγκρουση με τους στόχους και τα εθνικά συμφέροντα των χωρών υποδοχής στις οποίες λειτουργούν. Με άλλα λόγια δηλαδή, η αποδοτική οργάνωση της παραγωγής από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις από τη δική τους θεώρηση, δεν σημαίνει ότι συμπίπτει με την αποδοτική οργάνωση της παραγωγής από μια εθνική θεώρηση.

Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες επιθυμούν μια γρήγορη ανάπτυξη, αύξηση της απασχόλησης, σταθεροποίηση των τιμών και μείωση του ελλείμματος των εξωτερικών τους συναλλαγών, αλλά αντιμετωπίζουν έλλειψη ή ανεπάρκεια σε πόρους μέσα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αντίθετα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τους πόρους - ανθρώπους, χρηματικούς και τεχνολογικούς - που θα μπορούσαν να τις βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Γι' αυτό πολλές αναπτυσσόμενες χώρες προσπαθούν να προσελκύσουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις προσφέροντας ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

Συνήθως όμως υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εθνικών στόχων των χωρών υποδοχής και των στόχων των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η μεγιστοποίηση του κέρδους που είναι ο στόχος της πολυεθνικής επιχείρησης από τις δραστηριότητές της σε παγκόσμια κλίμακα, είναι σχεδόν πάντα ασυμβίβαστος με τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους αναπτυξιακούς στόχους των αναπτυσσόμενων χωρών. Η σύγκρουση αυτή πηγάζει τόσο από θέματα σχετικά με τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων (όπως είναι οι επιπτώσεις τους στο ισοζύγιο πληρωμών και τους μακροοικονομικούς στόχους της οικονομικής πολιτικής των χωρών υποδοχής τους), όσο και από θέματα σχετικά με τη συμπεριφορά τους (όπως είναι η πολιτική που ακολουθούν σχετικά με την κοστολόγηση της τεχνολογίας, με την έρευνα κι ανάπτυξη της τεχνολογίας, με τις πηγές χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους και με ορισμένους περιορισμούς που επιβάλλουν σχετικά με την παραγωγή και τη διάθεση της παραγωγής, στις θυγατρικές τους επιχειρήσεις).

Μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να επεξεργάζεται μια πρώτη ύλη σε μια χώρα, να την μεταποιεί σε μια άλλη και να διαθέτει το τελικό προϊόν σε μια τρίτη χώρα. Αυτό σημαίνει ότι έχει μεγάλη δυνατότητα κι ευχέρεια να επηρεάσει τη βιομηχανική πολιτική της χώρας υποδοχής της και την κατανομή των πόρων και μέσα στην ίδια τη χώρα και μεταξύ των διαφόρων χωρών.

Πολλές εμπειρικές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι επιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο Ισοζύγιο πληρωμών των αναπτυσσόμενων χωρών είναι αρνητικές (αυτό ισχύει ακόμη και σε περιπτώσεις αναπτυγμένων χωρών). Και αυτό γιατί γίνεται μια μεταφορά εισοδήματος από τις αναπτυσσόμενες στις αναπτυγμένες χώρες μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ίσως το όφελος που έχει περισσότερο τονιστεί, από τους υποστηρικτές των πολυεθνικών επιχειρήσεων, είναι η διάχυση της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα. Αν και η σημασία της τεχνολογίας είναι εμφανής για τις αναπτυσσόμενες χώρες, πολλές κυβερνήσεις και οικονομολόγοι γίνονται όλο και περισσότερο σκεπτικοί κι ανήσυχoi σχετικά με την «καταλληλότητα» και το κόστος μεταφοράς της τεχνολογίας. Οι υπερβολικές δαπάνες που πληρώνουν οι αναπτυσσόμενες χώρες για τεχνολογία έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι είναι ένας έμμεσος κι άνετος τρόπος για μεταφορά εισοδήματος.

Σύμφωνα με έναν μάνατζερ μιας θυγατρικής αμερικάνικης επιχείρησης στο Μεξικό «οι πληρωμές για τεχνολογία είναι ο ευκολότερος νόμιμος τρόπος για μεταφορά κερδών στο εξωτερικό». Η πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι να κατανέμουν το

κόστος για έρευνα και ανάπτυξη τεχνολογίας, που διεξάγεται στη μητέρα - εταιρεία, σ' όλες τις επιχειρήσεις του συγκροτήματος. Η κατανομή του κόστους γίνεται συνήθως δυσανάλογα. Οι επιχειρήσεις του συγκροτήματος σε τρίτες χώρες επωμίζονται αναλογικά ένα μεγαλύτερο μέρος των δαπανών για έρευνα κι ανάπτυξη τεχνολογίας. Στις περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων χωρών πρόκειται συνήθως για έρευνα κι ανάπτυξη τεχνολογίας που δεν χρησιμοποιούν και δεν προβλέπεται να χρησιμοποιήσουν.

Η πολιτική που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους στο Εξωτερικό έχει επιπτώσεις στην κατανομή των εγχώριων πόρων μεταξύ διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων. Ενώ οι πολυεθνικές έχουν πρόσβαση στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και στα κεφάλαια του ίδιου του συγκροτήματος, το μεγαλύτερο ποσοστό από τα κεφάλαια που απαιτούνται για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό προέρχεται από τις χώρες υποδοχής τους. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν το αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση μιας παραγωγικής μονάδας και μετά απευθύνονται στην εσωτερική αγορά κεφαλαίου. Επειδή συνήθως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απορροφούν μεγαλύτερα ποσά από την εσωτερική αγορά από τα ποσά που εισάγουν από το εξωτερικό, το αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιούνται οι αποταμιεύσεις της χώρας υποδοχής για να επεκταθεί ο έλεγχος των ξένων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό τους τομέα. Και παραπέρα λόγω του προσανατολισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην παραγωγή προϊόντων που απευθύνονται στην ικανοποίηση της ζήτησης από τα ανώτερα εισοδηματικά στρώματα της χώρας υποδοχής ή για εξαγωγές, σημαίνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στερούν τις αναπτυσσόμενες χώρες από πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις κυβερνήσεις ή τις ντόπιες επιχειρήσεις για παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών για τις ανάγκες της πλειοψηφίας, των εισοδηματικά κατώτερων τάξεων και στρωμάτων.

Όλες οι δυνατές συγκρούσεις κι αντιθέσεις συμφερόντων οπωσδήποτε δεν εξαντλούνται στις παραπάνω κατηγορίες. Ποικίλουν και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κοινωνικό - οικονομική δομή κάθε χώρας και τα συμφέροντα των διαφόρων κοινωνικών τάξεων και στρωμάτων που εκπροσωπούνται και εκφράζονται από τις κυβερνήσεις κάθε χώρας. Ένα βέβαιο από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι η δυσκολία τους να προσδιορίσουν τους εθνικούς τους

στόχους, να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν την πολιτική που εξασφαλίζει την προώθηση των αναπτυξιακών τους στόχων.

Η ικανότητα όμως των κυβερνήσεων των αναπτυσσόμενων χωρών για σχεδιασμό και υλοποίηση της μακροοικονομικής πολιτικής τους επηρεάζεται αποφασιστικά και περιορίζεται ασφυκτικά από την παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις, αν και το απόλυτο μέγεθος των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων είναι μικρό, σε σύγκριση με αντίστοιχα μεγέθη σε αναπτυγμένες χώρες, η σημασία τους λόγω του χαμηλού βαθμού της εκβιομηχάνισης των αναπτυσσόμενων χωρών, μπορεί να είναι καθοριστική για τη δομή και την κατεύθυνση της αναπτυξιακής διαδικασίας.

Το κόστος που συνδέεται με τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σ' αντίθεση με τα οφέλη στα οποία αποβλέπουν οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι περισσότερο "διαχυμένο" κι επομένως πιο δύσκολο να εκφραστεί ποσοτικά. Κι αυτό γιατί το κύριο ερώτημα για τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν περιορίζεται στο κατά πόσο είναι αποδοτική η κατανομή των πόρων, που προωθείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και στο αν οι τιμές που πληρώνονται για εισροές μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ψηλές ή όχι. Το καθοριστικό ερώτημα αφορά τη μορφή και την έκταση του ελέγχου που ασκούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αν οι σχέσεις, που δημιουργούνται με την ενσωμάτωση των αναπτυσσόμενων χωρών στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα παραγωγής και εμπορίου, μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων, προωθούν μια μακροχρόνια δομή στην αναπτυσσόμενη χώρα που αναπτύσσει τη δυνατότητά της να βελτιώσει τη θέση της στο διεθνή καταμερισμό της εργασίας και να επηρεάσει τα διεθνή γεγονότα προς το συμφέρον της

Το ποσοστό της βιομηχανικής βάσης που ελέγχεται από το ξένο κεφάλαιο καθορίζει το βαθμό αποεθνικοποίησης (denationalization) της οικονομίας, που καταδειχνει ότι τα κέντρα λήψης των αποφάσεων, μεταφέρονται στο εξωτερικό. Ο βαθμός αποεθνικοποίησης εξαρτάται όχι μόνον από το ποσοστό της βιομηχανίας που αποτελεί ξένη ιδιοκτησία, αλλά και από τη διάκλαδική διάρθρωση της ξένης ιδιοκτησίας και την παρουσία άμεσα στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες. Αν οι ξένες επιχειρήσεις δηλαδή ακολουθούν τη βιομηχανική διάρθρωση της χώρας υποδοχής τους, η επίδραση που εξασκούν είναι συγκριτικά μικρότερη από την επίδραση που μπορούν να εξασκήσουν αν συγκεντρώνονται σε λίγους βιομηχανικούς κλάδους. Για να προσδιοριστεί ο βαθμός αποεθνικοποίησης αυτών των τομέων, θα πρέπει να εξεταστεί και ο

βαθμός ενσωμάτωσης, θεσμικός και οργανωτικός, των θυγατρικών επιχειρήσεων στο σύστημα προγραμματισμού της παραγωγής, του εμπορίου, της χρηματοδότησης και της τεχνολογίας του πολυεθνικού συγκροτήματος. Ο βαθμός αυτός ποικίλει ανάλογα με το είδος της παραγωγικής δραστηριότητας και τους στόχους μιας επένδυσης.

Η αποεθνικοποίηση μιας οικονομίας επηρεάζει μέσω της συμπεριφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τον τρόπο λειτουργίας της και τη δυνατότητα προγραμματισμού της βιομηχανικής πολιτικής της. Θα πρέπει δηλαδή στη διαμόρφωση της βιομηχανικής πολιτικής να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός «υπακοής» και διάθεσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων να λειτουργούν σύμφωνα με το συμφέρον της χώρας υποδοχής. Συχνά η συμπεριφορά των ξένων επιχειρήσεων είναι διαφορετική από τη συμπεριφορά μιας παρόμοιας ντόπιας επιχείρησης, επειδή αποτελεί μέρος ενός συγκροτήματος. Η κατανομή των δραστηριοτήτων και των πόρων μεταξύ διαφόρων συστατικών μερών του πολυεθνικού συγκροτήματος γίνεται με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους συνολικά. Αυτό σημαίνει ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους μιας θυγατρικής επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε μια μη μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους. Αν για παράδειγμα μια θυγατρική επιχείρηση αγοράσει κάποια εισροή (προϊόν ή συντελεστή) από την τοπική αγορά σε χαμηλότερο κόστος από ότι από τη μητέρα-εταιρεία ή άλλες «αδερφικές» μονάδες μπορεί να δημιουργήσει υποαπασχόληση του παραγωγικού δυναμικού του πολυεθνικού συγκροτήματος κι έτσι αν και μεγιστοποιεί τα δικά τους κέρδη προκαλεί μια μείωση στα συνολικά κέρδη. Αυτό σημαίνει ότι όπου η συμμετοχή και ο έλεγχος του ξένου κεφαλαίου είναι μεγάλος η αριστοποίηση της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την μη «άριστη» κατανομή των πόρων και λειτουργία της ντόπιας βιομηχανίας.

Θεωρητικά βέβαια ή συμπεριφορά και ο τρόπος λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να διαμορφωθεί σε αναλογία και πλαίσια παρόμοια μ' αυτά των ντόπιων επιχειρήσεων, από το θεσμικό πλαίσιο των χωρών υποδοχής. Στην πραγματικότητα όμως οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι δύσκολο να διαμορφώσουν ένα τέτοιο θεσμικό πλαίσιο (νόμους, αποτελεσματική και ικανή δημόσια διοίκηση, κοινωνικό έλεγχο, γνώση, κλπ). Πρέπει οπωσδήποτε να γίνει διάκριση μεταξύ νομικής βίας και επιχειρησιακής πρακτικής. Μια διένεξη που προέρχεται από τη νομική υποχρέωση είναι πιο εύκολο να στοιχειοθετηθεί, αλλά λιγότερο ενδιαφέρουσα από ότι η επιχειρησιακή πρακτική. Παραπέρα, ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης σαν πολυεθνικής (συντονισμός και συγκέντρωση



παραγωγικών δραστηριοτήτων σε διάφορες χώρες και εσωτερίκευση των συναλλαγών) είναι συνώνυμος με τη μεταφορά αποφάσεων - κλειδιά στο στρατηγείο της πολυεθνικής επιχείρησης.

Πρέπει να τονιστεί ότι πέρα από τη διαφορετική θεώρηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων από τις διάφορες κοινωνικές τάξεις και στρώματα κάθε χώρας, η σύγκρουση των συμφερόντων που υπάρχει σε πολλές περιπτώσεις μεταξύ αναπτυσσομένων χωρών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν οφείλεται ούτε σε στενά «εθνικιστικά» ή «παράλογα» αισθήματα από την πλευρά των χωρών υποδοχής, ούτε στη «διεφθαρμένη ιμπεριαλιστική» πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η σύγκρουση συμφερόντων οφείλεται στις σύμφυτες αντιθέσεις μεταξύ των συμφερόντων των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των χωρών υποδοχής τους σχετικά με το ρόλο και τους στόχους ανάπτυξης της βιομηχανίας, με το ερώτημα της εθνικής κυριαρχίας και τον τρόπο ενσωμάτωσής τους στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Για την κατανόηση σε βάθος κάθε οικονομικού αλλά και γενικότερα επιστημονικού φαινομένου πρέπει να υπάρχει πρωταρχική γνώση της θεωρίας. Το κεφάλαιο στη συνέχεια χωρίζεται σε 5 ενότητες: Στην πρώτη ενότητα θα παρουσιάσουμε συνοπτικά το επίπεδο ανάλυσης των οικονομικών θεωριών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, στη δεύτερη και τρίτη ενότητα θα αναλύσουμε τη θεωρία του Κύκλου Προϊόντος του Vernon, στην τέταρτη ενότητα θα αναλύσουμε τις θεωρίες των Hymer, Baumol, Williamson και τη θεωρία της εσωτερικοποίησης.

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Προτού ξεκινήσουμε την ανάλυση ξεχωριστά για κάθε θεωρία θα πρέπει να επισημάνουμε ότι όπως και σε κάθε άλλο κομμάτι της οικονομικής θεωρίας, έτσι και στην ανάλυση της διεθνούς παραγωγής υπάρχει αρκετά μεγάλη ποικιλία θεωριών που προσπαθούν να εξηγήσουν το φαινόμενο. Αυτό ισχύει γιατί η διεθνής παραγωγή μπορεί να ερμηνευτεί σε τρία επίπεδα:

Μάκρο-οικονομικό επίπεδο: αναλύοντας τις ροές και τα αποθέματα εσωστρεφών και εξωστρεφών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.

Μέσο-οικονομικό επίπεδο: αναλύοντας τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις σε επίπεδο βιομηχανίας και φυσικά

Μίκρο-οικονομικό επίπεδο: όπου αναλύεται η Πολυεθνική Επιχείρηση ως ένας ξεχωριστός τύπος επιχείρησης. Κατά συνέπεια ανάλογα σε ποιο επίπεδο μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και τους φορείς των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων, μπορούμε να ξεχωρίσουμε τις ακόλουθες βασικές προσεγγίσεις και να επισημάνουμε ορισμένες από τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια αυτών των προσεγγίσεων (Cantwell, 1991).

## ΜΑΚΡΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ-ΚΥΚΛΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ I-VERNON

Η θεωρία του ΚΠ I του Vernon προσπαθεί να ερμηνεύσει τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις σε μακροοικονομικό επίπεδο (Βαίτσος και Μητσός, 1982, σελ. 105-124). Ο Vernon χρησιμοποίησε στην ανάλυση του την άποψη του Posner περί τεχνολογικού χάσματος ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες καθώς και την άποψη του Linder σχετικά με την ομοιότητα της ζήτησης στις ανεπτυγμένες χώρες. Αυτό ουσιαστικά έκανε και ο Vernon το 1966 όταν προσπάθησε να εξηγήσει τις Αμερικανικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο με βάση τα χαρακτηριστικά -πλεονεκτήματα των πιθανών χωρών υποδοχής (Location advantages). Συγκεκριμένα είπε (δανειζόμενος την πρωτότυπη ιδέα από τον χώρο του μάρκετινγκ) ότι η ζωή κάθε προϊόντος περνά 3 φάσεις, τις οποίες και συνέδεσε με την απόφαση σχετικά με το που μπορεί να παραχθεί το προϊόν ανάλογα με την κάθε φάση ζωής τους. Πιο αναλυτικά διέκρινε τα ακόλουθα στάδια στην παραγωγή ενός προϊόντος:

1. Νέο προϊόν: Πρόκειται για την είσοδο στην αγορά ενός καινούργιου προϊόντος. Αυτό το προϊόν θα παραχθεί αρχικά στις ΗΠΑ (μη ξεχνάμε ότι η θεωρία του δημιουργήθηκε αρχικά για να εξηγήσει τις Αμερικανικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις). Γιατί στις ΗΠΑ; Γιατί οι ΗΠΑ ως πλούσια χώρα έχει απαιτητικούς καταναλωτές που επιθυμούν να δοκιμάσουν νέα προϊόντα. Επίσης είναι πλούσια χώρα σε κεφάλαιο και τεχνολογία. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά οδηγούν στην παραγωγή προϊόντων έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας. Επίσης υπάρχουν επιπλέον λόγοι που κάνουν την επιχείρηση να επιλέξει ως πρώτη αγορά του νέου προϊόντος τις ΗΠΑ. Ένας λόγος είναι ότι το προϊόν ως καινούργιο δεν έχει σταθεροποιήσει τα χαρακτηριστικά του, επίσης πιθανό είναι να μην έχει σταθεροποιηθεί ο τρόπος παραγωγής τους, όπως και να απαιτούνται εξειδικευμένοι προμηθευτές ενδιάμεσων αγαθών. Όλοι αυτοί οι λόγοι σχεδόν υποχρεώνουν τους παραγωγούς να βρίσκονται κοντά στους καταναλωτές τους αλλά και τους προμηθευτές τους δεδομένου ότι έτσι μόνο θα μπορούν να λύνονται προβλήματα που αφορούν το προϊόν. Πάνω από όλα δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το νέο προϊόν σχεδιάστηκε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες εύπορων αμερικανών καταναλωτών.

2. Ωριμο προϊόν: Σε αυτήν τη φάση ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σταθεροποιούνται (πχ. ο σχεδιασμός

του) και γενικά δεν υπάρχει ο «πειραματισμός» που υπήρχε στην προηγούμενη φάση. Επίσης, πάλι αντίθετα απ' ό τι στην προηγούμενη φάση, υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το κόστος παραγωγής του, δεδομένου ότι ίσως έχουν αρχίσει να εμφανίζονται ανταγωνιστές. Επιπλέον μπορεί να παρουσιαστούν νέες αγορές στο εξωτερικό. Αυτές οι νέες αγορές θα πρέπει να μοιάζουν καταναλωτικά στις ΗΠΑ (γιατί;). Με βάση αυτό το σκεπτικό οι αγορές του εξωτερικού που θεωρούνται κατάλληλες για την παραγωγή του προϊόντος βρίσκονται στην Ευρώπη. Εκεί υπάρχουν εύποροι καταναλωτές και επίσης υπάρχει καλή και σχετικά φθηνή (λιγότερο ακριβή απ' ό τι στις ΗΠΑ) βιομηχανική υποδομή. Βέβαια το ερώτημα που τίθεται και που εν μέρη απαντήσαμε (διαφορές στο κόστος παραγωγής) είναι γιατί μια επιχείρηση δεν εξάγει από τις ΗΠΑ στην Ευρώπη αλλά προτιμά τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Πέρα λοιπόν από τις διαφορές στο κόστος παραγωγής, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που κάνουν ασύμφορο το εμπόριο, όπως διάφορες μορφές παρεμβατισμού, αλλά και η επιθυμία των επιχειρήσεων να έχουν μια δυναμική παρουσία στις ευρωπαϊκές αγορές. Ούτως η άλλως οι επιχειρήσεις γνώρισαν τις ευρωπαϊκές αγορές αρχικά μέσω εξαγωγών του νέου τους προϊόντος για να καλύψουν τις ανάγκες ορισμένων «εκλεκτικών» ευρωπαϊών καταναλωτών.

3. Τυποποιημένο προϊόν: Αρχικά η παραγωγή του προϊόντος στην Ευρώπη μπορεί να καλύπτει την εσωτερική αγορά. Αργότερα όμως μπορεί να έχουμε και εξαγωγές προς άλλες χώρες. Αυτές οι χώρες θα είναι είτε οι ΗΠΑ είτε άλλες, κυρίως, αναπτυσσόμενες χώρες. Σε αυτήν την περίπτωση και καθώς το προϊόν αποκτά τελείως σταθερά χαρακτηριστικά και γίνεται πάρα πολύ εύκολα ανταγωνίσιμο, ο πρωταρχικός και βασικότερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να το παράγει όσο το δυνατό φθηνότερα για να μην αναγκαστεί να το αποσύρει από τις αγορές. Ούτε οι ΗΠΑ ούτε η Ευρώπη, στην δεκαετία του 1960 (αλλά ούτε και σήμερα), αποτελούν τους φθηνότερους τόπους παραγωγής των λεγόμενων τυποποιημένων προϊόντων. Αντίθετα οι αναπτυσσόμενες χώρες με τα χαμηλά εργατικά κόστη μπορούν να παράγουν το προϊόν. Έτσι αυτές οι χώρες αναλαμβάνουν την παραγωγή και εξαγωγές του προϊόντος.

## Παράδειγμα 1

Για να κατανοήσετε τον ΚΠ Ι φέρτε στο νου σας το ραδιόφωνο , την τηλεόραση ή και το κινητό τηλέφωνο. Και τα τρία προϊόντα θεωρούνται όταν πρωτοεισάγονται –ή για να είμαστε πιο ακριβείς με βάση τα σημερινά δεδομένα-τα διάφορα μοντέλα τους- στην αγορά ως υψηλής τεχνολογίας, και παράγονται σε ανεπτυγμένες χώρες, είτε αυτές είναι οι ΗΠΑ ή η Ε.Ε. ή η Ιαπωνία. Στο τέλος όμως όταν δούμε που καταλήγει η παραγωγή τους όσο και η τιμή τους θα δούμε ότι είναι είτε «made in Taiwan» είτε «made in China». Όταν βγήκε στη αγορά το λεγόμενο δορυφορικό κινητό τηλέφωνο (1999). Φυσικά δεν παράγεται στην Ελλάδα και η τιμή του κυμαινόταν γύρω στις 700,000 δραχμές. Τα «κλασσικά» ή για να χρησιμοποιήσουμε την ορολογία του Vernon «ώριμα ή τυποποιημένα» κινητά τηλέφωνα έχουν πάρα πολύ χαμηλή τιμή και μάλιστα, στις περισσότερες περιπτώσεις, διανέμονται δωρεάν ως μέρος της προσφοράς της εταιρείας που προσφέρει το τηλεφωνικό δίκτυο.

## ΜΕΣΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

### Θεωρία του Hymer

Ο Hymer το 1960 γράφοντας τη διδακτορική του διατριβή παρατήρησε ότι οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις , αντίθετα με ότι πρέσβευε η νεο-κλασική προσέγγιση, πραγματοποιούνταν όχι μόνο ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες αλλά μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών (Γεωργόπουλος, 1998, σελ. 71-72). Συνεπώς η νεο-κλασική προσέγγιση δεν μπορούσε να εξηγήσει αυτό το φαινόμενο (γιατί;). Επίσης ανεγνώρισε την ικανότητα ορισμένων επιχειρήσεων να δημιουργούν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership advantages) εμποδίζοντας άλλες επιχειρήσεις να τις ανταγωνιστούν. Αυτά τα πλεονεκτήματα δρουν ως εμπόδια εισόδου στο βιομηχανικό κλάδο που δρα η επιχείρηση διαβρώνοντας τον ανταγωνισμό και δημιουργώντας εκείνες τις συνθήκες που επιτρέπουν την εμφάνιση μονοπωλίων και ολιγοπωλίων. Συνοψίζοντας τη θεωρία που ανέπτυξε ο Hymer για να ερμηνεύσει τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις επικεντρωνόμαστε κατ' αρχάς στο ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας ώστε να αισθάνονται «αυτοπεποίθηση» στην απόφασή τους να επενδύσουν εκτός της χώρας προέλευσής τους. Κατόπιν επισημαίνουμε ότι αυτή η εξάπλωση των επιχειρήσεων σε άλλες χώρες γίνεται προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους στα πλαίσια

ενίσχυσης της μονοπωλιακής δύναμης που τους αποδίδουν αυτά τα πλεονεκτήματα.

### **Θεωρία της εσωτερικοποίησης**

Η θεωρία του Hymer μιλά για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η θεωρία της εσωτερικοποίησης αναφέρεται σε κόστη συναλλαγών και τέλος οι σύγχρονες μικρο-οικονομικές προσεγγίσεις αναφέρονται στα συγκρουόμενα συμφέροντα των κυριότερων ομάδων που δρουν σε μια επιχείρηση, αυτές των ιδιοκτητών –μετόχων και των μάνατζερς. Η θεωρία της εσωτερικοποίησης ενδιαφέρεται να αναλύσει τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εσωτερικοποιήσουν τις αγορές ενδιάμεσων αγαθών (internalization advantages) (Γεωργόπουλος, 1998, σελ. 72-75). Οι Casson και Buckley ισχυρίστηκαν ότι ορισμένες δραστηριότητες όπως, η έρευνα και ανάπτυξη, η εκπαίδευση του προσωπικού κλπ. αποτελούν απαραίτητα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής ενός προϊόντος. Συνήθως ως ενδιάμεσα προϊόντα θεωρούμε (και φυσικά είναι) ημικατεργασμένα προϊόντα τα οποία μέσω περαιτέρω επεξεργασίας θα χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή του τελικού προϊόντος. Επίσης ενδιάμεσα αγαθά θεωρούμαι και εκείνα τα τελικά αγαθά που επίσης θα χρησιμοποιηθούν για τη συναρμολόγηση – κατασκευή ενός άλλου προϊόντος. Μια βίδα είναι ένα τελικό προϊόν από μόνο του. Όταν όμως χρησιμοποιείται για την συναρμολόγηση ενός άλλου προϊόντος τότε θεωρείται ενδιάμεσο προϊόν.

Μια επιχείρηση θα επιδιώξει να εσωτερικοποιήσει την «παραγωγή» αυτών των αγαθών προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής της και κατά συνέπεια να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Μια Πολυεθνική Επιχείρηση που παράγει σε διάφορες χώρες για διάφορους καταναλωτές προκειμένου να διατηρήσει την ποιότητα των προϊόντων και συνεπώς να συντηρήσει και αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα των ενδιάμεσων αγαθών της. Όταν λοιπόν έχουμε διασυννοριακές επενδύσεις προκειμένου να διασφαλιστούν οι αγορές των ενδιάμεσων αγαθών τότε έχουμε και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.

### **Θεωρίες των Baumol και Williamson I**

Πρόκειται για θεωρίες που προσπαθούν να ερμηνεύσουν τις επιχειρήσεις με βάση το σύνθετο περιβάλλον που τις χαρακτηρίζει. Υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις δρουν σε ατελείς αγορές που καθιστούν πολύ δύσκολη η μεγιστοποίηση των κερδών (Λουρή, 1998). Παράγοντες που καθιστούν ατελές το περιβάλλον δράσης

μιας επιχείρησης είναι ο κυβερνητικός παρεμβατισμός, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις έναντι άλλων.

Επιπλέον, ισχυρίζονται ότι σχεδόν σε κάθε μεγάλη επιχείρηση, όπως μια Πολυεθνική Επιχείρηση, υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, δηλαδή τους μετόχους, και τη διαχείριση της επιχείρησης δηλαδή τους μάνατζερς. Αυτός ο διαχωρισμός αντικατοπτρίζει και τα διαφορετικά συμφέροντα που ενδεχόμενα να έχουν αυτές οι δύο ομάδες. Οι μέτοχοι επιζητούν μεγαλύτερα κέρδη που θα αποδοθούν με μεγαλύτερα μετοχικά μερίσματα και οι δε μάνατζερς μεγαλύτερες πωλήσεις δεδομένου ότι έτσι θα πραγματοποιήσουν και τους προσωπικούς τους στόχους. Υπάρχουν τρεις επιμέρους προσεγγίσεις που αναλύουν τη σύγχρονη επιχείρηση με βάση αυτές τις προσεγγίσεις:

1. Η διαχειριστική προσέγγιση (managerial) με κυρίους εκπροσώπους τους Baumol, Williamson (προσέγγιση I) και την Penrose.

2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς, με κυριότερους εκπροσώπους τους Cyert και March, και τέλος

3. Η σύγχρονη προσέγγιση μεγιστοποίησης των κερδών με κύριο εκπρόσωπο πάλι τον Williamson (προσέγγιση II).

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζουμε μόνο δύο από τους εκπροσώπους της διαχειριστικής προσέγγισης, Baumol και Williamson (προσέγγιση I).

## **Baumol**

Κάποιος λοιπόν μπορεί να αναρωτηθεί γιατί υπάρχει αυτή η σύγκρουση ανάμεσα στα κέρδη και στις πωλήσεις. Το ένα δεν προϋποθέτει το άλλο; Σίγουρα το ένα προϋποθέτει το άλλο κάτω από έναν περιορισμό. Σύμφωνα με τον Baumol αυτός ο περιορισμός είναι ο καθορισμός ενός ελαχίστου επιπέδου κερδών ώστε η επιχείρηση να αποδώσει και μεγαλύτερα μερίσματα αλλά και να μπορεί να χρηματοδοτήσει επενδύσεις που θα βοηθήσουν στην προώθηση των πωλήσεων. Το ελάχιστο κέρδος ουσιαστικά περιορίζει τα σχέδια επέκτασης των μάνατζερς, γιατί η προώθηση των πωλήσεων χρηματοδοτείται από τα κέρδη. Χαμηλά κέρδη όμως σημαίνει χαμηλά μερίσματα γεγονός αντίθετο με τις επιθυμίες των μετόχων. Ο καθορισμός, λοιπόν, του ελάχιστου κέρδους αποτελεί το σημείο συμβιβασμού των δύο ομάδων. Αυτός ο συμβιβασμός είναι απαραίτητος γιατί διαφορετικά η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να επιβιώσει. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα βλέπουμε ένα «χάρτη» σημείων συμβιβασμού.

Όπως παρατηρούμε ορισμένα σημεία είναι πιο κοντά στις επιθυμίες των μετόχων και άλλα πιο κοντά στις επιθυμίες των μάναντζερς. Όπου και αν βρίσκεται το σημείο δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι αποτελεί προϊόν κοινής απόφασης.

#### Παράδειγμα 2

Η Coca Cola ,όπως και άλλες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στην Κίνα προκειμένου να εκμεταλλευτούν και το χαμηλό εργατικό κόστος. Κατά αυτόν τον τρόπο ικανοποιούν τις απαιτήσεις των μετόχων για μεγαλύτερα κέρδη. Αντίθετα η Levis επέλεξε να μην επενδύσει στην Κίνα, γιατί υπάρχει καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τα περισσότερα εργοστάσια της Levis βρίσκονται σε ανεπτυγμένες χώρες (ΗΠΑ, ΕΕ). Το management της Levis επιθυμεί να έχει ένα φιλανθρωπικό πρόσωπο έστω και αν θυσιάζει ένα τμήμα των κερδών της επιχείρησης μεταφέροντας την παραγωγή της σε χώρες υψηλού κόστους.

Πηγή: Fortune, Μάρτιος 1999.

#### Williamson – Προσέγγιση I

Το επόμενο ερώτημα που τίθεται αφορά τους προσωπικούς στόχους των μάναντζερς. Σύμφωνα με τον Williamson οι μάναντζερς επιθυμούν να αποδείξουν ότι έχουν σεβασμό και δύναμη μέσα στην Πολυεθνική Επιχείρηση. Η απόδειξη της δύναμης των μάναντζερς φαίνεται από τα εξής τρία χαρακτηριστικά:

Τον αριθμό και την ποιότητα του προσωπικού που τους περιστοιχίζει (γραμματείς, σύμβουλοι, κλπ)

Τη δυνατότητα να έχουν ειδικούς λογαριασμούς εξόδων, πολυτελή γραφεία και αυτοκίνητα, και άλλα υλικά αγαθά που δείχνουν την ισχύ τους και το κύρος τους.

Τη δυνατότητα να επενδύουν πόρους της επιχείρησης σύμφωνα με τη δική τους κρίση. Πρόκειται για ειδική κατηγορία επενδύσεων που δεν σχετίζονται με τις προσχεδιασμένες επενδύσεις που κάνει σε τακτικά χρονικά διαστήματα η Πολυεθνική Επιχείρηση.

Η ικανοποίηση αυτών των στόχων τους ενθαρρύνει να διοικούν καλύτερα την επιχείρηση. Οι θεωρίες αυτές φαίνονται να είναι σε θέση να ερμηνεύσουν και τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις αλλά η χρήση τους πρέπει να γίνεται με προσοχή δεδομένου ότι η Πολυεθνική Επιχείρηση είναι ένας πολυσύνθετος οργανισμός με πολλαπλές ομάδες συγκρουόμενων συμφερόντων.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

### 1) Κύρια συμπεράσματα

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε μια ανάλυση ορισμένων πλευρών της λειτουργίας και των επιπτώσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην βιομηχανία. στόχος αυτής της προσπάθειας ήταν να εξεταστούν εμπειρικά μερικά από τα πλεονεκτήματα, που θεωρητικά υποστηρίζονται προκύπτουν από την ενσωμάτωση μιας αναπτυσσόμενης χώρας στον παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Το αποτέλεσμα της έρευνας, παρά τις μεθοδολογικές αδυναμίες και τους περιορισμούς που μας επέβαλε η μερική και ελλιπής στατιστική πληροφόρηση σε σχέση με τις ποσοτικές διαστάσεις και εκφράσεις της πολυπλοκότητας και της λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων, είναι ενδεικτικά της διάστασης που υπάρχει μεταξύ θεωρητικών υποθέσεων και της οικονομικής πρακτικής.

Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας συνοπτικά είναι:

- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν διεισδύσει σε σημαντικό βαθμό στην Ελληνική οικονομία και κυριαρχούν στους κλάδους -κλειδιά της βιομηχανίας. Το ποσοστό συμμετοχής των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο σύνολο του ενεργητικού της βιομηχανίας είναι ενδεικτικό του βαθμού αποεθνικοποίησης της Ελληνικής οικονομίας. Ο έλεγχος που ασκούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην εκβιομηχάνιση και η συμβολή τους στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας μας δεν προσδιορίζεται μόνο σε αναλογία με τα ποσοστά συμμετοχής τους στα διάφορα μεγέθη της οικονομίας αλλά και με το είδος των κοινωνικό - οικονομικών δομών που προωθούν και ενισχύουν στη χώρα μας.
- Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι της μορφής «συμμετοχικές επιχειρήσεις», αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις κατέχουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις με 100% ξένη ιδιοκτησία τείνουν να συγκεντρώνονται στους τομείς υψηλής τεχνολογίας. Η μεγάλη πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει στόχο της την ικανοποίηση της ζήτησης στην εσωτερική αγορά, παρά το σχετικά μικρό μέγεθος της τοπικής αγοράς

και την κατάργηση των δασμών από τις χώρες τις Ε.Ο.Κ., για τις εξαγωγές Ελληνικών βιομηχανικών προϊόντων .

- Οι ξένες επιχειρήσεις είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερες από τις ντόπιες επιχειρήσεις η διαφορά στο μέγεθος οφείλεται μερικά στην διακλαδική διάρθρωση των ξένων επιχειρήσεων, ότι δηλαδή τείνουν να συγκεντρώνονται στους κλάδους που απαιτούν παραγωγικές μονάδες μεγαλύτερης κλίμακας παραγωγής, και μερικά στην πολυεθνικότητα των ξένων επιχειρήσεων. Η επίδραση όμως της πολυεθνικότητας στον προσδιορισμό του μέσου μεγέθους των ξένων επιχειρήσεων είναι ισχυρότερη από την επίδραση της διακλαδικής τους διάρθρωσης.
- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις, να υπερπηδούν τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά για μια επιχείρηση συνδέονται και απορρέουν από την ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς, η διαθεσιμότητα των απαραίτητων εισροών, τις οικονομίες κλίμακας παραγωγής και την διαφοροποίηση των προϊόντων.
- Η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην αγορά όχι μόνο δεν ενισχύει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, αλλά αντίθετα επιτυγχάνει το ρυθμό ολιγοπωλιακής διαμόρφωσης της δομής της αγοράς. Αυτό δεν οφείλεται μόνο στην επίδραση τους στις παράμετρους που προσδιορίζουν την δομή της αγοράς, δηλαδή στην εισαγωγή μεθόδων παραγωγής έντασης - κεφαλαίου και στην δημιουργία σχετικά μεγάλων παραγωγικών μονάδων, αλλά και στον τρόπο λειτουργία τους και συμπεριφοράς τους και στα ειδικά προνόμια που αποσπούν.
- Η εθνικότητα της ιδιοκτησίας του κεφαλαίου δεν φαίνεται ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα ποσοστά κέρδους που δηλώνονται από τις επιχειρήσεις, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ διαφόρων κλάδων της βιομηχανίας, ενώ δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι διαφέρουν μεταξύ ντόπιων και ξένων επιχειρήσεων. Η δυνατότητα και η ευχέρεια που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να χειρίζονται τις δραστηριότητες τους σε παγκόσμιο επίπεδο και η εκτεταμένη χρησιμοποίηση του μηχανισμού των τιμών μεταβίβασης τους πρέπει να διαμορφώνουν τις λογιστικές

εγγραφές τους με τον περισσότερο, γι' αυτές, αποδοτικό τρόπο. Στο βαθμό όμως που η παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι επιθυμητή, γιατί θεωρείται ότι προωθούν μια «ορθολογική» κατανομή των πόρων και επομένως λόγω της υψηλής αποδοτικότητας τους συμβάλουν στα έσοδα της κυβέρνησης, η χαμηλή αποδοτικότητα της λειτουργίας τους, σύμφωνα με τα δηλωμένα κέρδη τους, μεταφράζεται σε απώλεια εισοδήματος για την κυβέρνηση. Το επιχείρημα αυτών που υποστηρίζουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με την ορθολογική, από ιδιωτικής πλευράς, οργάνωση της παραγωγής συμβάλουν στα έσοδα της χώρας υποδοχής τους, δεν βρίσκει εμπειρική υποστήριξη.

- Η παραγωγικότητα της εργασίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από το μέσο όρο στους κλάδους έντασης - κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας και χαμηλότερη στους κλάδους έντασης - εργασίας και χαμηλής τεχνολογίας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν αναλογικά περισσότερο τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, να πληρώνουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερους μισθούς, ενώ δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αμοιβή των εργαζομένων μεταξύ των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων.
- Η προστιθέμενη αξία, σαν ποσοστό της ακαθάριστης αξίας παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ήταν λίγο μεγαλύτερη από ότι για τις ντόπιες επιχειρήσεις. Υπάρχουν όμως μεγάλες διαφορές τόσο μεταξύ διαφόρων κλάδων, όσο και μεταξύ των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων σε ορισμένους κλάδους. Στους παραδοσιακούς κλάδους (ποτά, κλωστοϋφαντουργικών και ένδυσης), όπου οι ντόπιες επιχειρήσεις υποτίθεται ότι διαθέτουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα, η προστιθέμενη αξία των ξένων επιχειρήσεων σαν ποσοστό της αξίας της παραγωγής τους είναι αρκετά μεγαλύτερη από το αντίστοιχο ποσοστό για τις ντόπιες επιχειρήσεις. στους κλάδους όμως υψηλής τεχνολογίας (χημικών, πετρελαίου, μηχανημάτων, ηλεκτρικών συσκευών και μεταφορικών) όπου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα, η σχέση είναι αντίστροφη. Η προστιθέμενη αξία δηλαδή των ξένων επιχειρήσεων είναι μικρότερη από ότι για τις ντόπιες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δραστηριότητες τους περιορίζονται κύρια στα τελευταία στάδια της παραγωγικής

διαδικασίας των προϊόντων και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις εισαγωγές των ενδιάμεσων προϊόντων καθώς επίσης και στην τακτική υπερτιμολόγησης των εισαγωγών.

- Η χρησιμοποίηση μεθόδων παραγωγής που είναι έντασης κεφαλαίου δεν φαίνεται ότι είναι αποκλειστικό χαρακτηριστικό των ξένων επιχειρήσεων. Στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας και έντασης κεφαλαίου οι ξένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν μεθόδους παραγωγής μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου, ενώ αντίθετα στους κλάδους χαμηλής τεχνολογίας και έντασης εργασίας τείνουν να χρησιμοποιούν μεθόδους μικρότερης έντασης κεφαλαίου, σε σύγκριση με τις ντόπιες επιχειρήσεις. Η πολυεθνικότητα δηλαδή της επιχείρησης από μόνη της, δεν φαίνεται ότι ασκεί μια ιδιαίτερα ευδιάκριτη επίπτωση στη μέθοδο παραγωγής, αλλά μάλλον ο κλάδος της βιομηχανικής δραστηριότητας. Επειδή όμως οι ξένες επιχειρήσεις τείνουν να συγκεντρώνονται στους κλάδους έντασης κεφαλαίου επηρεάζουν τη σύνθεση της παραγωγής προς προϊόντα περισσότερο περίτεχνα και μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου.

Το ερώτημα όμως της καταλληλότητας της τεχνολογίας που μεταφέρουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απαιτεί παραπέρα μελέτη. Στην μελέτη αυτή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο συσχετισμό της παραγωγής που χρησιμοποιούνται από τις ξένες και ντόπιες επιχειρήσεις. Επειδή όμως οι ντόπιες επιχειρήσεις εισάγουν σχεδόν το σύνολο του μηχανολογικού τους εξοπλισμού και εξαρτώνται πλήρως από την εισαγόμενη τεχνολογία μέσω των συμφωνιών εκχώρησης, οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται δεν μπορεί να αποτελέσουν κριτήριο για την καταλληλότητα της τεχνολογίας που εισάγεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αντίθετα αυτό που προκύπτει είναι η ένταση του κεφαλαίου έχει επεκταθεί και στις ντόπιες επιχειρήσεις με συνέπειες αρνητικές τόσο για την δημιουργία απασχόλησης όσο και για την διαστρωμάτωση της απασχόλησης και την κατανομή του εισοδήματος.

- Η εισροή των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων έχει συμβάλει σε ένα μικρό ποσοστό στην κάλυψη του ελλείμματος των εμπορικών συναλλαγών. Αυτό μερικά οφείλεται στην μη άσκηση του δικαιώματος τους για εξαγωγές των κεφαλαίων που θα μπορούσαν να είχαν εξάγει σύμφωνα με το Ν. Δ. 2687 και τις επί

μέρους συμφωνίες. Η αναβολή όμως άσκησης του δικαιώματος από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σημαίνει ταυτόχρονα, συσσώρευση των υποχρεώσεων της Ελληνικής οικονομίας.

➤ Η δομή και η εξάρτηση της Ελληνικής οικονομίας από τις εισαγωγές βιομηχανικών προϊόντων δεν έχει μεταβληθεί ουσιαστικά, παρά τους ψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της βιομηχανικής παραγωγής. Η πολιτική της υποκατάστασης των εισαγωγών όπως σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε δεν ήταν αποτελεσματική. Οι εισαγωγές βιομηχανικών προϊόντων αυξήθηκαν περίπου με τον ίδιο ρυθμό που αυξήθηκε και η εγχώρια παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων. Υπήρξε μόνο μια μικρή διαφοροποίηση στην σύνθεση των εισαγωγών, από τελικά προς ενδιάμεσα προϊόντα. Είναι όμως χαρακτηριστικό ότι αυξήθηκε η εξάρτηση της οικονομίας από τις εισαγωγές μηχανολογικού εξοπλισμού.

➤ Οι εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων αυξήθηκαν με πολύ ταχύτερο ρυθμό από το ρυθμό αύξησης των συνολικών εξαγωγών, αλλά ακόμη αποτελούν ένα μικρό ποσοστό της βιομηχανικής παραγωγής. Εξαγωγές προϊόντων που για την παραγωγή τους χρησιμοποιείται εντατικά το κεφάλαιο, ο συντελεστής δηλαδή που βρίσκεται σε σχετική στενότητα, αποτελούν ένα αναλογικά μεγάλο ποσοστό των βιομηχανικών εξαγωγών. Ο κύριος όγκος των εξαγωγών είναι συγκεντρωμένος σε λίγους κλάδους και ακόμη παραπέρα σε λίγες επιχειρήσεις.

Οι εξαγωγές των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων. Η συγκέντρωση των εξαγωγών τους σε λίγους κλάδους είναι ακόμη μεγαλύτερη από την συγκέντρωση της παραγωγής τους. Ένα μεγάλο ποσοστό των εξαγωγών τους αποτελείται από ημικατεργασμένες πρώτες ύλες. Δηλαδή οι ξένες αυτές επιχειρήσεις είναι κάθετα ενσωματωμένες με το πολυεθνικό συγκρότημα και όχι με την τοπική οικονομία.

Οι περισσότερες όμως πολυεθνικές επιχειρήσεις, παρά τις διεθνείς διασυνδέσεις και την πρόσβαση που έχουν στα δίκτυα διανομής και πρόσβασης της μητέρας-εταιρίας, δεν κάνουν εξαγωγές ή εξαγούν ένα μικρό μόνο ποσοστό της παραγωγής τους, απευθύνονται δηλαδή κύρια στην εσωτερική αγορά.

Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση αύξησης της συμμετοχής στις εξαγωγές, των προϊόντων χαμηλής τεχνολογίας.

- Η εθνικότητα της επιχείρησης δεν παίζει κανέναν ιδιαίτερο ρόλο στην εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Όταν η σύγκριση της ροπής για εξαγωγές γίνει μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων που έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος δεν υπάρχει σημαντική διαφορά, μεταξύ τους. Αντίθετα μάλιστα οι εξαγωγές από τις ντόπιες επιχειρήσεις έχουν αυξηθεί με πολύ ταχύτερο ρυθμό, σε σύγκριση με τις εξαγωγές των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

## **2) Πολυεθνικές επιχειρήσεις και οικονομική κρίση.**

Η κρίση που περνάει η Ελληνική οικονομία από τις αρχές της δεκαετίας του '70 δεν έχει απλά συγκριτικό χαρακτήρα, αλλά είναι κύρια έκφραση και αντανάκλαση των βασικών διαρθρωτικών αδυναμιών της Ελληνικής βιομηχανίας και του Ελληνικού κοινωνικού σχηματισμού γενικότερα.

Παρά τους σημαντικούς ρυθμούς επέκτασης της βιομηχανικής παραγωγής και των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας; η εκβιομηχάνιση και γενικότερα η ανάπτυξη της χώρας μας είναι το ζητούμενο.

Η εκβιομηχάνιση, στο βαθμό και με τον τρόπο που έγινε είναι κύρια το αποτέλεσμα της στρατηγικής επιλογής, σχετικά με το μοντέλο και την διαδικασία ανάπτυξης που καθορίστηκε. Η επιλογή αυτή προσδιορίστηκε από τη βασική αντίληψη των φορών άσκησης της εξουσίας ότι η αριστοποίηση της κατανομής των πόρων και η μεγιστοποίηση της ευημερίας της κοινωνίας επιτυγχάνεται μέσω της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής επιχείρησης, με την μεγιστοποίηση δηλαδή του ιδιωτικού τομέα. Η ιδεολογική βάση της επιλογής ήταν, ότι υπάρχει βασικά αρμονία συμφερόντων στην κοινωνία, ότι το άτομο είναι πλήρως ενημερωμένο και συμπεριφέρεται ορθολογικά, ότι δηλαδή μεγιστοποιεί την ατομική ευημερία του και επομένως αυτό οδηγεί στη μεγιστοποίηση της ευημερίας του συνόλου και ότι το κράτος είναι ουδέτερο μεταξύ των διαφόρων τάξεων και ομάδων της κοινωνίας. Πρόκειται βασικά για υιοθέτηση της νεοκλασικής θεώρησης της οικονομίας και της ιδεολογικής της βάσης. Πέρα όμως από τις ανιστόρητες, αλλά σκόπιμες υποθέσεις και παραδοχές της θεωρίας αυτής, στη χώρα μας δεν υπάρχουν ούτε οι υποκειμενικές ούτε οι αντικειμενικές προϋποθέσεις για επιτυχία αυτής της αναπτυξιακής στρατηγικής. Στο εσωτερικό της οικονομίας οι συνθήκες που επικρατούσαν δεν επέτρεπαν να λειτουργήσει ο μηχανισμός των τιμών αποτελεσματικά και ο διεθνής καταμερισμός της εργασίας δεν επέτρεπε την

επανάληψη της αναπτυξιακής διαδικασίας των αναπτυγμένων καπιταλιστικών χωρών.

Η καθυστέρηση στην εκκίνηση, η ανάγκη αντιμετώπισης των αναπτυγμένων χωρών και οι εσωτερικές κοινωνικές - οικονομικές δομές επέβαλαν μια διαφορετική πορεία για την εκβιομηχάνιση και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Η προσπάθεια μίμησης και αντιγραφής της αναπτυξιακής διαδικασίας άλλων χωρών με διαφορετικές υποκειμενικές και αντικειμενικές συνθήκες και δυνατότητες σε συνδυασμό με την αναποτελεσματικότητα της κρατικής πολιτικής και πραχτικής, οδήγησε σε μια καρικατούρα του οικονομικού μοντέλου της Δύσης.

Οι διαρθρωτικές αδυναμίες της βιομηχανίας έχουν αναλυθεί σε αρκετές μελέτες. Εδώ θα περιοριστούμε σε μια σύντομη εκτίμηση της συμβολής των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην διαμόρφωση αυτής της δομής.

Η πολιτική εκβιομηχάνισης που ακολουθήθηκε αναγνώρισε πρωταρχικό ρόλο στο ξένο ιδιωτικό κεφάλαιο, προς το οποίο προσέφερε προνομιακή μεταχείριση έναντι στο ντόπιο κεφάλαιο, μια σειρά από κίνητρα και απαλλαγές και ένα κοινωνικό - οικονομικό περιβάλλον ευνοϊκό για τα συμφέροντα τους. Η αιτιολόγηση γι' αυτό ήταν, σύμφωνα με τους προγραμματιστές της εκβιομηχάνισης, ότι υπήρχε ανεπάρκεια κεφαλαίων και ανάγκη για εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας με την εισαγωγή ξένης τεχνολογίας.

Κάθε μορφή «ανοίγματος» μιας οικονομίας δημιουργεί οπωσδήποτε διασυνδέσεις με την διεθνή αγορά. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις όμως, σε αντίθεση με άλλες μορφές διασυνδέσεων, όπως είναι οι εμπορικές συναλλαγές, οι συμφωνίες εκχώρησης και οι διακρατικές συναλλαγές και συμφωνίες, αποτελούν συστατικό στοιχείο της ίδιας της οικονομίας όπου εγκαθίστανται.

Η ενσωμάτωση της οικονομίας στο διεθνή καταμερισμό της εργασίας όπου προωθείται μέσω της αγοράς βασίζεται σε ένα είδος «αμοιβαίας εξάρτησης». Ενώ αντίθετα η ενσωμάτωση που προωθείται μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που οργανώνουν την παραγωγή σε διεθνή κλίμακα, γίνεται κύρια μέσω της εσωτερίκευσης των αγορών μέσα στα πλαίσια της ίδιας της πολυεθνικής επιχείρησης. Η ενσωμάτωση δηλαδή των χωρών στο παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας, βασίζεται στις ατέλειες των αγορών και οι διασυνδέσεις πραγματοποιούνται στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης. Αυτή η ποιοτική διαφορά αποτελεί και την εγγενή αντίθεση και σύγκρουση των συμφερόντων μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και της χώρας υποδοχής τους. Γιατί η διεθνοποίηση της παραγωγής μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων συνεπάγεται και μεταφορά οικονομικής δύναμης σε κέντρα έξω από

την διαδικασία της πολιτικής εξουσίας και της κοινωνίας γενικότερα της χώρας υποδοχής τους.

Η μεταφορά των κέντρων λήψης αποφάσεων από τη χώρα υποδοχής στο στρατηγείο της πολυεθνικής επιχείρησης εξαρτάται βέβαια από το βαθμό ενσωμάτωσης της θυγατρικής επιχείρησης στο πολυεθνικό συγκρότημα. Αλλά είναι ακριβώς αυτή η δυνατότητα εσωτερίκευσης των αγορών μεταξύ διαφόρων χωρών και βιομηχανιών που αποτελεί το κύριο πλεονέκτημα και κίνητρο για μια επιχείρηση να γίνει πολυεθνική.

Η εσωτερίκευση των αγορών αποτελεί οπωσδήποτε ορθολογική οργάνωση των πόρων μιας πολυεθνικής επιχείρησης, με αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους του συγκροτήματος. Ο στόχος όμως αυτός, η μεγιστοποίηση του συνολικού κέρδους του συγκροτήματος, καθορίζει και την κατανομή των διαφόρων δραστηριοτήτων μέσα στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης και επομένως και τον καταμερισμό της εργασίας που προωθεί μέσω της εγκατάστασης της στις διάφορες χώρες. Και είναι ακριβώς αυτός ο καταμερισμός της εργασίας που προωθούν κι επιβάλλουν στις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς επίσης και η κοινωνικό - οικονομική δομή που ενισχύουν στο εσωτερικό των χωρών αυτών, που προκαλεί και οξύνει τα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Το ποσοστό της οικονομικής βάσης που ελέγχεται από το ξένο κεφάλαιο, καθορίζει το βαθμό αποεθνικοποίησης της οικονομίας. Η αποτίμηση επομένως του ρόλου των πολυεθνικών επιχειρήσεων και της εκβιομηχάνισης της οικονομίας μας, μόνο με τους δείκτες εκσυγχρονισμού και αύξησης της παραγωγής, όσο και αν οι δείκτες αυτοί αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την ποσοτική έκφραση ορισμένων διαστάσεων της οικονομίας, λειτουργούν σαν παρωπίδες για την εξέταση των δομών παραγωγής και αναπαραγωγής του συστήματος που προωθούνται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η εκβιομηχάνιση δεν θα πρέπει να θεωρηθεί απλά σαν μια διαδικασία ποσοτικής επέκτασης της παραγωγής, αλλά σαν ένα μέσο που ενισχύει τις εσωτερικές δομικές αλλαγές που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας και ακόμη παραπέρα την ικανότητα πραγμάτωσης των δυνατοτήτων της κοινωνίας. Αυτό περιλαμβάνει, πέρα από την ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών της κοινωνίας, την δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών της στις αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία τους, με την πλατύτερη έννοια, και επομένως την δημιουργία μιας αυτό-συντηρούμενης και αυτό - καθοδηγούμενης βιομηχανικής δυνατότητας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προτεραιότητες της κοινωνίας. Αυτό απαιτεί τα κέντρα λήψης των αποφάσεων να βρίσκονται μέσα



στα εθνικά πλαίσια και η κοινωνικό-οικονομική δομή να επιτρέπει και να διευρύνει την συμμετοχή.

Και εδώ ακριβώς βρίσκεται η διάσταση των συμφερόντων μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και του κοινωνικού συνόλου της χώρας υποδοχής τους. Γιατί η οργάνωση της παραγωγής στα πλαίσια των πολυεθνικών επιχειρήσεων συνεπάγεται την τοποθέτηση των κέντρων λήψης των αποφάσεων έξω από την, διαδικασία της πολιτικής εξουσίας και τον διαχωρισμό μεταξύ εκείνων που παίρνουν τις αποφάσεις και εκείνων που υφίστανται τις συνέπειες των αποφάσεων.

Αυτό σημαίνει ότι όταν η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας καθοδηγείται ή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις η διεύρυνση της παραγωγής χαρακτηρίζεται και εμπεριέχει μια δομική εξαρτησιακή σχέση από δυνάμεις και παράγοντες έξω από την ίδια την κοινωνία.

Το κύριο χαρακτηριστικό των ξένων επιχειρήσεων στη βιομηχανία είναι ότι δεν αποτελούν κάθετα ολοκληρωμένες παραγωγικές μονάδες, αλλά περιορίζονται είτε στην επεξεργασία των πρώτων υλών στα πρώτα μόνο στάδια της παραγωγικής τους διαδικασίας, είτε στην συναρμολόγηση και τελική επεξεργασία ενδιάμεσων προϊόντων που εισάγονται από το εξωτερικό.

Είναι εμφανές το ενδιαφέρον των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τον οριακό πλούτο της χώρας μας. Η ανάπτυξη του τομέα αυτού, ή μάλλον μπορεί να αποτελέσει, τον καταλύτη για την ορθολογική εκβιομηχάνιση μιας χώρας. Οι επενδύσεις όμως των πολυεθνικών επιχειρήσεων στους τομείς των πρώτων υλών στις περιφερειακές οικονομίες, δεν λειτουργούν σαν καταλύτες για την δημιουργία μιας αυτό-στηριζόμενης οικονομικής ανάπτυξης. Αντίθετα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μια αύξηση της εξάρτησης από το εξωτερικό και για μια πρόωρη ύφεση στην οικονομία.

Απαραίτητη συνθήκη για να προκαλέσουν οι επενδύσεις αυτές τις εστίες διαδοχικών πολλαπλασιαστικών αναπτυξιακών αντιδράσεων, είναι η ενσωμάτωση τους στην τοπική οικονομία. Η δημιουργία δηλαδή διασυνδέσεων με την τοπική οικονομία. Αυτό όμως έρχεται σε αντίθεση και σύγκρουση με τα συμφέροντα της πολυεθνικής επιχείρησης, που απαιτούν την ενσωμάτωση της θυγατρικής στο πολυεθνικό συγκρότημα. Η έλλειψη διασυνδέσεων της θυγατρικής επιχείρησης με την τοπική οικονομία είναι παράγωγο της δημιουργίας διασυνδέσεων με το πολυεθνικό συγκρότημα. «Ιστορικά, η αποεθνικοποίηση της βιομηχανίας του ορυκτού πλούτου της περιφέρειας, ήταν το αποτέλεσμα της διεθνοποίησης των μητροπολιτικών συγκροτημάτων»,

Οι διασυνδέσεις της θυγατρικής επιχείρησης με το πολυεθνικό συγκρότημα αναπτύσσονται και ως προς τις εισροές και ως προς τις εκροές. Οι εισροές πρώτων υλών και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού προέρχονται από το πολυεθνικό συγκρότημα είτε γιατί η μητέρα - εταιρία παράγει ορισμένες από τις εισροές αυτές, είτε γιατί η προμήθεια τους γίνεται κεντρικά για το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Με αυτό τον τρόπο το πολυεθνικό συγκρότημα μπορεί να προμηθεύεται τις απαραίτητες εισροές με καλύτερους όρους και ταυτόχρονα εξασφαλίζεται η τυποποίηση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται και των προϊόντων που παράγονται σε κάθε στάδιο.

Ο βαθμός επεξεργασίας των εκροών, η μεταποίηση δηλαδή των πρώτων υλών σε ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα συνδέεται και εξαρτάται από την δυνατότητα μεταποίησης των εταιριών στο κέντρο. Η ορθολογική αξιοποίηση του ορυκτού πλούτου απαιτεί την μεταποίηση του σε ενδιάμεσα και σε πολλές περιπτώσεις και σε τελικά προϊόντα τοπικά. Η ορθολογική αξιοποίηση του στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης απαιτεί τη συσχέτιση της παραγωγής στη χώρα μας με τις δυνατότητες μεταποίησης των προϊόντων, από το πολυεθνικό συγκρότημα στο κέντρο.

Η χωροθέτηση δηλαδή των παραγωγικών δραστηριοτήτων μεταποίησης του ορυκτού πλούτου, και επομένως η διεύρυνση της παραγωγικής βάσης στη χώρα μας, εξαρτάται από την ορθολογική οργάνωση της παραγωγής στα πλαίσια της πολυεθνικής επιχείρησης και τις συνθήκες ζήτησης του τελικού προϊόντος της συγκεκριμένης πολυεθνικής επιχείρησης. Η επιβίωση και η ανάπτυξη του πολυεθνικού συγκροτήματος στο σύνολο του υπερτερεί της επιβίωσης και της ανάπτυξης της κάθε επιμέρους θυγατρικής μονάδας. Ανεξάρτητα από τις δυνατότητες κάθε χώρας, η παραγωγή και η μεταποίηση των πρώτων υλών προσαρμόζεται και καθορίζεται από τις συνθήκες που αντιμετωπίζει το πολυεθνικό συγκρότημα για το τελικό προϊόν του και τις εναλλακτικές δυνατότητες που διαθέτει.

Έτσι οι επενδύσεις από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην εκμετάλλευση των πρώτων υλών προκαλούν αρχικά μια αύξηση της παραγωγής, αλλά όταν οι συνθήκες για το τελικό προϊόν των πολυεθνικών επιχειρήσεων αυτών διαφοροποιηθούν, η χώρα υποδοχής τους αντιμετωπίζει μια ενδημική ύφεση, ενώ τα πολυεθνικά συγκροτήματα προσανατολίζονται προς άλλες δραστηριότητες. Ο τομέας των βασικών μετάλλων που ελέγχεται σε μεγάλο βαθμό από το ξένο κεφάλαιο, προκάλεσε την κύρια ώθηση στην επέκταση της βιομηχανικής παραγωγής, στο τέλος της δεκαετίας του '60 και στις αρχές της δεκαετίας του '70. Σημαντικό μέρος της παραγωγής των βασικών μετάλλων, και για ορισμένα το

σύνολο της παραγωγής, που περιορίζεται στα πρώτα μόνο στάδια της μεταποίησης, εξάγεται στο εξωτερικό. Ο κλάδος δηλαδή αυτός που είναι ενσωματωμένος, μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων, με το εξωτερικό και όχι με την τοπική οικονομία. Έτσι όχι μόνο δεν έγινε ο καταλύτης για την διεύρυνση και διαφοροποίηση της βιομηχανικής βάσης της χώρας μας, αλλά και ο ρυθμός ανάπτυξης του καθορίστηκε από τις ανάγκες των πολυεθνικών συγκροτημάτων, με άμεσες επιπτώσεις στο ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανικής παραγωγής.

Οι επενδύσεις στους τομείς αυτούς είναι έντασης κεφαλαίου και επί πλέον η ένταση του κεφαλαίου διαχρονικά αυξάνεται. Οι διαδικασίες παραγωγής και η τεχνολογία που είναι ενσωματωμένη στα κεφαλαιουχικά αγαθά που εισέρχονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι έντασης κεφαλαίου, γιατί είναι προσαρμοσμένα και αντανakλούν το σχετικό κόστος των συντελεστών της παραγωγής στις χώρες προέλευσης των πολυεθνικών.

Η διαδικασία παραγωγής των εισροών - κεφαλαιουχικών και ενδιάμεσων προϊόντων - δεν προωθείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, γιατί η τυποποίηση των διαδικασιών των προϊόντων και η ελαχιστοποίηση του κόστους για το πολυεθνικό συγκρότημα απαιτεί την προμήθεια τους από ή μέσω της μητέρας εταιρίας.

Η μη ανάπτυξη του τομέα παραγωγής κεφαλαιουχικών προϊόντων συνεπάγεται ότι και οι ντόπιες επιχειρήσεις εξαρτώνται από την εισαγωγή τεχνολογίας και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από το εξωτερικό. Έτσι η ένταση του κεφαλαίου «διαχέεται» σε όλες τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα ο εκσυγχρονισμός της βιομηχανίας να συμβαδίζει με μια αυξανόμενη εξάρτηση από το ξένο κεφάλαιο και την ξένη τεχνολογία.

Η Ελληνική εκβιομηχάνιση παρουσιάζει μια ιδιομορφία, ότι πέρασε από τον επεκτατικό στον εντατικό τύπο ανάπτυξης, δηλαδή στην χρησιμοποίηση μεθόδων παραγωγής έντασης κεφαλαίου σε χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης. Συνέπεια της έντασης κεφαλαίου δεν είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αμοιβής της εργασίας, αλλά η συνολική απασχόληση και η συνολική αμοιβή της εργασίας στη μεταποίηση παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με το σύνολο της απασχόλησης και της αμοιβής της εργασίας στο σύνολο της οικονομίας.

Το κύριο και περισσότερο ανησυχητικό χαρακτηριστικό της Ελληνικής οικονομίας είναι η αδυναμία να προωθήσει μια δυναμική πολιτικής ανάπτυξης της ικανότητας για τεχνολογία και έρευνα. Από οικονομική πλευρά, ένα σύστημα είναι εξαρτημένο όταν το σημαντικό δυναμικό στοιχείο για την συσσώρευση και επέκταση του κεφαλαίου δεν βρίσκεται μέσα στο σύστημα. Το στοιχείο αυτό, σε

μια καπιταλιστική οικονομία, είναι η ικανότητα διεύρυνσης της κλίμακας του κεφαλαίου. Κάτι που δεν μπορεί να γίνει χωρίς την παραγωγή νέας τεχνολογίας και συνεχούς επέκτασης της παραγωγής κεφαλαιουχικών προϊόντων, δηλαδή μηχανολογικού εξοπλισμού.

Η εξάρτηση από την ξένη τεχνολογία έχει την τάση να γίνεται αυτοσυντηρούμενη. Η τεχνολογία που εισέρχεται από το εξωτερικό, μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού, έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο στην εκβιομηχάνιση, όσο και στην κοινωνικό-οικονομική δομή της χώρας. Γιατί πέρα από το ερώτημα της καταλληλότητας της τεχνολογίας υπάρχει το ενδεχόμενο αχρήστευσης της ικανότητας ανάπτυξης ντόπιας τεχνολογίας. Τα καινούργια προϊόντα και οι καινούργιες εφευρέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα της μητέρας - εταιρίας μέσω της διαφήμισης και της δυνατότητας που έχουν να επηρεάζουν τα καταναλωτικά προϊόντα, προωθούνται και στη χώρα μας.

Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για μεταφορά της τεχνολογίας που συνδέεται με τα καινούργια προϊόντα ή τις μεθόδους παραγωγής. Μοιάζει δηλαδή με τη «διαδικασία μύλου», όπου εμπλέκονται και οι ντόπιες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτό αποθαρρύνει την παραγωγή ντόπιας τεχνολογίας, μιας και οι εξελίξεις στην τεχνολογία εμπεριέχονται στις επιτεύξεις του παρελθόντος.

Έτσι προϊόντα που ενσωματώνουν την σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να παράγονται τοπικά, λείπει όμως η ικανότητα παραγωγής νέας τεχνολογίας. Με αποτέλεσμα τα νέα προϊόντα, οι νέες τεχνολογίες, οι καινούργιες ιδέες να εισάγονται από το εξωτερικό. Δημιουργείται δηλαδή μια κοινωνία με την νοοτροπία του δευτέρου.

Πρέπει οπωσδήποτε να τονιστεί ότι οι παραπάνω εκδηλώσεις και συνέπειες της αναπτυξιακής μας πορείας δεν είναι το γραμμικό αποτέλεσμα της διεξόδου των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομία. Δεν πρόκειται δηλαδή για κάποια «συνωμοσία» των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε βάρος της Ελληνικής οικονομίας και οπωσδήποτε δεν ήταν δική τους υποχρέωση να προωθούν την εκβιομηχάνιση της χώρας μας σε στέρεες οικονομικές και κοινωνικές βάσεις.

Αλλά, ο τύπος της ανάπτυξης που προωθούν προσδιορίζεται από τους στόχους και την δομή, από την δυναμική ανάπτυξη των ίδιων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, κάτι που βρίσκεται σε σύγκρουση και αντίθεση με την δυναμική και την διαδικασία 'που απαιτείται για μια αυτοκεντρωμένη ανάπτυξη.

Η στρατηγική ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων βασίζεται στην οργάνωση της παραγωγής κατά μήκος των εθνικών

συνόρων στην άμεση δηλαδή ενσωμάτωση ορισμένων παραγωγικών τομέων στο διεθνές καπιταλιστικό σύστημα. Αντίθετα η στρατηγική της αυτοκεντρωμένης ανάπτυξης προϋποθέτει την ταυτόχρονη ανάπτυξη της παραγωγής καταναλωτικών και κεφαλαιουχικών προϊόντων, δηλαδή την ισόρροπη ανάπτυξη της βιομηχανίας και την ανάπτυξη της γεωργίας σε οργανική συμπληρωματικότητα με τη βιομηχανία.

Παραπέρα, βέβαια οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προωθούν την στρεβλή εκβιομηχάνιση σε συνεργασία με διάφορες ντόπιες κυρίαρχες ομάδες. Η εσωτερίκευση των ξένων προϊόντων μέσω της κοινωνικής πρακτικής των ντόπιων ομάδων ήταν αναγκαία συνθήκη για τη διαμόρφωση της σημερινής δομής.

Δεν είναι οπωσδήποτε εύκολο να προσδιοριστεί σε πιο βαθμό οι διαρθρωτικές αδυναμίες της Ελληνικής οικονομίας οφείλονται στην παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και σε πιο βαθμό στην αναπτυξιακή διαδικασία που ακολουθήθηκε στις επιλογές και την πολιτική της ηγεσία της χώρας μας, στη ανεπάρκεια της Ελληνικής επιχειρηματικής τάξης και στην αναποτελεσματικότητα της διοίκησης. Όλοι αυτοί οι συντελεστές συνέλαβαν αποφασιστικά στη στρέβλωση της παραγωγικής βάσης και ευνόησαν την μεγιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της ενσωμάτωσης της χώρας στον παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

### **3) Σύγκριση μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων**

Θα πρέπει να τονιστεί ότι όταν γίνεται σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων που ασχολούνται στις ίδιες δραστηριότητες μπορούμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με την ύπαρξη αιτιατής σχέσης μεταξύ της εξαγωγικής επίδοσης (export Performance) και του τρόπου χρηματοδότησης της οικονομικής δραστηριότητας. Επειδή οι ξένες επιχειρήσεις συγκεντρώνονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς από αυτούς στους οποίους συγκεντρώνονται οι ντόπιες επιχειρήσεις, οι διαφορές στην εξαγωγική τους δραστηριότητα μπορεί να οφείλεται στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων και όχι στην εθνικότητα της επιχείρησης. Δεν υπάρχουν όμως διαθέσιμα αναλυτικά στοιχεία κατά επιχείρηση και προϊόν και επιπλέον κάθε απόφαση ότι δύο επιχειρήσεις παράγουν πράγματι το ίδιο προϊόν, είναι σε ένα βαθμό αυθαίρετη.

Κάθε ορισμός της export Performance εξαρτάται από τη σκοπιά που αντιμετωπίζεται. Αν είναι δηλαδή αυτή του επιχειρηματία που τον ενδιαφέρουν για τις εξαγωγές συνδέεται άμεσα με το κέρδος ή

του σχεδιαστή της οικονομικής πολιτικής που ενδιαφέρεται για την προώθηση των εξαγωγών.

Στη μελέτη αυτή η export performance προσδιορίζεται από τη ροπή προς εξαγωγές. Στο μέτρο της ροπής προς εξαγωγές ορίζεται ο λόγος των εξαγωγών προς τις πωλήσεις των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων. Επειδή τυχαίοι παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τις πωλήσεις ορισμένων επιχειρήσεων σε έναν ορισμένο χρόνο, θα ήταν προτιμότερο να χρησιμοποιείται ο μέσος όρος των πωλήσεων και των εξαγωγών για περισσότερα από ένα χρόνο. Επειδή όμως τα στοιχεία σχετικά με τις πωλήσεις κατά επιχείρηση θεωρούνται σαν εμπιστευτικά αναγκαστικά η σύγκριση της εξαγωγικής δραστηριότητας των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων περιορίζεται σε έναν μόνο χρόνο, το 1983, για τον οποίο είχαμε στοιχεία για τις πωλήσεις των ξένων επιχειρήσεων. Ο πίνακας V δίνει την ροπή προς εξαγωγές και τη διακλαδική διάρθρωση τους. Οι ξένες επιχειρήσεις εξάγουν κατά μέσο όρο το 26,7% των πωλήσεων τους, ενώ αντίστοιχα οι ντόπιες το 11,2%. Ο βιομηχανικός τομέας στο σύνολο του εξάγει το 16,6% των πωλήσεων και οι ξένες επιχειρήσεις συμμετέχουν στις εξαγωγές με ποσοστό 46,5% ενώ το 1985 οι εξαγωγές σαν ποσοστό των πωλήσεων ήταν 18,4%.

Στους τομείς, κλωστοϋφαντουργικών, ένδυσης, δέρματος, βασικών μετάλλων και μεταφορικών, οι ξένες επιχειρήσεις εξάγουν περισσότερο από το 30% των πωλήσεων τους.

Η καλύτερη επίδοση των ξένων επιχειρήσεων στις εξαγωγές μπορεί να οφείλεται στην πολυεθνικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και στο ότι τείνουν να συγκεντρώνονται στους κλάδους που έχουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα στην διεθνή αγορά. Πρέπει γι' αυτό να «ομαλοποιηθεί» η ροπή για εξαγωγές κάθε κλάδου με την ροπή για εξαγωγές του βιομηχανικού τομέα στο σύνολο του. Ο λόγος που προκύπτει από την «ομαλοποίηση» της ροπής για εξαγωγές ονομάζεται συντελεστής συγκέντρωσης των εξαγωγών και χρησιμοποιείται για σύγκριση της export performance των ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων.

## Πίνακας V Ροπή προς εξαγωγές

	Εξαγωγές		Εξαγωγές	
	ξένων επιχειρήσεων		ντόπιων επιχειρήσεων	
	%	%	%	%
Κλάδος	Του συνόλου	Των πωλήσεων	Του συνόλου	Των πωλήσεων
20	3.7	25.7	18.7	14.3
21	0.2	1.8	7.7	19.4
22	-	-	0.2	1.1
23	3.1	30.9	22.6	15.3
24	3.3	76.4	1	4.9
25	1.1	10.6	1.2	7.5
26	-	-	0.1	0.9
27	0.06	1.1	0.7	2.7
28	-	-	0.2	0.5
29	1	99.6	0.8	13.7
30	0.8	6.5	2	7.9
31	10.5	18	6.7	11
32	6.4	10.3	9.8	39.2
33	1.6	10.6	8.8	15.4
34	41.8	54	12.4	32.7
35	1.2	9.5	0.3	2.8
36	0.04	2.9	0.8	1.4
37	4.9	13.8	5.4	1.3
38	19.6	50	0.4	23
39	0.7	35.7	-	1.3
Σύνολο	100	26.7	100	11.1

## «ΕΠΙΛΟΓΟΣ»

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της εργασίας ο προβληματισμός κορυφώνεται. «ποιος θα νικήσει; Πολυεθνικές ή κράτος;». Η παγκόσμια ελεύθερη αγορά, αυτή η τάση της σημερινής οικονομίας, θα καταργήσει άραγε το έθνος-κράτος, ή θα καταρρεύσει υπό το βάρος μιας παγκόσμιας κρίσης; Υπάρχει ένας παγκόσμιος οικονομικός πολιτισμός, στον οποίο μπορεί να μακροημερεύσουν οι ανθρώπινες κοινωνίες μακριά από εθνικά στερεότυπα, ή πρόκειται για ουτοπία ανάλογη με αυτή του μαρξιστικού σοσιαλισμού; Η ερώτηση αυτή δεν επιδέχεται εύκολη απάντηση. Όσοι θεωρούν ότι η παγκόσμια ελεύθερη αγορά θα καταργήσει το έθνος-κράτος χρησιμοποιούν ως επιχειρήματα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να κινούνται ελεύθερα και χωρίς κόστος από το ένα μέρος του κόσμου στο άλλο, με βασικό κίνητρο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, χωρίς να μπορούν να τις εμποδίσουν οι τοπικές κουλτούρες, οι ηγεσίες και τα εγχώρια συμφέροντα. Οι οπαδοί αυτής της άποψης θεωρούν βέβαιο ότι κινούμαστε σε έναν κόσμο χωρίς σύνορα, όπου οι εταιρείες διαμορφώνουν την αγορά και, αντίστοιχα, τις κοινωνίες, χωρίς κανένα απολύτως εμπόδιο. Ο Νίκολας Νεγκρεπόντε σε χαρακτηριστική του αποστροφή είχε τονίσει: «όπως η ναφθαλίνη μεταβαίνει αμέσως από τη στερεά στην αέρια κατάσταση, προβλέπω ότι το έθνος-κράτος θα εξαερωθεί. Αναμφίβολα, ο ρόλος του έθνους-κράτους θα αλλάξει δραματικά και ο εθνικισμός δεν θα έχει μεγαλύτερη σημασία από το να κολλήσει κανείς ευλογία». Υπέρ αυτού συνηγορεί το γεγονός πως οι αγορές κεφαλαίων, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια συμπεριφέρονται ανεξάρτητα από τις επιθυμίες των πολιτικών ηγεσιών των εθνικών κρατών, αν και κάποιες πολιτικές βέβαια τα επηρεάζουν, επιβραδύνουν ή επιταχύνουν κάποια φαινόμενα των αγορών.

Ο Τζον Γκρέι, στη μελέτη «Απατηλή αυγή», σημειώνει ότι η άποψη αυτή των οπαδών της «υπέρ-παγκοσμιοποίησης»-όπως τη χαρακτηρίζει- παραβλέπει πως οι πολυεθνικές εταιρείες διατηρούν στενούς δεσμούς με συγκεκριμένες χώρες και επιχειρηματικές κουλτούρες. Πως η ιδιοκτησία, το διοικητικό συμβούλιο, το στυλ του μάνατζμεντ και οι εταιρικές κουλτούρες παραμένουν εξ ολοκλήρου εθνικές. Ίσως, διαφοροποιούνται οι αμερικανικές πολυεθνικές, μάλλον επειδή εκφράζουν τις ιδιαίτερες αμερικανικές αξίες και την επιχειρηματική κουλτούρα της χώρας τους, παρά επειδή έχουν παγκόσμιο χαρακτήρα. Επίσης, οι εταιρείες μπορεί να



επιζητούν το κράτος με την συμφερότερη φορολογική νομοθεσία, εν τούτης παίρνουν σοβαρά υπόψη τους το πολιτικό καθεστώς και τους όποιους κινδύνους ελλοχεύουν στα ασταθή πολιτικά συστήματα. Ο Τζον Γκρέι θα σημειώσει: «Τα κυρίαρχα κράτη παραμένουν το βασικό πεδίο όπου ανταγωνίζονται οι εταιρείες για την απόκτηση επιρροής και, από την άλλη, επηρεάζουν την πολιτική των κυρίαρχων κρατών, όπως ασκούν την εφευρετικότητά τους για να παρακάμψουν τη δικαιοδοσία τους. Αυτή είναι η τυπική αλληλεπίδραση, μεταξύ των κυρίαρχων κρατών και των επιχειρήσεων, τέλη του εικοστού αιώνα».

Υπάρχει όμως, και η υπερεκτιμημένη ίσως «κοινωνία των πολιτών» και η δύναμη των «μη κυβερνητικών οργανώσεων», οι οποίες εκ των πραγμάτων «αποδυναμώνουν» τις εξουσίες του κράτους, χωρίς να το υποκαθιστούν ή να το καταργούν.

Είναι γεγονός ότι, τέλη του 20ού αιώνα, η έννοια του εθνικού κράτους, όπως εξελίχθηκε μετά την εισαγωγή της στη διεθνή σκηνή κατά τον 18ο αιώνα, αντιμετωπίζει αρκετές αμφισβητήσεις. Όροι όπως η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική εξέλιξη και η κοινωνία της πληροφορίας, η παγκόσμια οικονομία, η κοινωνία των πολιτών, αποτελούν σαφείς προκλήσεις, που δίνουν την εικόνα της διάβρωσης της ισχύς του κράτους, ή της αδυναμίας του να δράσει αυτόνομα και αποτελεσματικά. Παραδείγματα τέτοιων προκλήσεων είναι και τα επόμενα:

- Η ενεργοποίηση της οικονομίας της αγοράς χρειάζεται ένα κεντρικό όργανο που να επιβάλλει κανόνες συμπεριφοράς και λειτουργίας στις αγορές κεφαλαίου και χρήματος, καθώς και να δίνει ώθηση στις οικονομίες σε περιπτώσεις που εμφανίζονται φαινόμενα μειωμένων ρυθμών ανάπτυξης ή οικονομικής ύφεσης. Στις μέρες μας, εμφανίζεται σχετική δυσπιστία στις δυνατότητες που παρουσιάζουν τα υφιστάμενα αντίστοιχα όργανα ή θεσμοί, λαμβάνοντας υπόψη και την κινητικότητα του κεφαλαίου σε διεθνές επίπεδο.
- Η πίεση του ανταγωνισμού προσανατολίζει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πρακτικών που δεν λαμβάνουν πάντοτε υπόψη τους την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, γεγονός που υπερβαίνει σε διεθνές επίπεδο τη δυνατότητα αντίδρασης από μεμονωμένα κράτη.
- Η ανάπτυξη διεθνών, ισχυρών, γραφειοκρατιών, υπό μορφή περιφερειακών οικονομικών σχηματισμών ή διεθνών οργανισμών, αποτυπώνει την αποδυνάμωση της δυνατότητας ελέγχου τους και άσκησης αυτόνομης πολιτικής από τις εθνικές κυβερνήσεις.

- Οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και ενώσεις των πολιτών διαθέτουν αρκετή ισχύ για να επηρεάσουν την πολιτική των εθνικών κυβερνήσεων.
- Η διεθνής παρέμβαση σε κρίσεις που παλαιότερα προσδιορίζονταν αυστηρά ως εσωτερικές (νομισματικές κρίσεις, ανθρώπινα δικαιώματα, κ.λ.π.) , λαμβάνει στις ημέρες μας μεγαλύτερες διαστάσεις.
- Η δραστηριότητα των ακτιβιστών στον κυβερνοχώρο μπορεί να δημιουργήσει προϋποθέσεις στήριξης δράσεων ή αποφάσεων, που μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις πολιτικές του εθνικού κράτους. Τα προηγούμενα, όχι μόνο δείχνουν να αποδυναμώνουν το κράτος από την ισχύ του, αλλά και να μεταφέρουν μέρος της « νόμιμης εξουσίας » του σε δημόσιους και ιδιωτικούς διεθνείς οργανισμούς, αλλά και στην ίδια την ελεύθερη και πολλές φορές καταγγελλόμενη ως « διεφθαρμένη » ελεύθερη αγορά. Βεβαίως, οι εξελίξεις αυτές μπορεί να συσχετιστούν με το θέμα της δημοκρατικής λειτουργίας του κράτους, αλλά και με το θέμα της παγκοσμιοποίησης .

Ωστόσο, στη μεν πρώτη περίπτωση αξίζει να σημειωθεί ότι θεωρείται ως περίπου αυτονόητη η αναφορά σε πολιτικά καθεστώτα, στα οποία εφαρμόζονται μοντέλα δημοκρατικής λειτουργίας, που αναπτύχθηκαν μετά τον 18ο αιώνα σε ισχυρές και ανεπτυγμένες οικονομικά κοινωνίες. Στη δε δεύτερη περίπτωση, γεγονός που ενισχύει και την προηγούμενη παρατήρηση, αναφέρεται, για παράδειγμα, ότι υφίσταται μία παγκόσμια αγορά κεφαλαίου, χωρίς να ξεκαθαρίζεται ότι σε αυτή συμμετέχουν εν δυνάμει συγκεκριμένοι μόνο παίκτες ( κυρίως οι Η.Π.Α. η Ευρώπη και η Ιαπωνία ) . Είναι χαρακτηριστικό ότι για τουλάχιστον 13 κράτη της Υποσαχάριας Αφρικής η μόνη πρόσβαση σε κεφάλαια είναι η προσφερόμενη εξωτερική οικονομική βοήθεια, ενώ μόνο 18 αναπτυσσόμενες οικονομίες διαθέτουν δυνατότητα συνεχούς πρόσβασης σε ιδιωτικά κεφάλαια.

## Η οικονομία

Ο έλεγχος της νομισματικής, της πιστωτικής και της δημοσιονομικής πολιτικής θεωρείται ανέκαθεν ως ένα βασικό προνόμιο του εθνικού κράτους. Ωστόσο, στις ημέρες μας η ανάπτυξη των μεγάλων περιφερειακών οικονομικών σχηματισμών δείχνει να αφαιρεί τον βασικό πυρήνα αυτών των δυνατοτήτων. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η Οικονομική και Νομισματική Ένωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η συγκεκριμένη κίνηση θέτει

σαφείς περιορισμούς στη δυνατότητα άσκησης εθνικής νομισματικής ή δημοσιονομικής πολιτικής. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας και εθνικής άμυνας, αλλά παράλληλα παρέχει σειρά σημαντικών πλεονεκτημάτων στη λειτουργία των οικονομιών με το κοινό νόμισμα (νομισματική ευστάθεια, απάλειψη κινδύνων συναλλαγματικής φύσης, κ.τ.λ.). Από την άλλη, ο αντίλογος μπορεί να αναφερθεί στη νομισματική και οικονομική αστάθεια πολλών χωρών στο παρελθόν, λόγω των μεταβαλλόμενων συναλλαγματικών ισοτιμιών, ή της πολιτικής των μεγάλων ελλειμμάτων, που δημιουργούσαν εξίσου τεράστια προβλήματα. Επιπλέον, η άσκηση ανεμπόδιστης δημοσιονομικής και νομισματικής πολιτικής έχει δείξει ότι η εκάστοτε εθνική κυβέρνηση μπορούσε να χάσει την αξιοπιστία της μεταφέροντας την ισχύ λήψης αποφάσεων σε συγκεκριμένα αιτήματα. Επομένως, μπορεί, κατά παράδοξο τρόπο, η απώλεια αυτού του προνομίου να ενισχύει τελικά το εθνικό κράτος, αποδίδοντας αξιοπιστία στις ενέργειές του και οδηγώντας το σε αποτελεσματικότερες ενέργειες με συγκεκριμένους στόχους.

Όσον αφορά τη διεθνή επιχειρηματικότητα, πρέπει να σημειωθεί ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι εθνικές κυβερνήσεις αποτελούσαν φορείς, στους οποίους παρουσιαζόταν μία πολύπλοκη κατανομή ωφελειών.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πάντοτε απαιτούσαν, τόσο από το κράτος προέλευσης όσο και από το κράτος πιθανής εγκατάστασης, «ελευθερία» για να προχωρήσουν στη βελτίωση της λειτουργίας τους, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας και στην αύξηση του κέρδους. Το βασικό διαπραγματευτικό στοιχείο τους ήταν, ανέκαθεν, η δυνατότητα τους να επενδύσουν αλλού, ή να επηρεάσουν τις τοπικές πολιτικές. Ωστόσο, μετά την επένδυσή τους σε μία χώρα, εθεωρούντο ως παράγοντες δημιουργίας θέσεων εργασίας, ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας και αύξησης των εμπορικών δραστηριοτήτων. Στην περίπτωση αυτή, το κράτος διατηρούσε τη δυνατότητα παραχώρησης προνομίων (φορολογικές ελαφρύνσεις, επιχορήγηση επενδύσεων, προτίμηση ως προς τη πρόσβαση σε κεφάλαια κ.τ.λ.), προσπαθώντας να στηρίξει την οικονομία του και να αποκτήσει τεχνογνωσία σε θέματα παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων. Σήμερα, έχουν επέλθει σημαντικές μεταβολές και σε αυτό το κλασικό μοντέλο. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συμμαχίες, οι κοινές επιχειρήσεις, καθώς και η ύπαρξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, έχουν δημιουργήσει άλλα πρότυπα λειτουργίας. Για παράδειγμα, οι υπεράκτιες τράπεζες και επιχειρήσεις οδηγούν σε απώλειες φόρων. Και ενώ, κατά τη δεκαετία του 1970, υπήρχε ο

φόβος ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα αποτελούσαν προέκταση ή χέρι της κυβέρνησης, σήμερα αναπτύσσεται η ανησυχία για την αποκοπή τους από τα εκάστοτε εθνικά συμφέροντα, με τη σχετικά εύκολη μεταφορά θέσεων εργασίας, την αποφυγή της φορολογίας και τη διάβρωση της οικονομικής κυριαρχίας, μέσα από τις δυνατότητες δράσης τους σε διεθνές επίπεδο.

## Η τεχνολογία

Οι θιασώτες του μοντερνισμού διακήρυσσαν, από το 1910 (Norman Angell), ότι η οικονομική αλληλεξάρτηση θα καταργήσει τους πολέμους. Κατά τη δεκαετία του 1970, ανέφεραν ότι τηλεπικοινωνίες και οι αεροπορικές μεταφορές θα δημιουργούσαν ένα παγκόσμιο χωριό, στο πλαίσιο του οποίου το κράτος θα έχανε μέρος της ισχύος του έναντι των πολυεθνικών επιχειρήσεων, των διεθνών κοινωνικών κινήσεων και των διεθνών οργανισμών. Παρομοίως, κατά τη δεκαετία του 1990, προφήτες όπως οι Petter Drucker, Alvin και Heidi Toffler διακήρυσσαν ότι η επανάσταση της τεχνολογίας των πληροφοριών θα φέρει το τέλος των ιεραρχικών γραφειοκρατικών μοντέλων και θα οδηγήσει σε έναν νέο ηλεκτρονικό φεουδαρχισμό, στον οποίο θα συμμετέχουν αλληλοεπικαλυπτόμενες κοινότητες με διαφορετικά επίπεδα αρμοδιοτήτων, που θα συσχετίζονται με διάφορα στρώματα πολιτών και απόψεων. Οι θιασώτες του μοντερνισμού των προηγούμενων δεκαετιών είχαν εν μέρει δίκιο ως προς την πορεία των πραγμάτων, αλλά δεν δικαιώθηκαν στην τελική ανάλυση των πολιτικών επιπτώσεων. Κατά γενική ομολογία, το εθνικό κράτος παρέμεινε ισχυρό.

Σήμερα είναι γεγονός ότι η τεχνολογία μπορεί να επιτρέψει την ταχύτερη διάδοση των πληροφοριών, αλλά και την απόκρυψη τους, με αιχμή το Internet. Επομένως, οι μεν πληροφορίες ελεύθερης πρόσβασης θα διακινούνται ταχύτερα χωρίς την επιβολή κάποιων ρυθμίσεων στρατηγικού χαρακτήρα πληροφορίες θα αποκρύπτονται κατά το δυνατόν με την επιβολή συγκεκριμένων τεχνολογικών λύσεων, ενώ η κίνηση των εμπορικών πληροφοριών θα εξαρτάται από τους κανόνες και της δυνατότητας προστασίας της παρουσίας στον κυβερνοχώρο. Η επιβολή κανόνων απαιτεί, λοιπόν, την ύπαρξη μιας ισχυρής κρατικής αρχής, η οποία ωστόσο θα πρέπει να μπορεί να αναπτύσσει συνεργασία σε διεθνές επίπεδο, δεδομένης της περιορισμένης πολιτικά δυνατότητας για την εύκολη επιβολή συνόρων στη διακίνηση της γνώσης, μέσω Internet.

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η δυνατότητα διενέργειας συναλλαγών με απώλειες φόρων, η δυνατότητα παράνομης εκμετάλλευσης πληροφοριών (προσωπικού χαρακτήρα), καθώς και η πιθανότητα να δημιουργηθούν χάσματα μεταξύ των τεχνολογικά ανεπτυγμένων και υπανάπτυκτων ομάδων πολιτών, που μπορούν να αποδυναμώσουν περαιτέρω το ρόλο του κράτους. Κατά συνέπεια, το κράτος έχει υποχρέωση να λάβει ηγετικό ρόλο για την προστασία των καταναλωτών και την οροθέτηση των βασικών κανόνων ανάπτυξης εμπορικών δραστηριοτήτων στο Διαδίκτυο.

### **Επιμύθιο**

Η μελλοντική μορφή και κατανομή των αρμοδιοτήτων του κράτους συνιστούν, όπως έχει φανεί και από τα προηγούμενα, ένα ερώτημα το οποίο δεν έχει άμεση απάντηση. Γεγονός είναι ότι η αντίστοιχη έννοια που προέκυψε από τη Συνθήκη της Βεστφαλίας αντιμετωπίζει προκλήσεις, που αντικατοπτρίζουν τις τεράστιες οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές που έγιναν από τότε. Ωστόσο ένα είναι βέβαιο. Το κράτος δεν εξαφανίζεται αλλά μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Μπορεί να επιμερισθεί σε διάφορες ξεχωριστές μονάδες ενός ενιαίου συνόλου με εμφανή λειτουργική διάκριση (π.χ., νομοθετικά σώματα, εκτελεστικά όργανα κ.τ.λ.) οι οποίες θα Δικτυώνονται με αντίστοιχες μονάδες άλλων χωρών, δημιουργώντας μία νέα διακυβερνητική τάξη. Η κίνηση αυτή μπορεί να ενισχύσει το ρόλο του κράτους, τόσο στο εθνικό επίπεδο όσο και στο διεθνές.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **1) Ανώνυμος Εταιρία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων ΕΛΑΙΣ**

##### **α) Γενικές πληροφορίες σχετικά με την Εταιρία και το Κεφάλαιο**

###### Γενικές πληροφορίες σχετικά με την Εταιρία.

Η επωνυμία της Εταιρίας είναι:

**ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΕΛΑΙΣ**, με έδρα τον Δήμο Πειραιά, Αθηνών-Πειραιώς αριθμός  
74,18547 - Ν. Φάληρο, Πειραιάς.

Η ΕΛΑΙΣ ιδρύθηκε το 1920 ως ετερόρρυθμη εταιρία με την επωνυμία «Αριστοτέλης Κ. Μακρής & ΣΙΑ Ε. Ε.» και το 1932 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία η διάρκεια της οποίας ορίζεται σε 75 έτη σύμφωνα με το άρθρο 1 του καταστατικού της.

Η εταιρία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και διέπεται από τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/20

Σκοπός της εταιρίας σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της είναι: «Η για ίδιο λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων ή συνεταιρικά με τρίτα φυσικά ή νομικά πρόσωπα:

**Α)** επιχείρηση κάθε είδους ελαιουργικών εργασιών και παραγωγής και διάθεσης ελαιουργικών και λοιπών εδώδιμων προϊόντων όπως επίσης και συναφών πρώτων και βοηθητικών υλών, ενδιάμεσων προϊόντων και υλικών συσκευασίας.

**Β)** Εισαγωγή, εξαγωγή, αντιπροσώπευση και εμπορία κάθε είδους βιομηχανικών και γεωργικών προϊόντων.

Η εταιρία μπορεί να ιδρύει ή να συμμετέχει σε πάσης φύσεως βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις και σε επιχειρήσεις ασφαλιστικών εργασιών και παροχής υπηρεσιών.

**Γ)** παροχής υπηρεσιών σε τρίτα νομικά ή φυσικά πρόσωπα και ειδικότερα στους τομείς λογιστικής, οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών, μάρκετινγκ, πωλήσεων, εφοδιασμού και διακινήσεων».

Η εταιρία είναι καταχωρημένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών με αριθμό Μητρώου 7701/06/Β/86/121.

###### Γενικές πληροφορίες σχετικά με το κεφάλαιο.

Το συνολικό μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας είναι 22.859.109,00 ευρώ και έχει καταβληθεί εξ' ολοκλήρου. Ο αριθμός των μετοχών είναι 13.526.100 ονομαστικής αξίας 1,69 ευρώ η κάθε μία. Οι

μετοχές είναι ονομαστικές και κάθε μια μετοχή παρέχει δικαίωμα για ψήφο.

Εντός του Ιουνίου του 2001 έγινε συμφωνία με απόφαση της από 28/05/2001 τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετοχών της εταιρίας αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών 34.435,49 ευρώ για λόγους στρογγυλοποίησης, συνέπεια της μετατροπής του κεφαλαίου και σε ευρώ.

Η προηγούμενη αύξηση κεφαλαίου είχε πραγματοποιηθεί το έτος 1998, κατά την οποία το κεφάλαιο αυξήθηκε κατά 3.888.753.750 δρχ. (11.412.336,82 ευρώ) με έκδοση 6.763.050 μετοχών ονομαστικής αξίας 575 δρχ. (1,68745 ευρώ) κάθε μία.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2065/92, εντός της χρήσης 2002 υπάρχει η υποχρέωση της κεφαλαιοποίησης της αξίας ποσού ευρώ 1.082.088,00 που προέκυψε κατά την 31/12/2000 από την αναπροσαρμογή της αξίας των ακινήτων της εταιρίας.

Η συνεργασία με τον διεθνή όμιλο Unilever ξεκίνησε το 1962 και από το 1976 η Unilever ανέλαβε τη διοίκηση της ΕΛΑΙΣ. Σήμερα η Unilever συμμετέχει με ποσοστό 67% στο μετοχικό κεφάλαιο της ΕΛΑΙΣ μέσω των εξής νομικών προσώπων:

Lipoma B.v., με ποσοστό 45,65%

Unilever Hellas AEBE, με ποσοστό 21,35%

Η ΕΛΑΙΣ ανήκει στο διεθνή όμιλο επιχειρήσεων Unilever. Εντός Ελλάδας οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο εκτός της ΕΛΑΙΣ είναι η Unilever Hellas AEBE και η Knorr Bestfoods Hellas AEBE.

Εντός της χρήσης 2001 η εταιρία συμμετέχει ως συνιδρυτής στην σύσταση της εταιρίας με την επωνυμία «ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ». Το ποσοστό συμμετοχής στην παραπάνω εταιρία είναι 4,41 % και αντιστοιχεί σε 14.673 μετοχές ονομαστικής αξίας 3,00 ευρώ η κάθε μια. Εκτός από αυτές η ΕΛΑΙΣ δεν κατέχει άμεσα ή έμμεσα μετοχές άλλων εταιριών.

### **β) Κύριες Δραστηριότητες της Εταιρίας.**

Η εταιρία κυρίως δραστηριοποιείται στις κατηγορίες των ελαιολάδων και σπορέλαιων, μαργαρινών και μαγειρικών λιπών, κρύου και ζεστού τσαγιού και τομάτας. Η εταιρία σταθερά λανσάρει νέα προϊόντα όπως το Becel proactive το πράσινο τσάι Tchaie, τα ελαιολάδα Άλις παραδοσιακό και Άλις απλό, το Άλις Βίο, το βιτάμ Smiles, καθώς και το Pummaro completo.

Η ΕΛΑΙΣ Α.Ε. διαθέτει πλήρες εργοστάσιο επεξεργασίας ελαίων και τυποποίησης λιπαρών προϊόντων στο Νέο Φάληρο.

Το τμήμα κατεργασίας ελαίων αποτελείται από συγκρότημα αποθήκευσης ακατέργαστων και παρθένων ελαιολάδων, χωρητικότητας περίπου 10.000 τόνων.

Στην κατεργασία φυσικού εξευγενισμού επιτυγχάνεται αποκόμιση,

αποχρωματισμός, απόξυση και απόσμιση με φυσικό τρόπο. Επίσης υπάρχει εγκατάσταση παρασκευής τελικών μειγμάτων.

Για τα παρθένα ελαιόλαδα υπάρχει το τμήμα διήθησης. .

Το τμήμα συσκευασίας χωρίζεται σε τέσσερα ανεξάρτητα τμήματα:

- Το τμήμα επιτραπέζιων μαργαρινών.
- Το τμήμα επαγγελματικών μαργαρινών.
- Το τμήμα τυποποίησης ελαιολάδων.
- Το τμήμα τυποποίησης σπορέλαιων.

Το εργοστάσιο διαθέτει κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους για:

- Υλικά συσκευασίας.
- Έτοιμα προϊόντα.
- Βοηθητικά υλικά.

Το εργοστάσιο προϊόντων ντομάτας «Πελαργός» στη Γαστούνη Ηλείας ενσωματώθηκε στην ΕΛΑΙΣ, το 1999.

Τα κύρια στάδια παραγωγής ντομάτας στο εργοστάσιο "Πελαργός" είναι:

- Διαλογή- πλύση ντομάτας
- Πολτοποίηση - συμπύκνωση.
- Συσκευασία.

Η ΕΛΑΪΣ διαθέτει στην Ελληνική αγορά μια μεγάλη σειρά προϊόντων, όπως τα γνωστά προϊόντα, ελαιόλαδα ΑΛΤΙΣ, ΕΥ ΖΗΝ και ΕΛΑΝΘΗ, προϊόντα επάλειψη στο ψωμί (μαργαρίνες / spreads) όπως ΝΕΟ ΒΙΤΑΜ, ΒΙΤΑΜ με γιαούρτη, ΒΙΤΑΜ Smiles, ΒΕCΕL, ΒΕCΕL pro.activ, και ΒΡΙΟ, τα προϊόντα ντομάτας ΡUΜΜΑΡΟ και SΤΕLΛΑ, τα παγκοσμίας φήμης προϊόντα τσαγιού LΙΡΤΟΝ, LΙΡΤΟΝ ΙCΕ ΤΕΑ και ΤCΗΑΕ (πράσινο τσάι).

Επίσης τα σπορέλαια SΟL, ΦΛΩΡΑ, τα μαγειρικά λίπη ΝΕΑ ΦΥΤΙΝΗ και ΕΛΙΝΟ, το lunccheon meat ΖWΑΝ και τη σειρά προϊόντων LΙΝΕΑ με χαμηλές θερμίδες.

Η ΕΛΑΙΣ κατέχει την ηγετική θέση στην αγορά των ανωτέρω προϊόντων. Είναι μια εταιρία που έχει δυναμική παρουσία στις αγορές που δραστηριοποιείται, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην δημιουργία νέων καινοτομικών προϊόντων.



Τα βασικά προϊόντα εξαγωγής της ΕΛΑΙΣ είναι το ελαιόλαδο και οι μαργαρίνες. Η διανομή των προϊόντων της ΕΛΑΙΣ καλύπτει το σύνολο της χώρας, ακόμη και τα πιο απομακρυσμένα νησιά, είτε με απευθείας παραδώσεις στους πελάτες είτε μέσω των αντιπροσώπων και συνεργατών της εταιρίας.

Εξάλλου στον τομέα παροχής υπηρεσιών τα έσοδα προέρχονται από προμήθειες που αφορούν τη διανομή και διάθεση διαμέσου του δικτύου των πωλήσεων της ΕΛΑΙΣ των προϊόντων της Knorr Bestfoods Hellas ΑΒΕΕ και λοιπές παροχές υπηρεσιών συναφών της λογιστικής και διοικητικής υποστήριξης.

#### γ) Διαχειριστική Έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου προς την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 17ης Μαΐου 2004.

Το έτος 2003 ήταν ακόμη μια χρονιά κατά την οποία συνεχίστηκε η πτωτική τάση στην αγορά των μη διαρκών καταναλωτικών αγαθών, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται και τα τρόφιμα, λόγω της συνεχισθείσης ύφεσης της αγοράς, οφειλόμενη κυρίως στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος μεγάλου τμήματος του καταναλωτικού κοινού, όσο και στην γενικότερη διατροφική κρίση που έπληξε την αγορά και η οποία επηρέασε μέρος των προϊόντων που παράγονται και διακινούνται από την εταιρία μας.

Η εταιρία μας στο περιβάλλον αυτό της συσχετιζόμενης πτώσης και κατά το έτος αυτό, έστω και με μικρότερη ένταση, αντέδρασε δυναμικά και αποφασιστικά με την διάθεση μιας πληθώρας νέων προϊόντων σε όλες τις κατηγορίες στρατηγικής εστίασης, που αυτή δραστηριοποιείται. Για την επιτυχία των νέων λανσαρισμένων διατέθηκε αυξημένο ποσό για την διαφημιστική υποστήριξη των προϊόντων αυτών, το οποίο και επενδύθηκε κατά το πρώτο εξάμηνο σε πείσμα των δυσμενών αποτελεσμάτων που κατέγραφε η εταιρία μας κατά την περίοδο αυτή.

Τα νέα προϊόντα, καθώς και η αυξημένη επένδυση για την υποστήριξη τους κατά το πρώτο εξάμηνο του 2003 απόδωσαν καρπούς στην συνέχεια του έτους αυτού, θέτοντας συγχρόνως θεμέλια υγιούς ανάπτυξης και για το έτος 2004, για το οποίο οι πρώτες ενδείξεις πωλήσεων είναι ικανοποιητικές.

Κατά το έτος 2003 οι αγορές των λιπαρών και προϊόντων τομάτας, από όπου προέρχεται το 83 % του τζίρου της εταιρίας μας, συνέχισαν την πτωτική τους πορεία καταγράφοντας ισχυρά πτωτικούς ρυθμούς κατά το πρώτο τρίμηνο του χρόνου και θετικούς κατά το υπόλοιπο. Η σημαντική, κατά 20% αύξηση, των τιμών των πρώτων υλών κατά το τελευταίο τετράμηνο σε συνδυασμό της εταιρίας να αναπροσαρμόσει τις τιμές πώλησης των προϊόντων της

κατά το διάστημα αυτό, λόγω του ευρωπαϊκού μορατόριουμ των τιμών λιανικής εν όψη της εισόδου του νέου νομίσματος από 1/1/2002 επηρέασε αρνητικά την κερδοφορία της εταιρίας.

Ειδικότερα και όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων, οι μαργαρίνες κατά το 2003 πέτυχαν ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της τάξεως του 8,5% και βελτίωση της κερδοφορίας κατά 6%. Το θετικό αυτό αποτέλεσμα είναι απόρροια της επιτυχούς πορείας του Βιτάμ και του Becel Pro-active του οποίου οι πρωτοποριακές ιδιότητες και η επιτυχημένη στρατηγική επικοινωνίας εξασφάλισε την ευρύτερη αποδοχή του καταναλωτικού κοινού.

Το ελαιόλαδο κατέγραψε υποδοχή της συμβολής του στις συνολικές πωλήσεις της εταιρίας.

Οι κύριοι λόγοι εξέλιξης ήταν η σχετικά χαμηλή απορρόφηση των αποθεμάτων που υπήρχαν στο τέλος του 2003 στα καταστήματα λιανικής πώλησης, η πτώση των τιμών ανταγωνισμού και η αδυναμία αναπροσαρμογής των τιμών πώλησης των προϊόντων μας το τελευταίο τρίμηνο του πρώτου έτους κατά το ποσό αύξησης των τιμών πρώτης ύλης, λόγω του γνωστού μορατόριουμ των τιμών εν όψη της αλλαγής του νομίσματος. Το λανσάρισμα των νέων προϊόντων «ΑΛΤΙΣ», παραδοσιακό, απλό, βιολογικό και πάστα ελιάς, υπήρξε επιτυχές, σηματοδοτώντας την απαρχή μιας νέας πορείας της εταιρίας μας στον δύσκολο χώρο του ελαιολάδου όπου εξακολουθεί να κυριαρχεί το χύμα ελαιόλαδο.

Το Pummato δεν παρουσίασε το ρυθμό αύξησης των προηγούμενων ετών γεγονός που οφείλεται στη συνολική μείωση της αγοράς τυποποιημένης τομάτας λόγω της έμμεσης επίδρασης των νόσων των τρελών αγελάδων και της χαμηλής τιμής της επιτραπέζιας τομάτας. Πέραν αυτών στην μείωση των ρυθμών αύξησης συνέβαλε και η μειωμένη αποδοχή του νέου εικαστικού της εναρμονισμένης στα ευρωπαϊκά πρότυπα συσκευασίας.

Κατά το δεύτερο όμως ήμισυ της χρονιάς οι ρυθμοί αύξησης των πωλήσεων σημείωσαν θετική εξέλιξη, η οποία ενισχύθηκε και από το λανσάρισμα των νέων προϊόντων (σπιτική Passata, ψιλοκομμένο σε χαρτί συσκευασίας κλπ.). Οι πωλήσεις του Lipton/Lipton Ice Tea συνέχισαν την έντονη αύξηση πορείας τους με νέα λανσαρίσματα όπως το πράσινο τσάι Lipton Tea σε τρεις γεύσεις και το Lipton Ice Tea στη μοντέρνα συσκευασία του PET 0,5 lt σε λεμόνι και ροδάκινο.

Ειδικά το Lipton Ice Tea κατά το έτος 2003 ενίσχυσε σημαντικά την εικόνα του στο νεανικό καταναλωτικό κοινό, εδραιώνοντας την θέση του στην κατηγορία των αναψυκτικών και επιτυγχάνοντας το υψηλότερο μερίδιο αγοράς που είχε ποτέ.

Εν κατακλείδι μπορεί να λεχθεί ότι το έτος 2003 ήταν μια αρκετά δύσκολη χρονιά κυρίως κατά το πρώτο εξάμηνο από απόψεως όγκου πωλήσεων με αντίστοιχη, όπως είναι ευνόητο, μείωση του κύκλου εργασιών της εταιρίας μας. Ανεξαρτήτως πάντως των ανωτέρω κατά το έτος 2003 συνεχίστηκε η προσπάθεια βελτίωσης και εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού της εταιρίας μας, με την πραγματοποίηση ύψους 2,5 εκατομμυρίων ευρώ.

Επίσης κατά την χρονιά αυτή η εταιρία εισέπραξε ποσό 2,26 εκατ. Περίπου ευρώ κατόπιν συγκριτικής εγκριτικής απόφασης του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και του Υφυπουργού Ανάπτυξης λόγω ολοκλήρωσης του επιχειρηματικού της σχεδίου (Business Plan). Μέρους του ποσού τούτου (1,38 εκατ. ευρώ) επηρέασε θετικά τα αποτελέσματα της χρήσης 2003.

Τέλος κατά την χρήση αυτή τέθηκε σε εφαρμογή η απόφαση για την εμπορική συνεργασία της ΕΛΑΙΣ με την Knorr Bestfood Hellas ABEE, σύμφωνα με την οποία η εταιρία μας ανέλαβε την διανομή και διάθεση των προϊόντων της Knorr Bestfood Hellas ABEE μέσω του δικού της δικτύου πωλήσεων. Σαν αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας αναμένεται μέσο- μακροπρόθεσμη αύξηση της κερδοφορίας και των δύο εταιριών λόγω σημαντικών οικονομιών κλίμακας.

Κατά την χρήση που διανύουμε και ειδικότερα κατά τη σύνταξη της παρούσας έκθεσης η πορεία των εργασιών της εταιρίας μας, παρόλο ότι η αγορά δεν εμφανίζει ιδιαίτερα στοιχεία ανάκαμψης, κρίνεται αρκετά ικανοποιητική. Στηριζόμενοι στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, στον δυναμισμό και την ευελιξία που της εξασφαλίζει η άρτια παραγωγική και εμπορική της οργάνωση είμαστε πεπεισμένοι ότι οι υψηλοί στόχοι που έχουν τεθεί για τη χρονιά αυτή θα επιτευχθούν.

#### **δ) Σημαντικές Πληροφορίες**

Η συνεργασία της εταιρίας με τον διεθνή όμιλο επιχειρήσεων Unilever, της παρέχει την δυνατότητα να βρίσκεται στην κορυφή των εξελίξεων, με την παροχή τεχνογνωσίας και πληροφοριών στους τομείς της παραγωγής, της διαφήμισης, της έρευνας αγοράς, της ανάπτυξης νέων προϊόντων και γενικά σε κάθε επιχειρηματικό τομέα. (Becel, Tchae, Άλτις παραδοσιακό και Άλτις απλό, Άλτις Bio, Βιτάμ smiles, Pummaro Completo).

Η εταιρία απασχόλησε την 31/12/2003 404 εργαζόμενους. Σήμερα το 25% περίπου των εργαζομένων είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού και μεταπτυχιακού τίτλου.

Η αύξηση του διοικητικού (υπαλληλικού) προσωπικού σε βάρος του εργατικού προσωπικού οφείλεται κυρίως στην μετάταξη από αμειβόμενο με ημερομίσθιο σε αμειβόμενο με μισθό. Επιπλέον η εταιρία απασχολεί 60 άτομα με σχέση τριμερούς σύμβασης δανεισμού.

Μέσα στο έτος 1999, η ΕΛΑΙΣ εξαγόρασε τον κλάδο τομάτας από την εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ - ΚΙΚΙΖΑΣ με το σύστημα Pumpano και ΠΕΛΑΡΓΟΣ κατά 100%. Κατά το ίδιο έτος εξαγοράστηκε και το σήμα STELLA διευρύνοντας την γκάμα της στρατηγικής των προϊόντων τομάτας.

<b>ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>			
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>	<b>ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>
2001	460	364	96
2002	467	402	65
2003	430	381	49

Μέσα στο 2002, ολοκληρώθηκε η επένδυση του ήπιου εξευγενισμού ελαιολάδου στο χώρο στο χώρο του εργοστασίου στο Νέο Φάληρο, συμβάλλοντας έτσι στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων και στη βελτίωση της ποιότητας.

Μέσα στη χρήση 2001 περατώθηκε η νέα αποθήκη υλικών συσκευασίας στις εγκαταστάσεις του Ν. Φαλήρου.

Μετά την πραγματοποιηθείσα εξαγορά σε διεθνές επίπεδο από την μητρική εταιρία Unilever της γνωστής επιχείρησης τροφίμων Bestfoods η οποία στην Ελλάδα δραστηριοποιείται με την εταιρία «Knorr Bestfoods hellas ABEE», έχει τεθεί σε εφαρμογή η απόφαση για την εμπορική συνεργασίας της ΕΛΑΙΣ με την Knorr Bestfoods Hellas ABEE, σύμφωνα με την οποία η ΕΛΑΙΣ έχει αναλάβει την διανομή και διάθεση των προϊόντων της Knorr Bestfoods Hellas ABEE, δια μέσω του δικού της δικτύου πωλήσεων. Επίσης έχει τεθεί σε εφαρμογή και η απόφαση για την σταδιακή συνεργασία στους υπόλοιπους τομείς δραστηριότητας, όπως marketing, διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, μεθόδων παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου, οικονομικών υπηρεσιών κλπ. Ως αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας

αναμένεται η μέσο μακροπρόθεσμη αύξηση της κερδοφορίας και των δύο εταιριών λόγω σημαντικών οικονομικών κλίμακας.

Σ.Μ. Δεσύλλας	Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος
Ο.Durand	Αντιπρόεδρος - Εμπορικός Διευθυντής
Γ.Θ. Αντωνιάδης	Σύμβουλος - Διευθυντής Μάρκετινγκ
Χ.Ι. Γεωργαντάς	Νομικός Σύμβουλο
Α.Ε.Γκόρτζης	Σύμβουλος Διευθυντής Εταιρικών Σχέσεων ΜΜΕ
Ε.Θ. Κωτσίδα	Σύμβουλος - Διευθύντρια Προσωπικού
Γ.Χ. Μιχαιλίδη	Σύμβουλος - Τεχνικός Διευθυντής
Π.Δ. Τισίζης	Σύμβουλος- Διευθυντής_πωλήσεων

Τα ανωτέρω μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου δεν ασκούν εκτός εταιρίας δραστηριότητες που είναι σημαντικές για την ΕΛΑΙΣ. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου κατέχουν συνολικά αριθμό μετοχών 495.138, οι μικτές αποδοχές των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για το έτος 2003 μέσω γενικών εξόδων ήταν, 1,07 εκατ. ευρώ περίπου και μέσα διανομής κερδών ήταν 27,13 χιλ. Ευρώ.

## ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ  
ROBERT GILPIN, εκδόσεις GUTENBERG, 1995
2. ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΚΔΟΣΕΩΝ  
ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ, 1986
3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ, εκδόσεις ΑΦΟΙ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ, 1985.
4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ, 2η έκδοση 1994  
ΑΘΗΝΑ :{χ.ο}, 1994
5. ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ  
ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ Ι.ΘΑΛΑΣΣΙΝΟΣ, ΘΕΟΔΩΡΟΣ Β. ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ,  
ΑΘΗΝΑ, εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1998
6. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ  
ΧΩΡΕΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.  
ΒΑΣΩ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ, ΑΘΗΝΑ, εκδόσεις GUTENBERG
7. ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & ΥΠΕΡ-  
ΥΠΟΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.  
ΡΟΥΜΕΛΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ
8. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ ΤΕΥΧΟΣ  
ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 2000
9. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, 1998  
ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Θ.ΛΙΑΝΟΣ Θ.
10. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΑΘΗΝΑ, 1994. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ
11. ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
CHARLES LEVINSON, εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
12. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ MANAGEMENT  
ΠΕΤΡΟΥ Π.ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1990

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	1-2
---------------	-----

### ΜΕΡΟΣ Ι

#### Α) ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ορισμοί Πολυεθνικών.....	3-6
2. Σπουδαιότητα Πολυεθνικών.....	7-9
3. Πεδίο διαφωνίας και σύγκρουσης.....	9-11

#### Β) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Πρώτη φάση: τα πρώτα βήματα.....	11
Δεύτερη φάση: η γέννηση της σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης 1874-1914.....	12
Τρίτη φάση: τα χρόνια του μεσοπολέμου 1918-1939. Η περίοδος της ωριμότητας.....	13
Τέταρτη φάση: τα πρώτα χρόνια μετά τον πόλεμο, 1939-1960.....	13
Πέμπτη φάση: από το 1960 έως σήμερα. Προς την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής.....	13

### ΜΕΡΟΣ ΙΙ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1) Διοικητική διάρθρωση και οργάνωση.....	15-24
1.1. Διοικητική διάρθρωση με βάση τα είδη των προϊόντων.....	17
1.2. Διοικητική διάρθρωση με βάση τη λειτουργικότητα της επιχειρήσεως.....	19
1.3 Διοικητική διάρθρωση με βάση το γεωγραφικό προσανατολισμό..	20
1.4 Διοικητική διάρθρωση βάσει των υφισταμένων αγορών και των δυνατοτήτων διεισδύσεως σε νέες.....	23
2) Τα Τρία Επίπεδα Διοικήσεως.....	24

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

<u>Δομή και στρατηγική πολυεθνικών επιχειρήσεων.....</u>	26
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

<u>Ξένες και ιδιωτικές επενδύσεις στο βιομηχανικό τομέα.....</u>	31-36
α) Επενδύσεις με στόχο την εκμετάλλευση πρώτων υλών.....	31
β) Επενδύσεις υποκατάστασης των εισαγωγών.....	33
γ) Επενδύσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό.....	35

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

<u>Πολυεθνικές επιχειρήσεις και διεθνές μανάτζμεντ.....</u>	37-52
1) Γενικά.....	37
2) Οργανωτική διάρθρωση.....	37-41
2α) Λειτουργική οργανωτική διάρθρωση.....	38
2β) Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή σε εθνικό επίπεδο.....	39
2γ) Οργάνωση κατά προϊόν.....	40
2δ) Οργάνωση κατά πελατεία.....	41
3) Στελέχωση.....	42
4) Χρηματοοικονομικά προβλήματα.....	43
5) Μάρκετινγκ.....	46
6) Έλεγχος.....	51

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

<u>Δομή της αγοράς και πολυεθνικές επιχειρήσεις.....</u>	53-64
1) Εισαγωγή.....	53
2) Μέγεθος της αγοράς και μέγεθος της επιχείρησης.....	54
3) Συγκέντρωση της αγοράς.....	56
4) Επιπτώσεις στην απασχόληση.....	61-64
4α) Δημιουργία απασχόλησης.....	61
4β) Μισθοί και ημερομίσθια.....	63



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ

<u>Επίδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων</u> .....	65-73
1) Εισαγωγή.....	65
2) Αποδοτικότητα.....	66
3) Απασχόληση και παραγωγικότητα της εργασίας.....	72

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

<u>Πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατανομή των πόρων</u> .....	74
--	----

## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

<u>Οικονομικές θεωρίες άμεσων ξένων επενδύσεων</u> .....	81-87
1) Μακροοικονομικό επίπεδο -κύκλος προϊόντος I –VERNON.....	82
2) Μέσο-οικονομικό επίπεδο.....	84

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1) Κύρια συμπεράσματα.....	88
2) Πολυεθνικές επιχειρήσεις και οικονομική κρίση.....	93
3) Σύγκριση μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων.....	100
Επίλογος.....	103

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Από το τέλος του Β' ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ καμία πλευρά της διεθνούς Πολιτικής Οικονομίας δεν έδωσε το έναυσμα για περισσότερες συζητήσεις όσο εκείνες που προκάλεσε η παγκόσμια εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών.

1) Μερικοί βλέπουν τις πανίσχυρες αυτές εταιρείες κανένα δώρο στο ανθρώπινο γένος, που ξεπερνά τα σύνορα του εθνικού κράτους, διαχέει την τεχνολογία και την οικονομική μεγέθυνση στις αναπτυσσόμενες χώρες και διασύνδεει εθνικές οικονομίες σε μια διευρυνόμενη και ωφέλιμη αλληλεξάρτηση.

2) Άλλοι βλέπουν τις πολυεθνικές εταιρείες σαν ιμπεριαλιστικά αρπακτικά, που εκμεταλλεύονται τους πάντες και τα πάντα προς όφελος των ελάχιστων ιδιοκτητών των πολυεθνικών, ενώ δημιουργούν ένα πλέγμα πολιτικής εξάρτησης και οικονομικής υπανάπτυξης.

3) Ελάχιστοι ειδικοί είχαν προβλέψει, με κάποια δόση υπερβολής, ότι από το τέλος του αιώνα μερικές δεκάδες τεράστιες εταιρείες θα ήλεγχαν ουσιαστικά όλο τον κόσμο .

Ένας απλός ορισμός εργασίας για την πολυεθνική εταιρεία είναι τούτος: είναι μια επιχείρηση που έχει στην κυριότητά της και διευθύνει οικονομικές μονάδες σε δύο ή περισσότερες χώρες. Πιο συχνά, αυτό συνεπάγεται άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό από μια εταιρεία και την κυριότητα οικονομικών μονάδων (υπηρεσίες, εξορυκτικές βιομηχανίες ή εργοστασιακά συγκροτήματα) σε μερικές χώρες. Οι άμεσες επενδύσεις αυτού του είδους (σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου) ισοδυναμούν με επέκταση του διοικητικού ελέγχου πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η διεθνής δράση των εταιρειών αυτών είναι συνεπής με το φιλελευθερισμό, αλλά έρχεται σε άμεση αντίθεση με το δόγμα του οικονομικού εθνικισμού και με τις απόψεις των χωρών που έχουν επιλέξει το σοσιαλισμό και τον κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία.

Οι πολυεθνικές εταιρείες γεννούν βάσιμες ελπίδες, αλλά και βάσιμους φόβους. Πολλές πολυεθνικές εταιρείες είναι εξαιρετικά ισχυροί οργανισμοί και κατέχουν πλουτοπαραγωγικές πηγές που ξεπερνούν αυτές των περισσότερων κρατών-μελών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Η σημασία των πολυεθνικών αυτών αυξάνεται αδιάκοπα. Οι συνολικές άμεσες ξένες επενδύσεις σε όλο τον κόσμο ανέρχονται σε μισό περίπου τρισεκατομμύριο δολάρια το 1981 (Υπουργείο Εμπορίου Η.Π.Α., 1984). Το εύρος των δραστηριοτήτων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ

<u>Επίδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....</u>	65-73
1) Εισαγωγή.....	65
2) Αποδοτικότητα.....	66
3) Απασχόληση και παραγωγικότητα της εργασίας.....	72

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

<u>Πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατανομή των πόρων.....</u>	74
---	----

## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

<u>Οικονομικές θεωρίες άμεσων ξένων επενδύσεων.....</u>	81-87
1) Μακροοικονομικό επίπεδο - κύκλος προϊόντος I - VERNON.....	82
2) Μέσο-οικονομικό επίπεδο.....	84

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1) Κύρια συμπεράσματα.....	88
2) Πολυεθνικές επιχειρήσεις και οικονομική κρίση.....	93
3) Σύγκριση μεταξύ ξένων και ντόπιων επιχειρήσεων.....	100
Επίλογος.....	103

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ