

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Στρατηγική των Πολυεθνικών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων».

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΕΚΚΑ ΒΙΚΥ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΑΠΑΒΑΪΤΣΗ ΑΝΘΗ

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2006**

Στους γονείς μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Έννοια – Ορισμός.....	9
1.3 Η Θεωρία της Πολυεθνικής Επιχείρησης.....	11
1.4 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Άμεσες Ξένες Επενδύσεις.....	15
1.5 Οικονομικές Θεωρίες Πολυεθνικών Επιχειρήσεων και Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.....	18
1.5.1 Το Παραδοσιακό Νεοκλασικό Υπόδειγμα.....	18
1.5.2 Η Θεωρία του κύκλου ενός προϊόντος του Vernon.....	19
1.5.3 Η Θεωρία της εσωτερικοποίησης.....	20
1.5.4 Η μακρο-οικονομική προσέγγιση των Kojima-Ozawa.....	22
1.5.5 Το εκλεκτικό παράδειγμα του J. Dunning.....	23
1.5.6 Η Θεωρία του Διεθνούς Εμπορίου.....	24
1.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.....	25
1.7 Συμπέρασμα.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.ΟΙ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
2.1 Εισαγωγή.....	34
2.2 Η πορεία των ξένων άμεσων επενδύσεων.....	35
2.2.1 Η περίοδος 1953-1960.....	35
2.2.2 Η περίοδος 1961-67.....	36
2.2.3 Η περίοδος 1968-75.....	38
2.2.4 Η περίοδος 1976-90.....	41
2.2.5 Η περίοδος 1991-2007.....	44
2.3 Η εισαγωγή τεχνολογίας και οι ΑΞΕ στην Ελλάδα.....	46
2.4 Οι ΑΞΕ την περίοδο 1980-2000.....	49
2.5 Κρατικές Πολιτικές και ΑΞΕ.....	53
2.6 Συμπέρασμα.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
3.1 Εισαγωγή.....	60
3.2 Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στον κλάδο των χώρων διαμονής.....	61
3.3 Λόγοι ύπαρξης πολυεθνικών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού.....	62

3.4 Βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	63
3.5 Οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	67
3.5.1 Intercontinental Hotel Groups.....	67
3.5.2 Marriott.....	68
3.5.3 Hilton International.....	68
3.5.4 Starwood Hotels & Resorts.....	69
3.5.5 Hyatt International Corporation.....	70
3.6 Συμπέρασμα.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
4.1 Εισαγωγή.....	74
4.2 Η Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας	75
4.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης στην διεθνή αγορά του κλάδου της φιλοξενίας.....	79
4.3.1 Στρατηγικές Συμμαχίες.....	86
4.3.2 Σύστημα Δικαιόχρησης (franchising).....	87
4.3.3 Σύναψη Συμφωνιών.....	88
4.3.4 Κοινοπραξίες (joint ventures).....	89
4.3.5 Εξαγορές.....	90
4.4 Το μέλλον της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων του κλάδου της φιλοξενίας	91
4.5 Συμπέρασμα.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	
5.1 Συμπέρασμα.....	98

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

- § Πίνακας 2.2.1: Εισροές ξένου επενδυτικού κεφαλαίου (σε εκατ. \$)
- § Πίνακας 2.2.3-1: Ετήσιες εισφορές ΑΞΕ (Ν, 2687/53) στην Ελλάδα, 1954-1975, (σε χιλιάδες \$)
- § Πίνακας 2.2.3-2: Έλεγχος των ξένων θυγατρικών στο πάγιο κεφάλαιο της μεταποίησης, διακλαδική ποσοστιαία κατανομή, 1968 και 1979
- § Πίνακας 2.2.4: Έλεγχος των ξένων θυγατρικών στο πάγιο κεφάλαιο της μεταποίησης, διακλαδική ποσοστιαία κατανομή, 1968 και 1979
- § Γράφημα 2.2.4: Μεταβολή των κατά κεφαλήν εισερχόμενων ΑΞΕ στην Ελλάδα και οκτώ επιλεγμένες χώρες (1970-1990)
- § Πίνακας 2.2.5: Τουριστικές επενδύσεις υπαγθεισες στο Ν.2601/98 (Μάιος 1998-Σεπτέμβριος 2004)
- § Πίνακας 2.4-1: Απόθεμα εισερχόμενων ΑΞΕ σε γεωγραφικά περιφερειακές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, 1980-2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

- § Πίνακας 4.2: Λόγοι Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τη βαθύτατη ευγνωμοσύνη μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της συγκεκριμένης εργασίας, κα Βίκυ Πέκκα, για την πολύτιμη βοήθεια, συμπαράσταση και καθοδήγηση που μου επέδειξε σε όλη τη διάρκεια σχεδίασης, οργάνωσης και συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Έννοια – Ορισμός.....	9
1.3 Η Θεωρία της Πολυεθνικής Επιχείρησης.....	11
1.4 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Άμεσες Ξένες Επενδύσεις.....	18
1.5 Οικονομικές Θεωρίες Πολυεθνικών Επιχειρήσεων και Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.....	18
1.5.1 Το Παραδοσιακό Νεοκλασικό Υπόδειγμα.....	18
1.5.2 Η Θεωρία του κύκλου ενός προϊόντος του Vernon.....	19
1.5.3 Η Θεωρία της εσωτερικοποίησης.....	20
1.5.4 Η μακρο-οικονομική προσέγγιση των Kojima-Ozawa.....	22
1.5.5 Το εκλεκτικό παράδειγμα του J. Dunning.....	23
1.5.6 Η Θεωρία του Διεθνούς Εμπορίου.....	24
1.8 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων...25	
1.9 Συμπέρασμα.....	29

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι τεράστιες αλλαγές που σημειώθηκαν στη διεθνή οικονομία από το 1987 και μετά, με την πιο σημαντική το τέλος του Ψυχρού Πολέμου και της σοβιετικής απειλής για τις Ηνωμένες Πολιτείες, παρείχαν το πλαίσιο μέσα στο οποίο επρόκειτο να λειτουργήσει η παγκόσμια οικονομία¹. Κύριο χαρακτηριστικό ήταν η συμμετοχή πολλών χωρών -πρώην κομμουνιστικές και χώρες του Τρίτου Κόσμου στην οικονομία της αγοράς του κόσμου.

Η οικονομική παγκοσμιοποίηση επέφερε ορισμένες θεμελιώδεις εξελίξεις στο εμπόριο, στη χρηματοδότηση και στις άμεσες ξένες επενδύσεις μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων.² Οι εξελίξεις αυτές δεν προήλθαν μόνο από το τέλος του Ψυχρού Πολέμου, ο οποίος προσέφερε τις απαραίτητες πολιτικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας οικονομίας αλλά και από τις διάφορες πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις που αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη πίσω από την οικονομική παγκοσμιοποίηση.

Οι νέες τεχνολογίες στις μεταφορές, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες ήταν εξαιρετικά σημαντικές διότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συμμετείχαν στις διεθνείς αγορές και μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων είχαν την δυνατότητα να επιδιώξουν παγκόσμιες οικονομικές στρατηγικές και δράσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε πλήρως τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια τις άμεσες ξένες επενδύσεις και τον ρόλο τους στην διεθνή οικονομία, θα αναλύσουμε πλήρως και τις δύο έννοιες και τους λόγους ύπαρξής αυτών καθώς επίσης θα αναφερθούμε στον τρόπο δραστηριοποίησής τους και στις οικονομικές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν την ύπαρξή τους.

¹ Robert Gilpin, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα Princeton University Press, σελ. 16

² Gary Burtless, Robert Z. Lawrence, Robert E. Litan and Robert J. Shapiro (1998). Globophobia: Confronting Fears about Open Trade. Washington, D. C.: Brooking Institution, σελ. 5-6

1.2 ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ

Όταν μια επιχείρηση αναζητεί τρόπους επέκτασης της επιχειρηματικής της δραστηριότητας πέραν των συνόρων της μητρικής οικονομίας, μπορεί να χαρακτηριστεί πολυεθνική επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, αυτή είναι μια απλούστευση της πραγματικής κατάστασης, αφού μερικές επιχειρήσεις ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε απόσταση πολύ μικρή από τα σύνορα της χώρας τους. Εδώ, θα υποθέσουμε ότι κάθε επιχείρηση που ασκεί διεθνή δραστηριότητα (και όχι απλή συναλλαγή με άλλες εταιρείες) είναι μια πολυεθνική εταιρεία.³

Η σπουδαιότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης της διεθνούς οικονομίας.⁴ Η παγκοσμιοποίηση διευρύνει πάρα πολύ τις διαθέσιμες ευκαιρίες στις διεθνείς αγορές, δεν περιορίζει την εθνική αυτονομία και δίνει την ευκαιρία στα φτωχότερα κράτη του κόσμου να ενσωματωθούν στο παγκόσμιο σύστημα εμπορίου, χρηματοοικονομικών ροών και παραγωγής.⁵ Εντούτοις, οι γνώμες δίστανται σημαντικά όσον αφορά στη σημασία που έχει για τις εγχώριες και τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις η παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ορισμένοι σχολιαστές πιστεύουν ότι η πολυεθνική επιχείρηση έχει απελευθερωθεί από την οικονομία προέλευσής της και ότι έχει καταστεί μια ισχυρή ανεξάρτητη δύναμη που επηρεάζει αποφασιστικά τις διεθνείς οικονομικές αλλά και πολιτικές σχέσεις. Άλλοι απορρίπτουν αυτή τη θέση και πιστεύουν ότι η πολυεθνική επιχείρηση παραμένει δημιούργημα της οικονομίας προέλευσής της.⁶

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα είναι δυνατόν να αναπτυχθεί με πολλούς τρόπους, ανάλογα με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις των επιχειρήσεων. Οι κυριότερες μέθοδοι με τις οποίες μια πολυεθνική επιχείρηση δραστηριοποιείται είναι τέσσερις: αγοράζοντας μετοχές άλλων εταιρειών,

³ Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 273

⁴ Sylvia Ostry, (1997). A New Regime for Foreign Direct Investment. Washington, D.C.: Group of Thirty, σελ. 5

⁵ Πελαγίδης Θεόδωρος Κ., (2000). Κατανοώντας την Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 46, 53

⁶ Robert Gilpin, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα Princeton University Press, σελ. 341

δανείζοντας κεφάλαια, συνάπτοντας ειδικές συμφωνίες με άλλες επιχειρήσεις για να αναλάβουν το μάνατζμεντ (license agreements) και δημιουργώντας κοινοπραξίες (joint - ventures).

i. Αγορά μετοχών άλλων εταιρειών.

Η πιο 'σαφής' μορφή διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αυτή που αναφέρεται σε μια μητρική εταιρεία που δραστηριοποιείται σε μια συγκεκριμένη χώρα και προβαίνει στην αγορά μετοχών μιας άλλης επιχείρησης που λειτουργεί σε μια άλλη χώρα ή αυτή που ιδρύει σε αυτήν τη χώρα μια θυγατρική που της ανήκει μερικώς ή εξ' ολοκλήρου.⁷ Η εγκαθίδρυση εγκαταστάσεων ή η απόκτηση ελέγχου μιας εταιρείας σε μια χώρα καθώς και η διακίνηση των προϊόντων εντός της χώρας αυτής είναι γνωστή και ως *Άμεση Επένδυση*.⁸

ii. Δανεισμός κεφαλαίου.

Στη περίπτωση αυτή, η μητρική εταιρεία δανείζει χρήματα απευθείας σε μια επιχείρηση που βρίσκεται σε μια άλλη χώρα, αλλά χωρίς να παίρνει μετοχές. Μπορεί όμως να έχει συμφωνηθεί κάποια παρακράτηση κυριότητας στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που εισέπραξε τα χρήματα ή κάποια εμπορική συμφωνία η οποία να παρέχει στη μητρική εταιρεία ένα πλεονέκτημα λειτουργίας ή παραγωγής, καθώς και κάποιο τόκο.⁹

iii. Σύναψη ειδικών συμφωνιών (license agreements).

Ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο στην περίπτωση μιας εταιρείας που διαθέτει πολλές εγκαταστάσεις, είναι η ύπαρξη μιας μητρικής εταιρείας η οποία λειτουργεί μια θυγατρική σε κάποια άλλη χώρα με βάση κάποιο συμβόλαιο μάνατζμεντ ή ενοικιάζει το δικαίωμα λειτουργίας της, ή ακόμη προσφέρει μια συμφωνία λειτουργίας με το σύστημα δικαιόχρησης (franchising). Οι μητρικές εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο όταν οι εγχώριες αγορές είναι πολύ περιορισμένες και δεν παρέχουν τη δυνατότητα για στρατηγική επέκταση και οι ξένες αγορές είναι ανοιχτές στην παραγωγή και την πώληση παρόμοιων προϊόντων.¹⁰ Οι επιχειρήσεις με αυτή τη μέθοδο έχουν ως στόχο να βελτιώσουν

⁷ Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.273-274

⁸ Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς. σελ. 27

⁹ Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.274

¹⁰ Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.274 -275

ή να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά, στα σημεία που υστερούν σε know-how, παραγωγική εμπειρία, μάρκετινγκ, κλπ.¹¹

iv. Δημιουργία κοινοπραξίας (joint - venture).

Η κοινοπραξία δύο ή τριών πολυεθνικών εταιρειών διαφορετικής εθνικής προέλευσης για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ο συνεταιρισμός αυτός μπορεί να γίνει και με τη συμμετοχή του ίδιου του κράτους και αποτελεί μια καλή λύση στην επιδίωξη της κυβέρνησης για άμεσο έλεγχο της δραστηριότητας των ξένων εταιρειών. Οι λόγοι της κοινοπραξίας είναι καθαρά στρατηγικοί και επιχειρηματικοί. Έτσι, η ανάγκη για δημιουργία κοινοπραξίας είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν: α) η πολυεθνική επιχείρηση έχει μικρή εμπειρία της αγοράς στην οποία εισάγεται και χρειάζεται γνώση εξειδικευμένη ως προς την συγκεκριμένη χώρα και β) χρειάζεται πόρους που ελέγχονται από εγχώριες επιχειρήσεις.¹² Επί πλέον η πολυεθνική κοινοπραξία δεν είναι ταυτισμένη με τις υπάρχουσες πολιτικοοικονομικές συνθήκες μιας χώρας και έτσι είναι λιγότερο ευάλωτη σε πολιτικούς κινδύνους, που δεν σχετίζονται άμεσα με οικονομικά ή επιχειρηματικά κριτήρια.¹³

1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ενώ συχνά χρησιμεύουν ως μέσα του διεθνούς δανεισμού, δημιουργούνται κυρίως για την επέκταση του ελέγχου σε δραστηριότητες που ασκούνται σε πολλές διαφορετικές χώρες. Η θεωρία των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν είναι τόσο ανεπτυγμένη όσο άλλες πλευρές της διεθνούς οικονομικής. Είναι δυνατόν όμως να παρουσιασθεί ένα βασικό πλαίσιο, το οποίο τονίζει δύο κρίσιμα στοιχεία για την ερμηνεία της ύπαρξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων: ένα κίνητρο *εγκατάστασης*, το οποίο οδηγεί τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης να ασκούνται σε διάφορες χώρες και ένα

¹¹ Γιαννίτσος Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 76

¹² Πιτέλης Χ. και Roger Sugden, (2002). Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης. Εκδόσεις Τυποθήκη, σελ. 156

¹³ Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σελ. 29

κίνητρο *εσωτερίκευσης*, το οποίο συνεπάγεται ότι οι δραστηριότητες αυτές συγκεντρώνονται στα πλαίσια μιας μεμονωμένης επιχείρησης.¹⁴

Τα κίνητρα εγκατάστασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι τα ίδια με αυτά που προκαλούν κάθε είδους διεθνές εμπόριο. Σύμφωνα με τους Zhang, Krug και Reinmoller¹⁵, τα κίνητρα εγκατάστασης μπορούν να διακριθούν σε πέντε κατηγορίες – παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την απόφαση μιας πολυεθνικής επιχείρησης να εγκατασταθεί σε συγκεκριμένη τοποθεσία. Οι παράγοντες είναι οι εξής:

ι. Οικονομικοί Παράγοντες. Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν: α) το μέγεθος της αγοράς, β) την παραγωγικότητα της εργασίας και γ) την ύπαρξη πρώτων υλών.

α) Το *μέγεθος της αγοράς* και οι επενδυτικές ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να περικλείει αποτελούν πόλο έλξης για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, ειδικότερα όταν οι δασμοί και τα τέλη εισαγωγής από χώρα σε χώρα αποτελούν κάποιο σημαντικό κόστος. Το μέγεθος της αγοράς μετράται συνήθως με το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) ή το κατά κεφαλή ΑΕΠ.¹⁶

β) Η *παραγωγικότητα της εργασίας* και συγκεκριμένα οι χώρες με υψηλή παραγωγικότητα αποτελούν σημαντικό κίνητρο εγκατάστασης για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις διότι εξασφαλίζουν χαμηλό κόστος παραγωγής. Αυτό που έχει σημασία δεν είναι μόνο το κόστος παραγωγής αλλά η ποιότητα της εργασίας. Η εργασία υψηλής ποιότητας είναι σημαντικός παράγοντας για τις ΑΞΕ ανεξάρτητα από την χώρα προέλευσής της.¹⁷

γ) Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στηρίζουν αρκετά την εγκατάσταση της παραγωγής τους σε περιοχές όπου υπάρχουν *άφθονες πρώτες ύλες*. Έτσι λοιπόν για παράδειγμα, τα ορυχεία αλουμινίου θα πρέπει να εγκατασταθούν όπου

¹⁴ Krugman P., Obstfeld M., (2002). Διεθνής Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 258

¹⁵ Zhang X., Krug B., Reinmoller P., (2005). Historical Attitudes and Implications for path dependence: Foreign Direct Investment and Institutional changes in China. This paper is part of the research project “MNCs’ strategies: authority sharing by co-evolution” in the research program “Shifts in governance: local states and private networks in China” sponsored by the Netherlands Organization for Scientific Research

¹⁶ Zhang X., Krug B., Reinmoller P., (2005). Historical Attitudes and Implications for path dependence: Foreign Direct Investment and Institutional changes in China.

¹⁷ Wei Yingqi, (2003). Federal Direct Investment in China. Lancaster University Management School Working Paper and Zhao H. & Gangti Zhu, (2000). Location factors of origin difference: an empirical analysis. *Multinational Business Review*, 8(1) σελ.60-73

υπάρχει βωξίτης και η τήξη του αλουμινίου σε τοποθεσία με φθινό ηλεκτρικό ρεύμα.

ii. Κοινωνικοί Παράγοντες. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν: α) την κουλτούρα και β) την εκπαίδευση.

α) Μελέτες έχουν δείξει ότι η κουλτούρα είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις εισροές ΑΞΕ. Οι επενδυτές προτιμούν να εισέλθουν σε μια χώρα στην οποία η κουλτούρα της έχει πολύ μικρές διαφορές με τη δική τους¹⁸ διότι έτσι αισθάνονται πιο άνετα και οικεία όσον αφορά την εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους ενώ ο επιχειρηματικός κίνδυνος που αναλαμβάνουν κινείται σε χαμηλά επίπεδα. Το γεγονός αυτό εξηγεί γιατί οι επενδυτές της Ασίας επικρατούν στην αγορά της Κίνας.¹⁹

β) Το εκπαιδευτικό επίπεδο μιας χώρας σχετίζεται θετικά με τις εισροές των ΑΞΕ και έχει μεγάλη επίδραση σε πολλά θέματα που αφορούν την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας –γι'αυτό το λόγο θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και στους οικονομικούς παράγοντες. Το επίπεδο μόρφωσης ενηλίκων²⁰ μπορεί να μετρήσει απ'ευθείας το εκπαιδευτικό επίπεδο μιας χώρας.

iii. Πολιτικοί Παράγοντες. Οι πολιτικοί παράγοντες προσδιορίζουν το πολιτικό κλίμα που επικρατεί σε μια χώρα αλλά και στις γύρω περιοχές. Η σταθερότητα του πολιτικού κλίματος είναι σημαντική για την προσέλκυση των πολυεθνικών εταιρειών και ευνοεί τις επενδύσεις αυτών των επιχειρήσεων κυρίως σε βιομηχανικές εγκαταστάσεις έντασης κεφαλαίου.²¹

iv. Νομικοί Παράγοντες. Οι νομικοί παράγοντες αναφέρονται στο νομικό σύστημα που διέπει μια χώρα και στο βαθμό που αυτό επηρεάζει τις ΑΞΕ. Οι κυβερνήσεις των χωρών που στόχος τους είναι η προσέλκυση της διεθνούς

¹⁸ Wei Y. and Liu X., (2001). Federal Direct investment in China: Determinants and Impacts. Edward Elger

¹⁹ Khan, Zafar Shah, (2001). Patterns of Foreign Direct Investment in China. World Bank Discussion Papers, σελ. 130 και Kelley, Lane and Y. Luo, (1999). China 2000: Emerging Business Issues. London: SAGE Publications

²⁰ Wei Shangjin, (1995). Attracting foreign direct investment: has China reached its potential? China Economic Review, 6(2) σελ. 187-199

²¹ Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς. σελ. 103-106

επιχειρηματικής δραστηριότητας, θεσπίζουν κίνητρα και εξασφαλίσεις που ευνοούν τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.²²

ν. Τεχνολογικοί παράγοντες. Η πέμπτη κατηγορία παραγόντων, παρ'όλο που δεν αναφέρεται από τους Zhang, Krug και Reinmoller θεωρούμε ότι είναι εξ'ίσου σημαντική με τις υπόλοιπες. Διότι, η ύπαρξη της τεχνολογίας σε μια χώρα καθώς και η δυνατότητα δημιουργίας ενός περιβάλλοντος για την προώθηση της γίνεται όλο και περισσότερο αναγκαία. Το γεγονός αυτό, εάν συνδυαστεί και με την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου έρευνας και ανάπτυξης –κριτήριο το οποίο ήταν πάντα σημαντικό για τις βιομηχανίες που παράγουν προϊόντα τεχνολογικής πρωτοπορίας- δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Τα κίνητρα της εσωτερίκευσης δεν είναι τόσο κατανοητά. Η τρέχουσα θεωρία επισημαίνει δύο βασικά κίνητρα γι' αυτήν: την ανάγκη ενός τρόπου για τη μεταφορά τεχνολογίας και το πλεονέκτημα που εμφανίζεται σε ορισμένες περιπτώσεις για την *κάθετη συγκέντρωση*.²³

Η τεχνολογία οριζόμενη ευρέως ως κάθε είδους οικονομικά χρήσιμη γνώση, μπορεί ορισμένες φορές να πωληθεί ή να εκχωρηθεί. Υπάρχουν, παρ'όλα αυτά, σημαντικές δυσκολίες στην υλοποίηση αυτών των πράξεων. Συχνά η τεχνολογία είναι ενσωματωμένη στις γνώσεις μιας ομάδας ατόμων και δεν μπορεί να πωληθεί. Είναι δύσκολο επίσης για ένα πιθανό αγοραστή να γνωρίζει την αξία αυτής της γνώσης. Αν μια ευρωπαϊκή επιχείρηση εκχωρήσει το δικαίωμα χρήσης μιας τεχνολογίας σε μια επιχείρηση των ΗΠΑ, οι άλλες επιχειρήσεις των ΗΠΑ μπορούν νόμιμα να αντιγράψουν την τεχνολογία αυτή. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να ελαττωθούν αν μια επιχείρηση, αντί να πωλήσει τεχνολογία, ιδρύσει θυγατρικές σε άλλες χώρες, προσπαθώντας να επωφεληθεί από τις αποδόσεις τους.²⁴

Η δεύτερη άποψη αναφέρεται στα πλεονεκτήματα της εσωτερίκευσης για την *κάθετη συγκέντρωση*. Αν μια επιχείρηση (ανιούσα επιχείρηση) παράγει ένα

²² Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς. σελ. 33

²³ Krugman P., Obstfeld M., (2002). Διεθνής Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 258

²⁴ Krugman P., Obstfeld M., (2002). Διεθνής Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 251

αγαθό που χρησιμοποιείται ως εισροή σε μια άλλη επιχείρηση (κατιούσα επιχείρηση), μπορεί να προκληθεί μια σειρά προβλημάτων. Ένας λόγος είναι ο εξής: αν καθεμιά επιχείρηση λειτουργεί αυτόνομα και κατέχει μια μονοπωλιακή θέση, μπορεί οι επιχειρήσεις αυτές να εμπλακούν σε μια σύγκρουση, καθώς η κατιούσα επιχείρηση επιδιώκει να διατηρήσει την τιμή σε χαμηλά επίπεδα, ενώ η ανιούσα επιδιώκει να πετύχει υψηλότερα επίπεδα τιμής για το προϊόν αυτό. Μπορεί επίσης να υπάρχουν προβλήματα συντονισμού, αν η ζήτηση ή η προσφορά χαρακτηρίζονται από έντονη μεταβλητότητα. Τελικά, μια κυμαινόμενη τιμή του προϊόντος εισροής θα μπορούσε να εκθέσει σε υπερβολικό κίνδυνο τη μία ή την άλλη πλευρά. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να ελαττωθούν,²⁵ αν η ανιούσα και η κατιούσα επιχείρηση συνενωθούν σε μια κάθετα συγκεντρωμένη επιχείρηση,

1.4 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Με τον όρο άμεση ξένη επένδυση εννοούμε διεθνείς ροές κεφαλαίων, με τις οποίες μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια χώρα δημιουργεί ή επεκτείνει τη λειτουργία της μέσω μιας θυγατρικής της σε μια άλλη χώρα. Το διακριτικό γνώρισμα της άμεσης ξένης επένδυσης εντοπίζεται στην απόκτηση του ελέγχου²⁶ και όχι μόνο σε μια μεταβίβαση πόρων.

Η ΑΞΕ περιλαμβάνει τη μεταφορά πέρα από τα εθνικά σύνορα ενός πακέτου διακριτών αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικών παραγωγικών εισροών. Οι εισροές αυτές είναι είτε υλικές, π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, ενδιάμεσες και πρώτες ύλες, είτε άυλες, π.χ. τεχνογνωσία (know-how) οργάνωση της παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, ιδιοκτησίας, marketing. Το σύνολο αυτών των εισροών είναι αναγκαίο για την επιτυχή πραγματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και της εμπορικής διάθεσης του προϊόντος. Η μεταφορά των πόρων γίνεται χωρίς την παρεμβολή της αγοράς, δεν έχει δηλαδή

²⁵ Wilfred J. Ethier, (1986). The Multinational Firm. Quarterly Journal of Economics, σελ. 805-833

²⁶ Krugman P., Obstfeld M., (2002). Διεθνής Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 249

τη μορφή μιας εμπορικής συναλλαγής ή μιας συμφωνίας licensing ή franchising μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά πραγματοποιείται μεταξύ δύο επιχειρήσεων οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με σχέση ιδιοκτησίας. Γίνεται δηλαδή από τη μητρική επιχείρηση προς τις θυγατρικές οι οποίες βρίσκονται κάτω από κοινή ιδιοκτησία.²⁷

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων έχουν ως σκοπό να επιτύχουν μερικό ή πλήρη έλεγχο στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή ή ακόμη και σε άλλους τομείς της οικονομίας της χώρας που επέλεξαν να δραστηριοποιηθούν. Αυτού του είδους οι επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν στον τομέα των υπηρεσιών, της βιομηχανικής παραγωγής ή των εμπορευμάτων. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να συνεπάγονται είτε την αγορά υφιστάμενων επιχειρήσεων είτε την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων (και ονομάζονται «εκ του μηδενός» επενδύσεις). Η υπερπόντια επέκταση συχνά συνοδεύεται από συγχωνεύσεις, εξαγορές ή συμμαχίες με εταιρείες άλλων εθνικοτήτων.²⁸

Η έννοια του ελέγχου είναι κεντρική στον ορισμό των ΑΞΕ. Έλεγχος ασκείται όχι μόνο μέσω πλειοψηφικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της θυγατρικής αλλά και με συμμετοχή μειοψηφίας. Το καθοριστικό σημείο του ελέγχου βρίσκεται στο βαθμό που η μητρική εταιρεία επηρεάζει τη διαδικασία και κυρίως τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής. Η μητρική εταιρεία ακόμη και με συμμετοχή μειοψηφίας στη θυγατρική, μπορεί να διατηρήσει αποτελεσματικό έλεγχο καθώς είναι ο μοναδικός προμηθευτής του πακέτου των τεχνολογικών εισροών και της τεχνογνωσίας οργάνωσης και συντονισμού της λειτουργίας των διαφορετικών πόρων που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία. Με την έννοια αυτή έλεγχος σημαίνει ότι η μητρική εταιρεία καθορίζει τη συμπεριφορά της θυγατρικής σε μια σειρά από ζητήματα στρατηγικής σημασίας, όπως είναι η επιλογή τεχνολογίας, οι σχέσεις με τις εθνικές κυβερνήσεις, οι εργασιακές σχέσεις, η επενδυτική πολιτική, οι πηγές πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών και υπηρεσιών.²⁹

²⁷ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 17

²⁸ Benjamin Gomez-Casseres, (1996). The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge: Harvard University Press

²⁹ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 17-18

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων που στηρίζονται στις έννοιες της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης καθώς και της διαφοροποίησης στην παραγωγή, που χαρακτηρίζει πολλές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι τύποι των ΑΞΕ είναι οι εξής:

i. ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων.³⁰

Υπάρχουν επιχειρήσεις που προβαίνουν σε ΑΞΕ προκειμένου να αποκτήσουν συγκεκριμένους πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε χαμηλότερο κόστος από ό,τι στην χώρα προέλευσης. Υπάρχουν 3 κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων:

α) οι φυσικοί πόροι, β) το φθηνό ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο εργατικό δυναμικό και γ) οι τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες.

ii. ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών.³¹

Ο στόχος αυτών των ΑΞΕ είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την αγορά της χώρας υποδοχής ή/και γειτονικών αγορών. Θα μπορούσαμε να διακρίνουμε 4 κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις για ΑΞΕ τέτοιου είδους: α) Γιατί έχουν εγκατασταθεί στην αγορά στόχο πελάτες ή προμηθευτές της επιχείρησης, για παράδειγμα, μια τράπεζα θα εγκατασταθεί στις αγορές που βρίσκονται οι πελάτες της. β) Πολλά προϊόντα χρειάζονται προσαρμογή στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα ή συνθήκες παραγωγής. Τέτοια προϊόντα περιλαμβάνουν τα τρόφιμα ή υπηρεσίες όπως η διαφήμιση. γ) Η εξυπηρέτηση μιας αγοράς με ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους. δ) Πολλές επιχειρήσεις θα οδηγηθούν σε ΑΞΕ προκειμένου να βρίσκονται σε αγορές που βρίσκονται και οι ανταγωνιστές τους.

iii. ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας.³²

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αφού έχουν κατοχυρώσει τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές που αναζητούν, επιδιώκουν να οργανώσουν όλες αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου ο πολυεθνικός όμιλος να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του.

³⁰ Dunning J., (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley, σελ.56-61

³¹ Dunning J., (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley, σελ.56-61

³² Dunning J., (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley, σελ.56-61

iv. ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων.³³

Αυτός ο τύπος ΑΞΕ περιλαμβάνει πολυεθνικές επιχειρήσεις που στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους με την εξαγορά των πλουτοπαραγωγικών πόρων άλλων επιχειρήσεων. Τέτοιου είδους ΑΞΕ συναντούμε κυρίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

1.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όποια μορφή και αν έχει η πολυεθνική δραστηριότητα, υπάρχουν αρκετές θεωρίες που υποστηρίζουν τους λόγους για τους οποίους μια εταιρεία παίρνει την απόφαση να δραστηριοποιηθεί έξω από τα εθνικά της σύνορα. Σε κάθε περίπτωση, ένας από τους κύριους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, ενώ βραχυπρόθεσμα επιθυμεί τα κέρδη ή την ανάπτυξη. Μερικές από τις πιο βασικές θεωρίες είναι οι εξής:³⁴

1.5.1 Το Παραδοσιακό Νεοκλασικό Υπόδειγμα

Παρ'όλη τη σπουδαιότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τη λειτουργία της διεθνούς οικονομίας, οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι έχουν να πουν ελάχιστα γι'αυτές. Η αδιαφορία αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι άμεσες ξένες επενδύσεις δύσκολα ερμηνεύονται μέσα στο νεοκλασικό θεωρητικό πλαίσιο.³⁵

Σύμφωνα με το νεοκλασικό θεωρητικό πλαίσιο, οι αναπτυγμένες χώρες, επειδή είναι πλουσιότερες σε κεφάλαιο σε σχέση με τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, προσφέρουν σχετικά χαμηλά επιτόκια και ποσοστά κέρδους και έτσι το κεφάλαιο τείνει να αναζητά επενδυτικές ευκαιρίες στις αναπτυσσόμενες χώρες

³³ Dunning J., (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, σελ.56-61

³⁴ Adrian Bull, (2002). *Τουριστική Οικονομία*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.275

³⁵ Gene M. Grossman, (1994). *Imperfect Competition and International Trade*. Cambridge: MIT Press, σελ. 9-10

όπου η ανεπάρκεια κεφαλαίου οδηγεί σε σχετικά υψηλά επιτόκια και ποσοστά κέρδους. Η ροή του κεφαλαίων από τις αναπτυγμένες προς τις αναπτυσσόμενες χώρες θα συνεχιστεί έως του σημείου εξίσωσης των επιτοκίων και των ποσοστών κέρδους. Αυτό το επιχείρημα μπορεί να δίνει μια εξήγηση των διεθνών επενδύσεων για την χρονική περίοδο πριν από το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, αλλά είναι εντελώς ανεπαρκές να ερμηνεύσει τη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου η διεθνής παραγωγή οργανώνεται κυρίως μεταξύ των βιομηχανικών χωρών και οι ΑΞΕ μεταξύ των χωρών πραγματοποιούνται στον ίδιο παραγωγικό κλάδο.³⁶

Ένας επιπλέον σημαντικός λόγος που εξηγεί γιατί οι νεοκλασικοί οικονομολόγοι δεν μπόρεσαν να παράσχουν μια γενική θεωρητική ερμηνεία για την πολυεθνική επιχείρηση και τις άμεσες ξένες επενδύσεις είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι κυρίως ολιγοπωλιακές εταιρείες και λειτουργούν σε ατελείς αγορές, δεν υπάρχει όμως κανένα ικανοποιητικό αυστηρό μοντέλο που να εξηγεί όλους τους τύπους ολιγοπωλιακής συμπεριφοράς.³⁷

1.5.2 Η Θεωρία του κύκλου ενός προϊόντος του Vernon

Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ενός προϊόντος του Vernon, κάθε προϊόν ακολουθεί ένα κύκλο ζωής περνώντας από την καινοτομία στην ωρίμανση, στην παρακμή και τέλος στην αχρηστία.³⁸

Οι αμερικανικές εταιρείες, όπως υποστήριξε ο Vernon, είχαν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην καινοτομία των προϊόντων λόγω του τεράστιου μεγέθους της αμερικανικής αγοράς (ζήτηση) και της αμερικανικής υπεροχής στην έρευνα και την ανάπτυξη (προσφορά). Κατά την αρχική φάση του κύκλου ενός προϊόντος, οι εταιρείες εξάγουν νέα προϊόντα από τη βιομηχανική τους βάση, αλλά με την πάροδο του χρόνου πολλές αλλαγές που συνδέονται με την ωρίμανση του προϊόντος, όπως είναι η τυποποίηση των τεχνικών παραγωγής, η

³⁶ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 51

³⁷ Robert Gilpin, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα Princeton University Press, σελ. 343

³⁸ Vernon R, (1971). Sovereignty at Bay. New York: Basic Books 1971

διάχυση στο εξωτερικό της βιομηχανικής τεχνογνωσίας και η δημιουργία σημαντικής ξένης ζήτησης για το προϊόν, υποκινούν την είσοδο μμητών στην αγορά.³⁹ Για να αποτρέψουν την είσοδο ξένων εταιρειών στην αγορά και την υπονόμευση της μονοπωλιακής τους θέσης, οι αρχικές εταιρείες ιδρύουν εγκαταστάσεις παραγωγής σε άλλες οικονομίες⁴⁰, όπου οι ατέλειες της αγοράς των συντελεστών, δημιουργούν δυνατότητες χαμηλότερου εργατικού κόστους, με συνέπεια την επίτευξη μικρότερου κόστους ανά μονάδα προϊόντος.⁴¹

Ο Vernon συμπλήρωσε τη θεωρία του κύκλου ζωής προϊόντος στις αρχές της δεκαετίας του 1970 αναπτύσσοντας τη σχέση μεταξύ τόπου εγκατάστασης της παραγωγής και μεταβολών στη δομή αγοράς. Πιο συγκεκριμένα διαπιστώνει τρία στάδια εξέλιξης της δομής της αγοράς: α) το ολιγοπώλιο που βασίζεται στην καινοτομία, β) το ώριμο ολιγοπώλιο και γ) το παρωχημένο ολιγοπώλιο.⁴²

Η θεωρία του κύκλου ζωής προϊόντος αποτελεί μια σημαντική εξέλιξη στη διαδρομή προς την ερμηνεία της δομής του διεθνούς εμπορίου και των ΑΞΕ διότι: α) συνδυάζει τη ζήτηση με την προσφορά μέσω της δομής της αγοράς, β) εισάγει την επιχείρηση ως μια διακριτή οντότητα και εξετάζει τη συμπεριφορά της τονίζοντας τη σημασία της καινοτομίας ως προσδιοριστικού παράγοντα της επιχειρηματικής δράσης σε ατελείς αγορές και γ) προβάλλει την επιχείρηση να επιλέγει -μεταξύ εναλλακτικών λύσεων- την ανταγωνιστική στρατηγική που θεωρεί ότι εξυπηρετεί την επιβίωση και ανάπτυξη της.⁴³

1.5.3 Η Θεωρία της εσωτερικοποίησης

Η θεωρία της εσωτερικοποίησης (ή ενδο-επιχειρησιακής ολοκλήρωσης) των αγορών εξηγεί την ύπαρξη της επιχείρησης με βάση την

³⁹ Vernon R, (1966). "International Investment trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics, no. 80, σελ. 196, 202

⁴⁰ Robert Gilpin, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα Princeton University Press, σελ. 347

⁴¹ Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς. σελ. 124

⁴² Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 67

⁴³ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 68

ανάγκη της τελευταίας να μειώσει το κόστος συναλλαγών που διεξάγονται μέσω της αγοράς και είναι βασισμένη στην κριτική του Coase των νεοκλασικών οικονομικών.⁴⁴ Ο Coase⁴⁵ διαπίστωσε ότι η λειτουργία της αγοράς έχει κόστος, το οποίο οφείλεται: α) στην προσπάθεια καθορισμού της σωστής τιμής, β) στην προσπάθεια καθορισμού των υποχρεώσεων των συμμετεχόντων σε μια σύμβαση, γ) στην αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την εκτίμηση του κόστους των εισροών στη μακροχρόνια περίοδο, δ) στους φόρους που επιβάλλονται στις συναλλαγές μέσω της αγοράς. Η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει το κόστος λειτουργίας της αγοράς με την ολοκλήρωση της αντίστοιχης αγοράς στο εσωτερικό της και την χρησιμοποίηση της εσωτερικής διοικητικής δομής της για τη διαχείριση της συναλλαγής.

Οι Buckley και Casson⁴⁶ χρησιμοποιώντας τη θεωρία της ενδο-επιχειρησιακής ολοκλήρωσης των αγορών, ανέπτυξαν μια προσέγγιση των ΑΞΕ η οποία συνίσταται στα εξής σημεία: α) οι επιχειρήσεις μεγιστοποιούν τα κέρδη αλλά λειτουργούν σε ατελείς αγορές, β) οι ατελείς αγορές παρέχουν υψηλό κίνητρο για ενδο-επιχειρησιακή ολοκλήρωση, δεδομένου ότι με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται το κόστος χρήσης των αγορών, γ) όταν η ενδο-επιχειρησιακή ολοκλήρωση συμβεί υπεράνω εθνικών συνόρων, προκύπτει ΑΞΕ.

Η κατοχή μιας εσωτερικής αγοράς επιτρέπει στην πολυεθνική επιχείρηση να παράγει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες έντασης πληροφορίας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της επιλογής προέρχονται από την ανταμοιβή για επενδύσεις που έχουν γίνει: α) την R&D, η οποία δημιουργεί πλεονεκτήματα σε τεχνολογικούς τομείς, β) την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεξιοτήτων, γ) την ανάπτυξη ενός συστήματος μεταφοράς της πληροφορίας, το οποίο επιτρέπει τη μεταφορά ωφελειών από τα (α) και (β) με χαμηλό κόστος εντός της επιχείρησης και ταυτόχρονα προστατεύει τα αποκλειστικά ιδιοκτησιακά δικαιώματα από υπάρχοντες ανταγωνιστές. Με αυτή την έννοια η εσωτερική αγορά είναι ένα περιουσιακό στοιχείο αποκλειστικό

⁴⁴ Πιτέλης Χ. και Roger Sugden, (2002). Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης. Εκδόσεις Τυποθήτω, σελ. 35

⁴⁵ Coase H., (1937). The nature of the firm. *Economica*, IV, σελ. 386-405

⁴⁶ Buckley P. J. και Casson M., (1976). The future of the multinational enterprise. London: Macmillan

στην επιχείρηση που τη δημιουργεί και τα πλεονεκτήματα που αυτή παράγει υλοποιούνται μόνο μέσω ΑΞΕ και όχι μέσω αγοραίων μορφών.⁴⁷

1.5.4 Η μακρο-οικονομική προσέγγιση ερμηνείας των Kojima – Ozawa

Ο Kojima ξεκινά την ανάλυσή του διακρίνοντας μεταξύ των αμερικανικών ΑΞΕ που έχουν αντιεμπορικό χαρακτήρα και προσανατολισμό (anti-trade oriented) και των ιαπωνικών ΑΞΕ που έχουν προεμπορικό χαρακτήρα (trade-oriented).⁴⁸ Σύμφωνα με τον Kojima, η οικονομία των ΗΠΑ χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μιας δυαδικής δομής, δηλαδή από την συνύπαρξη καινοτόμων-ολιγοπωλιακών βιομηχανιών και παραδοσιακών βιομηχανιών. Η αμερικανική οικονομική σκέψη ωθεί στην διεθνοποίηση ολιγοπωλιακές βιομηχανίες που έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία επιθυμούν να εκμεταλλευθούν μονοπωλιακά στις αναπτυσσόμενες χώρες. Με αυτόν τον τρόπο όμως υποστηρίζει ο Kojima, δεν προάγεται το διεθνές εμπόριο, ούτε βελτιώνεται η οικονομική θέση των αναπτυσσόμενων χωρών.⁴⁹

Σε αντίθεση με την αμερικανική οικονομική αντίληψη περί διεθνοποίησης, οι ιαπωνικές ΑΞΕ λαμβάνουν χώρα σε τομείς στους οποίους η Ιαπωνία δεν έχει συγκριτικό πλεονέκτημα, τομείς δράσης στους οποίους οι αναπτυσσόμενες χώρες υποδοχής των επενδύσεων διαθέτουν παρόμοια συγκριτικά πλεονεκτήματα⁵⁰. Τέτοιες βιομηχανίες βρίσκονται κυρίως στον πρωτογενή τομέα αλλά και στον δευτερογενή τομέα.

Ο Ozawa⁵¹ υιοθέτησε αρκετά στοιχεία της προσέγγισης Kojima και υπογράμμισε την διαφορά μεταξύ των μακρο-οικονομικών κινήτρων διεθνοποίησης των εταιρειών των ΗΠΑ (δηλαδή μια διαδικασία εξέλιξης και μεγέθυνσης της επιχείρησης καθώς και εκμετάλλευσης κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), και των μακρο-οικονομικών κινήτρων

⁴⁷ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 78

⁴⁸ Kojima K., (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. Hitotsubashi Journal of Economics, vol. 14, σελ. 2

⁴⁹ Χαζάκης Κ., (2000). Εγχειρίδιο Ξένων Επενδύσεων στις Βαλκανικές Χώρες – Οι περιπτώσεις της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας. Εκδόσεις Ζήτη, σελ. 91

⁵⁰ Kojima K., (1982). Development oriented direct foreign investment and the role of Asian Development Bank. Asian Development Bank, Report no 4, σελ. 10

⁵¹ Ozawa T., (1979). Multinationalism, Japanese style: The political economy of outward dependency. Princeton University Press, σελ.114

διεθνοποίησης των Ιαπωνικών εταιρειών (έλλειψη εγχώριων συντελεστών παραγωγής, ασφάλεια απρόσκοπτης ροής πρώτων υλών στην παραγωγή).

1.5.5 Το Εκλεκτικό Παράδειγμα του J. Dunning

Ο Dunning⁵² ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ερμηνείας του φαινομένου της διεθνούς παραγωγής, το οποίο αποκαλεί εκλεκτικό. Σύμφωνα με αυτό η μοναδική φύση και η εξαιρετική οικονομική επιτυχία της πολυεθνικής επιχείρησης οφείλονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που δίνουν στην πολυεθνική επιχείρηση σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των καθαρά εγχώριων επιχειρήσεων.⁵³ Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

i. Πλεονεκτήματα αποκλειστικά κατεχόμενα από την επιχείρηση ή πλεονεκτήματα τύπου O (ownership specific advantages). Τα πλεονεκτήματα τύπου O προσδίδουν κάποιο βαθμό μονοπωλιακής δύναμης, και εξηγούν γιατί οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, εγχώριους και ξένους, κατέχοντας ένα ή περισσότερα περιουσιακά στοιχεία, υλικά ή μη. Δεν εξηγούν όμως το γεγονός γιατί οι επιχειρήσεις που τα κατέχουν επιλέγουν την ΑΞΕ σε αντιδιαστολή με το διεθνές εμπόριο ή άλλες μορφές αγοραίων συναλλαγών για την είσοδο τους στην ξένη αγορά.⁵⁴

ii. Πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την ενδο-επιχειρησιακή ολοκλήρωση των αγορών ή πλεονεκτήματα τύπου I (internalization advantages). Τα πλεονεκτήματα τύπου I υποκινούν την επιχείρηση να οργανώσει αντίστοιχες εσωτερικές αγορές, οι οποίες βελτιώνουν την επιχειρηματική οργάνωση, εκμεταλλεύονται τις εξωτερικές οικονομίες κλίμακας, τις οποίες καθιστούν εσωτερικές για την επιχείρηση και λύνουν το πρόβλημα διατήρησης των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, αναγορεύοντας την επιχείρηση συνολικά σε ιδιοκτήτη και μοναδικό φορέα λήψης αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο και τον

⁵² Dunning J., (1988). Explaining International Production. London: Unwin Hyman

⁵³ Robert Gilpin, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα Princeton University Press, σελ. 348

⁵⁴ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 79

χρόνο εκμετάλλευσής τους.⁵⁵ Σύμφωνα με τον Caves, τα πλεονεκτήματα των ΑΞΕ ως προς την ενδο-επιχειρησιακή ολοκλήρωση εξηγούν γιατί οι εταιρείες είναι πρόθυμες να αναλάβουν το υψηλό κόστος και τους ενδεχόμενους κινδύνους που συνεπάγονται οι ΑΞΕ. Ο λόγος είναι ότι η διατήρηση τέτοιου είδους μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων όπως είναι ένα εμπορικό σήμα ή η τεχνογνωσία παρέχει στις εταιρείες ισχύ επί της αγοράς και τη δυνατότητα να αντλήσουν προσόδους μονοπωλιακού χαρακτήρα.⁵⁶

iii. Πλεονεκτήματα κατεχόμενα αποκλειστικά από τη χώρα εγκατάστασης της ΑΞΕ ή τύπου L (location specific advantages). Τα πλεονεκτήματα αυτά αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των χωρών υποδοχής που μπορούν να συμπληρώσουν τα πλεονεκτήματα τύπου O και I και να αυξήσουν την απόδοση της ΑΞΕ σε σχέση με τις εξαγωγές. Τέτοια πλεονεκτήματα μπορεί να είναι: το κόστος μεταφοράς και λοιπά διοικητικά εμπόδια εμπορίου, το κόστος εργασίας, το μέγεθος (δυναμικό) της ξένης αγοράς, η κυβερνητική πολιτική και σχετικά κίνητρα, οι εξωτερικές οικονομίες κλίμακας και οι πολιτιστικοί και εν γένει οικονομικοί και πολιτικοί δεσμοί μεταξύ χωρών.⁵⁷

1.5.6. Η θεωρία του Διεθνούς Εμπορίου

Θα μπορούσε κανείς να προσεγγίσει τη θεωρία του διεθνούς εμπορίου ακολουθώντας την παραδοσιακή επιχειρηματολογία στο πλαίσιο των κλασικών πλέον υποδειγμάτων, του Ricardo και των Heckscher-Ohlin-Samuelson.⁵⁸

Οι προσεγγίσεις όμως αυτές δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσουν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μιας εθνικότητας επιθυμούν και είναι σε θέση να αναλάβουν κερδοφόρα παραγωγική δραστηριότητα σε μια ξένη χώρα, δεδομένου ότι ο μιν Ricardo αποδίδει το διεθνές εμπόριο στις διαφορές παραγωγικότητας των παραγωγικών συντελεστών μεταξύ των χωρών, οι δε Heckscher-Ohlin-Samuelson σε διαφορές του αποθέματος παραγωγικών συντελεστών μεταξύ των χωρών. Και στις δύο περιπτώσεις δεν υπάρχει κίνητρο

⁵⁵ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 80

⁵⁶ Caves E. Richard, (1996). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 2nd edn.

⁵⁷ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 80-81

⁵⁸ Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, (2005). Σημειώσεις του μαθήματος Θεωρία των Διεθνών Σχέσεων του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, σελ. 2

για ΑΞΕ σε ένα περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις είναι λήπτες τιμών και πάντα υπάρχει η εναλλακτική λύση της ξένης επένδυσης χαρτοφυλακίου.⁵⁹

Μια δεύτερη ομάδα ερμηνειών των ΑΞΕ χρησιμοποιεί τις νεότεχνολογικές προσεγγίσεις του διεθνούς εμπορίου και εκείνες των νέο-παραγωγικών συντελεστών. Οι προσεγγίσεις αυτές απορρίπτουν την υπόθεση του στατικού μοντέλου για ταυτόσημες συναρτήσεις παραγωγής και χωρίς κόστος μεταφοράς της καινοτομίας σε όλες τις χώρες. Με δεδομένο ότι η παραγωγή πληροφορίας κοστίζει, κατέχεται αποκλειστικά από την επιχείρηση που την παράγει και πωλείται σε συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού, η διεθνής κατανομή των πόρων και των ροών διεθνούς εμπορίου επηρεάζονται από μικροοικονομικές διαφορές όσον αφορά τις συναρτήσεις παραγωγής μεταξύ των επιχειρήσεων διαφορετικής εθνικότητας.⁶⁰

Ο Posner⁶¹ αποδίδει το διεθνές εμπόριο στη χρονική υστέρηση μεταξύ της δημιουργίας μιας καινοτομίας από την επιχείρηση σε μια χώρα και της απομίμησης της από επιχειρήσεις άλλης εθνικότητας⁶² ενώ ο Vernon⁶³ προτείνει ότι η καινοτομία οφείλεται στα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία η επιχείρηση επιθυμεί να διεισδύσει. Εάν μια αγορά χαρακτηρίζεται από έλλειψη και άρα υψηλό κόστος εξειδικευμένης εργασίας, οι επιχειρήσεις ωθούνται στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας με τη συνεχή επανάληψη απλών παραγωγικών δραστηριοτήτων από ημι-ειδικευμένους εργάτες.⁶⁴

1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΞΕ

Τα αποτελέσματα των ΑΞΕ για τις χώρες που γίνονται δέκτες αυτών είναι ποικίλα και μπορούν να χαρακτηριστούν είτε ως θετικά είτε ως αρνητικά. Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα αλλά και τα

⁵⁹ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 60-61

⁶⁰ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 61

⁶¹ Posner M.V., (1961). "Technical change and international trade", Oxford Economic Papers, 13 σελ. 323-341

⁶² Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 62

⁶³ Vernon R., (1966). International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, 80, σελ. 190-207 και Vernon R., (1971). Sovereignty at bay: The multinational spread of U.S. enterprises. Basic Books, New York

⁶⁴ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 62

μειονεκτήματα που προκύπτουν για τις χώρες υποδοχής των ΑΞΕ και αφορούν: τη μεταφορά πόρων, το ισοζύγιο πληρωμών και την οικονομική ανάπτυξη.

i. Το αποτέλεσμα της μεταφοράς πόρων.

Οι εισερχόμενες άμεσες επενδύσεις δεν σημαίνουν απλά την εισροή κεφαλαίων στη χώρα, αλλά πολύ περισσότερο την εισροή τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, δεξιοτήτων στην οργάνωση, στη διοίκηση και στο marketing.⁶⁵ Η εισροή αυτών των πόρων μπορεί να αυξήσει τη δυνατότητα των οικονομιών. Συγκεκριμένα, η εισαγωγή τεχνολογίας από το εξωτερικό μειώνει το κόστος εισαγωγής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στην παραγωγή, αποφεύγει τον υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο που χαρακτηρίζει την παραγωγή καινοτομίας και απελευθερώνει τους σε στενότητα ευρισκόμενους πόρους, με αυτό τον τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες που αυξάνουν περαιτέρω το εθνικό προϊόν.⁶⁶

Από την άλλη πλευρά, πολλές κυβερνήσεις και οικονομολόγοι γίνονται όλο και περισσότερο σκεπτικοί και ανήσυχοι σχετικά με την εισαγωγή τεχνολογίας από το εξωτερικό⁶⁷ διότι, η χρήση τεχνολογίας έντασης κεφαλαίου αυξάνει την πιθανότητα ανεργίας της ανειδίκευτης εργασίας, υποχρεώνει τον αγοραστή να αγοράζει ακριβό μηχανολογικό εξοπλισμό από τη μητρική εταιρεία και επιδεινώνει την ανισοκατανομή του εισοδήματος καθώς αυξάνεται η ζήτηση και συνεπώς η τιμή των συντελεστών που βρίσκονται σε ανεπάρκεια (κεφάλαιο-ειδικευμένη εργασία).⁶⁸ Πρόσθετα, η μεταφορά τεχνολογίας μπορεί να περιλαμβάνει τον κίνδυνο, για τις αναπτυσσόμενες χώρες, να μην προωθήσουν τη δημιουργία του απαραίτητου εκείνου θεσμικού πλαισίου και της οργανικής δυνατότητας για παραγωγή εγχώριας τεχνολογίας.⁶⁹

⁶⁵ Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, (2005). Σημειώσεις του μαθήματος Θεωρία των Διεθνών Σχέσεων του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, σελ.13

⁶⁶ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 91-92

⁶⁷ Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 58

⁶⁸ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 92

⁶⁹ Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 134

ii. Το αποτέλεσμα στο ισοζύγιο πληρωμών.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα διεθνούς ρευστότητας, κάτι που αποτελεί έναν σοβαρό περιοριστικό και ανασχετικό παράγοντα για την ανάπτυξη τους. Ένα αρχικό σημείο θεώρησης της συνεισφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων στα προβλήματα ισοζυγίου πληρωμών εντοπίζεται στο δείκτη εισροών-εκροών κεφαλαίου που δημιουργούνται από τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Για να είναι θετική η επίπτωση των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας υποδοχής τους, θα πρέπει ο ρυθμός εισροής του ξένου κεφαλαίου να είναι μεγαλύτερος από το ρυθμό εκροής του κεφαλαίου για εξυπηρέτηση και απόσβεση των ξένων επενδύσεων.⁷⁰ Ό,τι αφορά τα αποτελέσματα στο εμπορικό ισοζύγιο, διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο των ΑΞΕ. Ως γενικός κανόνας μπορεί να τεθεί ότι όσο μεγαλύτερη είναι η προστιθέμενη αξία που δημιουργεί μια θυγατρική σε μια ξένη χώρα, τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα οι θετικές επιπτώσεις στο ισοζύγιο πληρωμών να υπερκαλύπτουν τις αρνητικές.⁷¹

Ενώ βραχυχρόνια οι επενδύσεις που γίνονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να ανακουφίσουν τα προβλήματα ισοζυγίου πληρωμών που αντιμετωπίζουν οι αναπτυσσόμενες χώρες, μακροχρόνια τα ίδια προβλήματα θα οξυνθούν. Κι αυτό δεν αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα μόνο των αναπτυσσόμενων χωρών. Το ίδιο πρόβλημα αντιμετωπίζουν μακροπρόθεσμα και οι αναπτυγμένες χώρες από την εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση όμως των αναπτυγμένων χωρών, οι αρνητικές επιπτώσεις αντισταθμίζονται, διότι οι χώρες αυτές είναι ταυτόχρονα επενδύτες και χώρες υποδοχής πολυεθνικών επιχειρήσεων.⁷² Οι αρνητικές επιπτώσεις προκύπτουν από τον επαναπατρισμό των κερδών και την ανάγκη εισαγωγής πρώτων υλών ή μηχανολογικού εξοπλισμού από το εξωτερικό που σημαίνει,

⁷⁰ Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 94

⁷¹ Pantelidis P. και Kyrkilis D., (1995). «Foreign direct investment and the trade patterns of Eastern European Economies», *Economica Internazionale*, τομ. XLVIII, no 3, σελ. 387-395

⁷² Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 95

αύξηση των συναλλαγματικών υποχρεώσεων και μείωση των συναλλαγματικών αποθεμάτων για την φιλοξενούσα χώρα.⁷³

iii. Το αποτέλεσμα στην οικονομική ανάπτυξη.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να λειτουργήσουν σαν μεταφορείς του εκσυγχρονισμού και σαν μέσο σύνδεσης των χωρών υποδοχής με την παγκόσμια οικονομία ή μπορεί να δημιουργήσουν για τις χώρες αυτές μια κατάσταση ακόμη μεγαλύτερης εξάρτησης.⁷⁴ Αυτό σημαίνει, ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να αποτελούν σημαντικές πηγές τεχνολογίας και με την μεταφορά τεχνολογικών πόρων και δεξιοτήτων πέρα από τα εθνικά σύνορα να επιδρούν στη διαδικασία και το χαρακτήρα της οικονομικής μεγέθυνσης των χωρών όπου εγκαθίστανται.⁷⁵

Από την άλλη όμως πλευρά, είναι δυνατό οι εισροές ΑΞΕ να έχουν επιβραδυντική επίπτωση στο ρυθμό της οικονομικής επέκτασης των χωρών υποδοχής. Αναφερόμαστε στην αρνητική σχέση που υπάρχει μεταξύ ρυθμού αύξησης του εισοδήματος των χωρών υποδοχής και του βαθμού διείσδυσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις οικονομίες των χωρών αυτών. Διότι, όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της οικονομικής δραστηριότητας που ελέγχεται από το ξένο ιδιωτικό κεφάλαιο τόσο χαμηλότερος είναι ο ρυθμός αύξησης του συνολικού εισοδήματος.⁷⁶ Τίθεται επίσης και το ζήτημα της αποκεφαλαιοποίησης,⁷⁷ σύμφωνα με το οποίο οι αναπτυσσόμενες χώρες χάνουν μακροχρόνια περισσότερα κεφάλαια, λόγω των εκροών που οφείλονται στις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων, γεγονός που συμβάλλει αρνητικά στη διάρθρωση της οικονομίας τους.

⁷³ Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σελ. 191

⁷⁴ United Nations, (1974). The Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations. Department of Economic and Social Affairs, σελ. 134

⁷⁵ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 97

⁷⁶ Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 149

⁷⁷ Vernon R., (1971). Sovereignty at Bay, The Multinational Spread of US Enterprises. New York: Basic Books, σελ. 172

1.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η λειτουργία της παγκόσμιας οικονομίας καθορίζεται τόσο από τις αγορές όσο και από τις πολιτικές των χωρών, ιδιαίτερα από εκείνες των ισχυρών κρατών. Τα κράτη και ιδιαίτερα τα μεγάλα κράτη δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι αγορές και οι οικονομικές δυνάμεις. Επίσης, τα κράτη επιβάλλουν τους κανόνες με τους οποίους θα πρέπει να λειτουργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τους οικονομικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες της εκάστοτε χώρας από την οποία προέρχονται διαμορφώνουν τις πολιτικές και στρατηγικές κάθε χώρας.

Οι πολυεθνικές δραστηριότητες κάθε χώρας έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στην οικονομική ανάπτυξη τόσο της χώρας από την οποία αυτές προέρχονται όσο και της χώρας που γίνεται δέκτης των άμεσων ξένων επενδύσεων. Επίσης οι διάφορες οικονομικές θεωρίες προσπαθούν να αναλύσουν τον σκοπό και τον λόγο ύπαρξης των πολυεθνικών δραστηριοτήτων, ωστόσο σε κάθε χώρα οι σκοποί των οικονομικών δραστηριοτήτων τους διαφέρουν στο βαθμό που η κάθε χώρα – αγορά λειτουργεί σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες με απώτερο βέβαια στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Buckley P. J. και Casson M., (1976). The future of the multinational enterprise. London: Macmillan.
- Bull Adrian, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Burtless Gary, Robert Z. Lawrence, Robert E. Litan and Robert J. Shapiro (1998). Globophobia: Confronting Fears about Open Trade. Washington, D. C.: Brooking Institution
- Caves E. Richard, (1983). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press.
- Caves E. Richard, (1996). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 2nd edn.
- Coase H., (1937). The nature of the firm. *Economica*, IV.
- Dunning J., (1988). Explaining International Production. London: Unwin Hyman
- Dunning J., (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley.
- Dunning J., (1997). Multinational Enterprises and Global Economy. New York: Addison-Wesley.
- Gilpin Robert, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα, Princeton University Press.
- Gomez-Casseres Benjamin, (1996). The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge: Harvard University Press.
- Grossman Gene M., (1994). Imperfect Competition and International Trade. Cambridge: MIT Press.
- Khan, Zafar Shah, (2001). Patterns of Foreign Direct Investment in China. World Bank Discussion Papers.
- Kojima K., (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. Hitotsubashi Journal of Economics.
- Kojima K., (1982). Development oriented direct foreign investment and the role of Asian Development Bank. Asian Development Bank, Report no 4.
- Krugman P., Obstfeld M., (2002). Διεθνής Οικονομική - Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α. Εκδόσεις Κριτική.

Kyrkilis D., (1986). The Economic Determinants of Foreign Direct Investment in Greek Manufacturing 1963-1981. A Dynamic Approach, PhD Thesis, University of Manchester.

Ostry Sylvia, (1997). A New Regime for Foreign Direct Investment. Washington, D.C.: Group of Thirty.

Ozawa T., (1979). Multinationalism, Japanese style: The political economy of outward dependency. Princeton University Press.

Pantelidis P. και Kyrkilis D., (1995). «Foreign direct investment and the trade patterns of Eastern European Economies», *Economica Internazionale*, τομ. XLVIII.

Posner M.V., (1961). “Technical change and international trade”, *Oxford Economic Papers*.

United Nations, (1974). The Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations. Department of Economic and Social Affairs.

Vernon R, (1966). “International Investment trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, no. 80.

Vernon R, (1971). *Sovereignty at Bay*. New York: Basic Books 1971.

Wei Shangjin, (1995). Attracting foreign direct investment: has China reached its potential? *China Economic Review*.

Wei Yingqi, (2003). *Federal Direct Investment in China*. Lancaster University Management School Working Paper and Zhao H. & Gangti Zhu, (2000). Location factors of origin difference: an empirical analysis. *Multinational Business Review*.

Wei Y. and Liu X., (2001). *Federal Direct investment in China: Determinants and Impacts*. Edward Elger.

Wilfred J. Ethier, (1986). *The Multinational Firm*. *Quarterly Journal of Economics*

Zhang X., Krug B., Reinmoller P., (2005). Historical Attitudes and Implications for path dependence: Foreign Direct Investment and Institutional changes in China.

Γιαννίτσας Τ. και Μαύρη Δ., (1993). *Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία*. Εκδόσεις Gutenberg.

Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, (2005). *Σημειώσεις του μαθήματος Θεωρία των Διεθνών Σχέσεων του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων*.

Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*. Εκδόσεις Κριτική.

Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς.

Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg.

Πελαγίδης Θεόδωρος Κ., (2000). Κατανοώντας την Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Παπαζήση.

Πιτέλης Χ. και Roger Sugden, (2002). Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης. Εκδόσεις Τυποθήτω.

Χαζάκης Κ., (2000). Εγχειρίδιο Ξένων Επενδύσεων στις Βαλκανικές Χώρες – Οι περιπτώσεις της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας. Εκδόσεις Ζήτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΟΙ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

2.1 Εισαγωγή.....	34
2.2 Η πορεία των ξένων άμεσων επενδύσεων.....	35
2.2.1 Η περίοδος 1953-1960.....	35
2.2.2 Η περίοδος 1961-67.....	36
2.2.3 Η περίοδος 1968-75.....	38
2.2.4 Η περίοδος 1976-90.....	41
2.2.5 Η περίοδος 1991-2007.....	44
2.3 Η εισαγωγή τεχνολογίας και οι ΑΞΕ στην Ελλάδα.....	46
2.4 Οι ΑΞΕ την περίοδο 1980-2000.....	49
2.5 Κρατικές Πολιτικές και ΑΞΕ.....	53
2.6 Συμπέρασμα.....	55

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η είσοδος των ξένων επενδύσεων στη Ελλάδα μεταπολεμικά αποτέλεσε μέρος της στρατηγικής ενσωμάτωσης της χώρας στη διεθνή αγορά. Η πολιτική φιλελευθεροποίησης της οικονομίας που ξεκίνησε το 1953 περιελάμβανε μεταξύ άλλων τη κατάργηση των εμποδίων εμπορίου, ιδιαίτερα μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1962, την υποτίμηση της δραχμής κατά 50% και έναν αυξανόμενο προσανατολισμό προς μία εκβιομηχάνιση εξαγωγικού τύπου μέσα από ένα πλέγμα κινήτρων, επιδοτήσεων και φοροαπαλλαγών, και την εισαγωγή ενός νομοθετικού πλαισίου προστατευτικού για τις ΑΞΕ.⁷⁸

Η προσέλκυση ΑΞΕ θα επέλυε το πρόβλημα της σπάνεως κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, η εισροή ξένου κεφαλαίου: α) θα χρηματοδοτούσε την εκβιομηχάνιση χωρίς την προσφυγή σε εθνικούς πόρους, β) θα μετέφερε τεχνολογία, η οποία σπάνιζε στην ελληνική μεταποίηση χωρίς να καταβληθεί το αυξημένο κόστος παραγωγής της εγχώριας τεχνολογίας και γ) θα συνέβαλε στην κατανομή των επενδύσεων σύμφωνα με τα διεθνή συγκριτικά πλεονεκτήματα της ελληνικής οικονομίας.⁷⁹

Το νομοθετικό πλαίσιο προσέλκυσης ξένου κεφαλαίου βασίστηκε στο άρθρο 112 του Συντάγματος του 1952, το οποίο ενσωματώθηκε στο Σύνταγμα του 1975 και παρέμεινε στις κατοπινές αναθεωρήσεις του. Το άρθρο αυτό, το οποίο αποτέλεσε και τον πυρήνα του μετέπειτα διαμορφούμενου θεσμικού πλαισίου,⁸⁰ προέβλεπε ότι ο νόμος που θα ρύθμιζε με ευνοϊκό τρόπο την προστασία του κεφαλαίου που εισάγεται στη χώρα με σκοπό την επένδυση δε θα μπορούσε να ανακληθεί ή να τροποποιηθεί⁸¹. Ο νόμος 2687/53 συγκεκριμενοποίησε τη συνταγματική επιταγή παραχωρώντας στο ξένο κεφάλαιο κίνητρα επιπλέον των όσων προβλέπονταν για τις εγχώριες επενδύσεις, όπως την απαλλαγή από φόρους και δασμούς όλων των εισαγωγών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, ανταλλακτικών, πρώτων και ενδιάμεσων υλών για διάστημα 10 ετών από

⁷⁸ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 104

⁷⁹ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 104

⁸⁰ Γεωργαντά Ζ., Μανός Κ., Νότης Β., Ρομπόλης Σ., Σακκάς Δ., (1986). Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, σελ.31

⁸¹ Ganiatsos T., (1971). Foreign Owned Enterprises in Greek manufacturing. PhD dissertation, University of California, Berkeley 1971

την πραγματοποίηση της επένδυσης, το δικαίωμα απασχόλησης ξένου προσωπικού σε ανώτερες διοικητικές και τεχνικές θέσεις, τον επαναπατρισμό κερδών και μέρος του εισαχθέντος κεφαλαίου, την προστασία της ξένης επένδυσης από εθνικοποίηση, το ισοζύγιο πληρωμών, την απασχόληση και αρκετά άλλα.⁸²

Γενικά, η ελληνική πολιτική μπορεί να χαρακτηριστεί σαν πολιτική «έντονα ανοικτών θυρών» απέναντι στις ξένες επενδύσεις για όλο το διάστημα μεταξύ 1953 και 1974. Με την πτώση της δικτατορίας και την αποκατάσταση του κοινοβουλευτισμού στην Ελλάδα η πολιτική αυτή χωρίς να μεταβληθεί ουσιαστικά ως προς τον προσανατολισμό της γραμμής της απέναντι στις ξένες επενδύσεις, ωστόσο εκσυγχρονίζεται, με την έννοια ότι αναζητούνται κάποια κριτήρια για την αξιολόγηση των επιδόσεων των ξένων επενδύσεων και εφαρμόζεται κάποιος έλεγχος ως προς την τήρηση των δεσμεύσεων που ανέλαβαν οι ξένοι επενδυτές.⁸³

2.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Η πορεία των ξένων άμεσων επενδύσεων στη μεταπολεμική Ελλάδα μπορεί να διακριθεί σε πέντε βασικές περιόδους, όπως: i) 1953-60, ii) 1961-67, iii) 1968-75, iv) 1976-1990 και v) 1991-2007. Η διάκριση αυτή στηρίζεται σε πολλά κριτήρια και κυρίως στον όγκο των επενδύσεων που πραγματοποιούνται, στην προέλευσή τους, στην κλαδική κατανομή τους και στην πολιτική που ακολουθείται απέναντι στο ξένο κεφάλαιο.

2.2.1 Η περίοδος 1953-60

Παρά το φιλελεύθερο άνοιγμα του 1953, για περίπου μια δεκαετία από το 1954 έως το 1962, η είσοδος ΑΞΕ στη χώρα ήταν περιορισμένη και η οικονομική πολιτική ήταν προσανατολισμένη κυρίως προς την υποκατάσταση εισαγωγών και την προστασία της εγχώριας παραγωγής. Αιτήσεις για εισαγωγή ΑΞΕ σε τομείς όπου ήδη υπήρχαν εγχώριες παραγωγικές μονάδες απορρίπτονταν ως μέρος της πολιτικής προστασίας της εγχώριας παραγωγής από τον ανταγωνισμό. Όποιες ΑΞΕ ήρθαν στην

⁸² Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 105

⁸³ Βαϊτσος Κ. και Γιαννίτσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 61-62

Πίνακας 2.2.1: Εισροές ξένου επενδυτικού κεφαλαίου (σε εκατ. \$)

	Συνολική εισροή	Μέση ετήσια εισροή
1954-1960	39,8	5,7
1961-1967	431,8	61,7
1968-1974	335,5	47,9
1975-1980	171,6	28,6
1981-1985	111,9	22,4

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας Ελλάδος, Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο.

Ελλάδα εκείνη την περίοδο, κατευθύνθηκαν στην πλειονότητά τους σε ενδιάμεσους μεταποιητικούς κλάδους ή σε τομείς της βαριάς βιομηχανίας όπου το ελληνικό κεφάλαιο ήταν ανύπαρκτο.⁸⁴ Η τάση που επικρατούσε την περίοδο αυτή ήταν για ΑΞΕ, ιδιαίτερα αμερικανικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Η ελληνική αγορά όμως ήταν χαμηλού ενδιαφέροντος λόγω μικρού υπάρχοντος και δυνητικού μεγέθους και χαμηλού επιπέδου ανάπτυξης για να προωθήσει μέσω ΑΞΕ αμερικάνικα διαφοροποιημένα προϊόντα. Η περίοδος αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως περίοδος προκαταρκτική για τη διείσδυση του ξένου κεφαλαίου στην Ελλάδα. Δημιουργείται δηλαδή μια υποδομή (μεταφορές, επικοινωνία, ενέργεια) και διαμορφώνονται οι οικονομικές και πολιτικές συνθήκες για την προσέλκυση ξένου επιχειρηματικού κεφαλαίου στην επόμενη περίοδο⁸⁵.

2.2.2 Η περίοδος 1961-67

Στη διάρκεια της περιόδου αυτής πραγματοποιούνται οι πιο σημαντικές ξένες άμεσες επενδύσεις στην ελληνική οικονομία σε σύγκριση με ολόκληρη τη μεταπολεμική περίοδο. Ο όγκος των επενδύσεων αυτών σε αξία φτάνει τα 432 εκατ. \$ όπως μπορείτε να δείτε και από τον Πίνακα 2.2.2. Από πλευράς κλαδικής κατανομής τους το 80% κατευθύνεται στη μεταποίηση, ενώ το υπόλοιπο κατανέμεται στους τομείς μεταφορών ορυχείων-μεταλλείων, κ.α.

⁸⁴ Κυρκλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 106

⁸⁵ Βαΐτσος Κ. και Γιαννίτσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 62

Η σημαντική παρουσία του ξένου βιομηχανικού κεφαλαίου στην περίοδο αυτή συνδέεται με πολλά στοιχεία, και κυρίως με τα εξής⁸⁶:

α) Στην περίοδο αυτή έχει ήδη αποκατασταθεί η ομαλή οικονομική και πολιτική ισορροπία στη χώρα και το εισόδημα παρουσιάζει ικανοποιητικούς ρυθμούς μεγέθυνσης. Η ελληνική αγορά αρχίζει και παρουσιάζει αξιόλογες προοπτικές απορρόφησης προϊόντων, που κάνουν αποδοτική μια εγκατάσταση ξένων επιχειρήσεων σε αυτήν.

β) Το 1960 θεσπίζονται πολύ σημαντικά κίνητρα και απαλλαγές για τις επενδύσεις, που αλλάζουν ριζικά τους όρους αξιοποίησης του κεφαλαίου σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Ο νέος προσανατολισμός την περίοδο αυτή επικεντρώνεται στην παροχή σημαντικών κινήτρων που αφορούσαν τις μεταποιητικές επενδύσεις εξαγωγικού προσανατολισμού (Νόμοι 4171/1961, 423/1962, 4256/1962).⁸⁷ Επίσης το Ν.Δ 89/67 προσέφερε φορολογικές απαλλαγές σε ξένες επιχειρήσεις με δραστηριότητα στη Ν.Α Μεσόγειο, οι οποίες θα εγκαθιστούσαν την έδρα των περιφερειακών διευθύνσεών τους στην Ελλάδα. Κάνοντας χρήση των διατάξεων αυτού του νομοθετήματος, μέχρι το 1979, 375 επιχειρήσεις από τις οποίες 209 ήταν αμερικανικές, εγκατέστησαν τις περιφερειακές τους διοικήσεις στη χώρα.⁸⁸

γ) Η περίοδος αυτή συμπίπτει με τη γενικότερη φάση γρήγορης επέκτασης των διεθνικών επιχειρήσεων, κυρίως των ΗΠΑ, σε παγκόσμιο επίπεδο, τάση που δημιούργησε ευνοϊκές προϋποθέσεις απορρόφησης ξένων επενδύσεων και για την ελληνική οικονομία.

Οι ξένες επενδύσεις κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά⁸⁹:

Πρώτον, αρκετές από αυτές οδήγησαν στη δημιουργία μεγάλων μονάδων στην ελληνική βιομηχανία. Από πλευράς μεγέθους οι μονάδες αυτές αντιπροσώπευαν πρωτόγνωρες καταστάσεις για τη χώρα.

⁸⁶ Βαϊτσος Κ. και Γιαννίσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 63

⁸⁷ Ganiatsos T., (1971). Foreign Owned Enterprises in Greek manufacturing. PhD dissertation, University of California, Berkeley 1971

⁸⁸ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 105

⁸⁹ Βαϊτσος Κ. και Γιαννίσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 64

Δεύτερον, δημιουργήθηκαν νέες δραστηριότητες, που μέχρι τότε ήταν ανύπαρκτες στη χώρα (πετροχημικά, διάφορα φαρμακευτικά, είδη υγιεινής, κ.α.).

Τρίτον, ένας σοβαρός όγκος των επενδύσεων αυτών συγκεντρώθηκε σε κλάδους παραγωγής ενδιάμεσων και κεφαλαιουχικών ειδών, που σημείωσε στην περίοδο αυτή σημαντική αύξηση του βάρους του στη συνολική βιομηχανική παραγωγή.

Τέταρτον, ένα σημαντικό τμήμα των επενδύσεων αυτών, που όμως συγκεντρώνονταν σε ένα μικρό αριθμό εταιρειών, αποτελούσε κάθετες άμεσες επενδύσεις. Αντιπροσώπευαν δηλαδή επενδύσεις που αποσκοπούσαν στον έλεγχο και την εκμετάλλευση πρώτων υλών, στις οποίες τα διεθνή συγκροτήματα είχαν συγκεντρώσει τη δραστηριότητά τους.

Πέμπτον, αρκετές από τις εταιρείες που ιδρύθηκαν πραγματοποιήσαν στην πρώτη φάση της λειτουργίας τους εξαγωγές προς τις ευρωπαϊκές κυρίως χώρες, πιθανό γιατί η εσωτερική αγορά δεν μπορούσε να απορροφήσει την συνολική παραγωγή τους.

Έκτον, το στοιχείο που κυριάρχησε την ίδια περίοδο, ήταν η μεταφορά τεχνολογίας μέσω των ΑΞΕ, κυρίως με συμφωνίες licensing.⁹⁰

2.2.3 Η περίοδος 1968-75

Με την κατάλυση του δημοκρατικού πολιτεύματος το δικτατορικό καθεστώς προσπάθησε με τη σύναψη συμβάσεων που προέβλεπαν σημαντική επέκταση των προνομίων και ιδιαίτερη μεταχείριση του ξένου διεθνικού κεφαλαίου, να προσελκύσει επενδύσεις από το εξωτερικό, ώστε να συνεχιστούν οι τάσεις της προηγούμενης περιόδου. Η ολοκλήρωση των περισσότερων από τις μεγάλες ξένες επενδύσεις γύρω στο 1966, είχε ήδη δημιουργήσει μια μικρή επενδυτική κρίση στην οικονομία. Έτσι, είχε γίνει φανερό ότι δεν ήταν δυνατό να συνεχιστεί το επίπεδο επενδυτικής δραστηριότητας που είχε επιτευχθεί, χωρίς την προσέλκυση ενός νέου κύματος αντίστοιχων επενδύσεων.

⁹⁰ Γιαννίτσας Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 104

Πίνακας 2.2.3-1: Ετήσιες εισφορές ΑΞΕ (N, 2687/53) στην Ελλάδα, 1954-1975,
(σε χιλιάδες \$)

Έτος	Σύνολο Εισροών ΑΞΕ	Εισροές ΑΞΕ στη Μεταποίηση	%
1954	2.235	1.504	67,3
1955	1.896	1.192	91,9
1956	2.458	1.369	55,3
1957	3.932	2.969	75,5
1958	8.184	5.376	65,7
1959	4.401	2.706	61,5
1960	5.776	5.774	96,6
1961	7.345	6.193	84,3
1962	12.853	8.776	68,3
1963	30.699	28.139	91,7
1964	43.732	39.744	90,9
1965	72.211	61.319	84,9
1966	48.438	42.385	87,5
1967	62.804	25.876	41,2
1968	29.647	28.140	94,7
1969	20.746	11.233	54,1
1970	40.186	37.316	92,8
1971	43.816	31.284	71,4
1972	27.284	20.146	75,8
1973	133.508	95.778	71,7
1974	254.382	97.293	86,7
1976	μ.δ	36.557	
1977	μ.δ	35.528	
1978	μ.δ	41.880	
1979	μ.δ	21.987	
1980	μ.δ	174.710	
1981	μ.δ	65.122	

Σημείωση: μ.δ σημαίνει μη διαθέσιμο

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Την περίοδο αυτή, οι ξένες επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν υστέρησαν σημαντικά από την προηγούμενη.⁹¹ Συγκεκριμένα, ενώ την περίοδο 1961-67 οι ΑΞΕ ακολούθησαν αύξουσα πορεία και το ύψος των επενδυτικών κεφαλαίων που μπήκε

⁹¹ Βαΐτσος Κ. και Γιαννίσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 66

Πίνακας 2.2.3-2: Έλεγχος των ξένων θυγατρικών στο πάγιο κεφάλαιο της μεταποίησης, διακλαδική ποσοστιαία κατανομή, 1968 και 1979

Τομέας	Παγίων κεφαλαίων ξένων θυγατρικών στο σύνολο(%)	
	1968	1979
Τρόφιμα	4,5	7,7
Ποτά	8,5	36,9
Καπνός	-	-
Υφαντουργικά	14,0	15,4
Ενδύματα-Υποδήματα	10,5	16,8
Ξύλο-Φελλός	45,1	37,1
Δέρμα	4,8	5,7
Πλαστικά-Ελαστικά	33,3	30,3
Χημικά	48,1	43,4
Πετρέλαιο	89,4	72,7
Μη Μεταλλικά Ορυκτά	24,1	27,6
Βασικά Μέταλλα	59,5	47,5
Μεταλλικά Προϊόντα	42,8	7,0
Μηχανές	6,5	12,4
Ηλεκτρικές Συσκευές	59,2	50,8
Μεταφορικά Μέσα	77,1	48,5
Διάφορα	96,7	65,5
Σύνολο	36,3	29,2

Πηγή: Στοιχεία της ICAP HELLAS

στη χώρα έφτασε το ποσό των 432 εκατ. \$, τη χρονική περίοδο 1968-75 οι ΑΞΕ ακολούθησαν μια καθοδική τάση όπως προκύπτει και από τα στοιχεία του Πίνακα 2.2.3-1 ενώ το ύψος των επενδυτικών κεφαλαίων κατέβηκε στο ποσό των 336 εκατ. \$. Μάλιστα, ένα πολύ σημαντικό τμήμα των κεφαλαίων αυτών, δεν αντιπροσωπεύει ξένο διεθνικό κεφάλαιο στην κλασική του μορφή, αλλά επενδύσεις Ελλήνων επιχειρηματιών σε μονάδες εξαγωγικών διυλιστηρίων και ξενοδοχεία, που πραγματοποιήθηκαν με βάση το νόμο για τα ξένα κεφάλαια. Εξαίρεση αποτελούν τα έτη 1973-75 όπου σημειώνεται μια δυναμική μεγέθυνση των εισροών ΑΞΕ, οι οποίες όσον αφορά τη μεταποίηση μεγιστοποιούνται το 1975 προσεγγίζοντας το ποσό των 126,9 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ.

Στην ελληνική μεταποίηση, 79 από τις 106 εγχώριες νέες επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν κατά τα έτη 1968-74 ή το 82,1% των παγίων κεφαλαίων των 106

επιχειρήσεων εγκαταστάθηκαν στους τομείς των Τροφίμων, των Υφαντουργικών, των Ενδυμάτων, των μη Μεταλλικών Ορυκτών και των Μεταλλικών Προϊόντων. Αντίθετα, στους τομείς αυτούς την ίδια περίοδο εγκαταστάθηκαν μόνο 13 από τις 45 νέες ξένες επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν στη μεταποίηση, ελέγχοντας το 26,0% του συνόλου των παγίων κεφαλαίων αυτών των 45 επιχειρήσεων. Αυτή η διακριτή συμπεριφορά μεταξύ ξένων και εγχώριων νέων επιχειρήσεων μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη των εμποδίων εισόδου που αντιμετώπιζαν οι δεύτερες σε τομείς με ισχυρότερη παρουσία ξένων επιχειρήσεων.⁹² Ο Πίνακας 2.2.3-2 δείχνει χαρακτηριστικά τον έλεγχο που ασκεί το ξένο κεφάλαιο στην ελληνική μεταποίηση.

2.2.4 Η περίοδος 1976-1990

Οι ροές εισερχόμενων ΑΞΕ στη χώρα αυξήθηκαν σημαντικά μετά το 1975 με εξαίρεση τα έτη 1980-86 όπου η εισροή ξένου επενδυτικού κεφαλαίου περιορίζεται αισθητά και οι αξιόλογες μονάδες που ιδρύονται με ξένα κεφάλαια είναι πολύ περιορισμένες.⁹³ Επίσης, κατά την διάρκεια αυτών των ετών, σημειώνεται μια στροφή των επενδύσεων αυτών από κλάδους ενδιάμεσους/κεφαλαιουχικούς προς κλάδους παραγωγής καταναλωτικών ειδών (ιδιαίτερα, τροφίμων, ποτών, κλωστοϋφαντουργία, διάφορες βιομηχανίες).⁹⁴

Συγκεκριμένα, όσον αφορά την κατανομή των ΑΞΕ στο εσωτερικό της μεταποίησης, μετά το 1981 φαίνεται να συνεχίζεται με εντονότερο ρυθμό η τάση που ξεκίνησε το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1970, μετατόπισης του ενδιαφέροντος προς τους κλάδους των καταναλωτικών προϊόντων. Όπως δείχνει ο Πίνακας 2.2.4 τα Τρόφιμα και τα Ποτά συγκεντρώνουν το 28,5% και περίπου το 6,0% αντίστοιχα του συνόλου των ΑΞΕ στην ελληνική μεταποίηση την περίοδο 1982-90, ενώ η συμμετοχή των κλάδων, όπως τα Πετρελαιοειδή και τα Βασικά Μέταλλα, υποχωρεί σε σχέση με την περίοδο πριν το 1981. Αντίθετα, κλάδοι όπως οι Ηλεκτρικές Συσκευές,

⁹² Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 113-114 και Kyrkilis D., (1986). The Economic Determinants of Foreign Direct Investment in Greek Manufacturing 1963-1981. A Dynamic Approach, PhD Thesis, University of Manchester

⁹³ Καλογερέσης Αθανάσιος, (2005). Ξένες άμεσες επενδύσεις, διεθνοποίηση, οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα: η περίπτωση της Ελλάδας. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

⁹⁴ Βαϊτσος Κ. και Γιαννίσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 67

Πίνακας 2.2.4: Έλεγχος των ξένων θυγατρικών στο πάγιο κεφάλαιο της μεταποίησης, διακλαδική ποσοστιαία κατανομή, 1968 και 1979

Κλάδος	Ποσοστιαία κατανομή
Τρόφιμα	28,5%
Ποτά	5,8%
Καπνός	0,6%
Υφαντουργία	0,5%
Ενδύματα-Υποδήματα	0,9%
Ξύλο-Φελλός	2,9%
Χαρτί	0,3%
Εκτυπώσεις	2,7%
Δέρμα	0,01%
Πλαστικά-Ελαστικά	0,4%
Χημικά	8,7%
Πετρελαιοειδή	14,3%
Μη Μεταλλικά Ορυκτά	4,8%
Βασικά Μέταλλα	10,1%
Μεταλλικά Προϊόντα	0,01%
Μηχανήματα	1,1%
Ηλεκτρικά Μηχανήματα	7,2%
Μεταφορές	10,1%
Διάφορα	0,9%
Σύνολο	100%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του ΥΠ.ΕΘ.Ο. για εγκρίσεις ξένων επενδυτικών σχεδίων

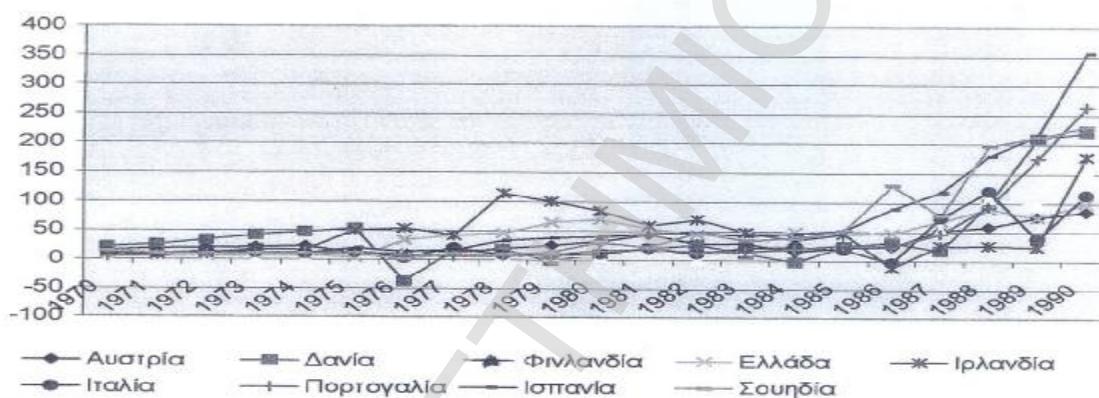
τα Μεταφορικά Μέσα, τα μη Μεταλλικά Ορυκτά είτε διατηρούν είτε αυξάνουν το μερίδιό τους σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο.⁹⁵

Γενικά τόσο οι ξένες επενδύσεις όσο και οι εγχώριες συμπίπτουν στην κατανομή τους στο εσωτερικό της μεταποίησης. Αυτή η παράλληλη τάση διαφέρει από εκείνη που διαπιστώθηκε για την προηγούμενη περίοδο, ότι οι ΑΞΕ και η εγχώρια συσσώρευση κεφαλαίου στη μεταποίηση παρουσιάζουν διαφορετικούς τύπους συγκέντρωσης. Το νέο πρότυπο συγκέντρωσης υποδηλώνει μια σύγκλιση των κινήτρων της επένδυσης, προερχόμενη είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό, και πιθανόν μια μεγαλύτερη διασύνδεση ημεδαπών και αλλοδαπών επιχειρήσεων.

⁹⁵ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 123

Τα επίπεδα των κατά κεφαλή εισερχόμενων ΑΞΕ στη χώρα, φαίνεται ότι κατά τη περίοδο 1976-1990 συμβάδιζαν με αυτά των υπόλοιπων περισσότερο ή εξίσου αναπτυγμένων χωρών της Ευρώπης. Ενώ κάποιος θα περίμενε πως η εσωτερική πολιτική κατάσταση που είχε διαμορφωθεί στις αρχές της δεκαετίας του 1980 –κυρίαρχο στοιχείο της οποίας ήταν μια έντονη φιλολογία αποστασιοποίησης από τα διεθνή κέντρα εξουσίας και κατά συνέπεια το διεθνικό κεφάλαιο- ήταν αυτή που σε σημαντικό βαθμό μονομερώς συνέβαλε στη μείωση των εισερχόμενων ΑΞΕ, η πραγματικότητα είναι διαφορετική⁹⁶ καθώς φαίνεται από το Γράφημα 2.2.4.

Γράφημα 2.2.4: Μεταβολή των κατά κεφαλήν εισερχόμενων ΑΞΕ στην Ελλάδα και οκτώ επιλεγμένες χώρες (1970-1990)



Πηγή: UNCTAD, World Investment Report

⁹⁶ Καλογερέσης Αθανάσιος, (2005). Ξένες άμεσες επενδύσεις, διεθνοποίηση, οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα: η περίπτωση της Ελλάδας. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Πίνακας 2.2.5: Τουριστικές επενδύσεις υπαγθθείσες στο Ν.2601/98 (Μάιος 1998-Σεπτέμβριος 2004)

Κατηγορία Επένδυσης	Αριθμός Επενδύσεων	Προϋπολογισμός σε Ευρώ	Επιχορήγηση σε Ευρώ	Κεφάλαια σε Ευρώ
Εκσυγχρονισμός Ξενοδοχείων	637	550.223.787	135.711.219	303.336.844
Μετατροπή παραδοσιακών κτιρίων σε κύριο κατάλυμα	240	142.840.854	59.881.716	66.512.823
Ανέγερση-Επέκταση Ξενοδοχείων	76	144.438.850	28.716.350	69.843.540
Λοιπές Τουριστικές Επενδύσεις	55	224.834.077	78.599.859	105.176.363
Σύνολο Επενδύσεων	1,008	1.062.337.568	302.909.144	544.869.570

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του ΥΠ.ΕΘ.Ο. για εγκρίσεις ξένων επενδυτικών σχεδίων

2.2.5 Η περίοδος 1991-2007

Η εισροή ξένων επενδύσεων τη δεκαετία του 1990⁹⁷ με εξαίρεση τα δύο πρώτα έτη, παρουσιάζει πτωτική τάση μέχρι το 1998, όταν υποχώρησε απότομα σε ένα από τα χαμηλότερα με διαφορά επίπεδα της περιόδου 1970–1990, για να επανακάμψει δυναμικά την διετία 1999–2000 με μεταβολή 91% συγκριτικά με το 1999 και να ανέλθει στα 1,1 δις δολάρια το 2000. Αυτή η ανάκαμψη συνεχίστηκε και το 2001, παρόλο που διεθνώς παρατηρήθηκε κάμψη των ΑΞΕ. Όμως, η Ελλάδα δεν απέφυγε τις επιπτώσεις του διεθνούς αρνητικού επενδυτικού περιβάλλοντος, αφού το 2002 καταγράφεται δραματική μείωση των εισροών ΑΞΕ ίση με 96,9% και το μέγεθος τους φτάνει στα 50 εκ. δολάρια, που αποτελεί το χαμηλότερο ιστορικά επίπεδο των ΑΞΕ στην Ελλάδα. Η εξέλιξη αυτή είναι ιδιαίτερα ανησυχητική, αν ληφθεί υπόψη η υιοθέτηση του νόμου 2601/98 (Πίνακας 2.2.5), όπου στον συγκεκριμένο αναπτυξιακό νόμο υπάγονται συνολικά 1.008 επενδυτικά σχέδια⁹⁸ από

⁹⁷ Θεοδόσιος Παλάσκας, Λάμπρος Πεχλιβανίδης, Χρυσόστομος Στοφόρος. Η Ελλάδα στην διεθνή αγορά επενδύσεων, εκδ. Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών, σελ. 75

⁹⁸ Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ

όλη την επικράτεια, συνολικού προϋπολογισμού 1.062 εκατ. ευρώ, συνολικής επιχορήγησης 302,9 εκατ. ευρώ και συνολικών ιδίων κεφαλαίων 544,9 εκατ. ευρώ.

Η Ελλάδα, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη μέλη και ιδιαίτερα με τις λοιπές περιφερειακές οικονομίες της ΕΕ, υστερεί σημαντικά στην προσέλκυση ξένου κεφαλαίου και καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ, τόσο σε όρους απόλυτων μεγεθών όσο και σε όρους συμμετοχής των ΑΞΕ στο ΑΕΠ. Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΗΕ που καταγράφει τις τάσεις στις ΑΞΕ σε παγκόσμιο επίπεδο, παρατηρούμε ότι για την Ελλάδα το 2004 σημειώθηκαν εισροές της τάξης 1.351 εκ. δολαρίων σε σχέση με τα 661 εκ. δολάρια του 2003. Το 2005 οι εισροές ανήλθαν σε 607 εκ. δολάρια.⁹⁹

Το 2004 σημειώθηκαν εκροές της τάξης 607 εκ. δολαρίων σε σχέση με τα 47 εκ. δολάρια του 2003. Το 2004 επιδεινώθηκε η θέση της Ελλάδας κατά 7 θέσεις σε σχέση με το 2003 και από την 122η θέση έπεσε στην 129η θέση σε σύνολο 140 χωρών, όσον αφορά την ικανότητά της στην προσέλκυση ΑΞΕ. Η πτώση οφείλεται κυρίως στην κακή απόδοση των δύο προηγούμενων ετών (2002 και 2003). Σε όρους δυνατοτήτων προσέλκυσης η Ελλάδα το 2004 κατέχει τη θέση 34 σε σύνολο 140 χωρών. Τέλος με βάση τον δείκτη απόδοσης σε όρους εκροών, το 2004 η Ελλάδα βρίσκεται στη θέση 52 (θέση 50 το 2003) σε σύνολο 132 χωρών.

Συμπερασματικά ¹⁰⁰ από την προηγηθείσα ανάλυση διαπιστώνεται ότι η προσέλκυση των ΑΞΕ στην Ελλάδα κινείται σε χαμηλά επίπεδα, τόσο σε απόλυτα μεγέθη (δισ δολάρια), όσο και σε σχετικά μεγέθη (ροές ΑΞΕ/επενδύσεις παγίου κεφαλαίου και αποθέματα εισροών ΑΞΕ/ΑΕΠ). Πράγματι σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Eurostat (2004), η Ελλάδα σε σύνολο επενδύσεων 132,2 δισ. ευρώ εντός των χωρών της ευρωζώνης το 2004, είχε μερίδιο ενός δισ ευρώ.

⁹⁹ Θεοδόσιος Παλάσκας, Λάμπρος Πεχλιβανίδης, Χρυσόστομος Στοφόρος. Η Ελλάδα στην διεθνή αγορά επενδύσεων, εκδ. Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών, σελ. 65

¹⁰⁰ Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ «Ετήσια έκθεση 2005», Μέρος 8, σελ. 251.

2.3 Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΞΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η εισαγωγή τεχνολογίας αποτέλεσε τον κύριο, -αν όχι τον αποκλειστικό παράγοντα της όλης τεχνολογικής πολιτικής που εφαρμόστηκε στην πράξη για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης στην Ελλάδα με τις τρεις κλασικές μορφές της: εισαγωγές κεφαλαιουχικών και ενδιάμεσων ειδών, άμεσες ξένες επενδύσεις και τεχνολογικές συμφωνίες.¹⁰¹ Όπως και στην περίπτωση όλων των αναπτυσσόμενων αλλά και αναπτυγμένων οικονομιών, η μεταφορά της τεχνολογίας ήταν ένας από τους κυριότερους παράγοντες στη διαμόρφωση της διεθνούς εξειδίκευσης της χώρας, και της ικανότητάς της να αντιμετωπίσει την διεθνή αγορά και τον ανταγωνισμό.¹⁰²

Όποιος και αν είναι ο τρόπος που χρησιμοποιείται για την εισαγωγή της τεχνολογίας, το κυρίαρχο ερώτημα που τίθεται είναι, κατά πόσο δημιουργούνται συγκεκριμένα πλεονεκτήματα από την επιτυχή μεταφορά της και την ιδιοποίησή της από την χώρα-δέκτη. Σύμφωνα με τις επικρατούσες θεωρίες για τις άμεσες ξένες επενδύσεις, οι επιχειρήσεις προτιμούν τις άμεσες επενδύσεις ως πρώτη επιλογή τους για την μεταφορά τεχνολογίας γιατί παρέχουν μεγαλύτερες δυνατότητες απόσπασης προσόδου.¹⁰³

Στην Ελλάδα, η επιλογή της ανάπτυξης μέσα από την ολοκλήρωση της οικονομίας στη διεθνή αγορά, με τη Σύνδεση αρχικά (1962) και την ένταξη αργότερα (1981) στην ΕΟΚ, έδινε στον τεχνολογικό παράγοντα πρόσθετη βαρύτητα. Η αναγωγή της διεθνούς αγοράς και του ανταγωνισμού ως κρίσιμο συστατικό της αναπτυξιακής διαδικασίας συνεπαγόταν την ανάγκη για ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικής βάσης της οικονομίας, κυρίως μέσα από την ισχυροποίηση των αδύναμων βιομηχανικών δομών της. Η αδύναμη παραγωγική και τεχνολογική βάση της χώρας έκανε αναγκαία τη μεταφορά τεχνολογίας μέσω των ΑΞΕ για τους ακόλουθους λόγους:

1) Για την πραγματοποίηση επενδύσεων με αυξημένες τεχνολογικές απαιτήσεις, στις οποίες το εγχώριο επιχειρηματικό δυναμικό λόγω ανυπαρξίας

¹⁰¹ Βαϊτσος Κ. και Γιαννίσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 60

¹⁰² Γιαννίσης Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 75

¹⁰³ Caves R., (1983). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press, σελ. 204

τεχνολογικού προσανατολισμού (έρευνα, καινοτομία), αντιμετώπιζε ισχυρά εμπόδια εισόδου.

2) Το άνοιγμα της χώρας στη διεθνή αγορά συνδεόταν άρρηκτα με την ανάγκη επιλογής της εξωστρεφούς ανάπτυξης για λόγους τόσο εξωστρεφούς επέκτασης όσο και αντιμετώπισης του διεθνούς ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά.¹⁰⁴

Η εισαγωγή τεχνολογίας στην Ελλάδα παίρνει διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάλογα, με την περίοδο. Μια ταξινόμηση των χαρακτηριστικών οδηγεί στη διάκριση τεσσάρων περιόδων¹⁰⁵:

α) Στην περίοδο μέχρι το 1960 περίπου, οπότε η ροή τεχνολογικών στοιχείων είναι εξαιρετικά περιορισμένη, σε όλες τις μορφές.

β) Στην περίοδο 1960-1970 περίπου στην οποία κυρίαρχο στοιχείο μεταφοράς τεχνολογίας ήταν οι διεθνείς άμεσες επενδύσεις, με τις οποίες το licensing βρισκόταν σε στενή συνάρτηση. Στην ίδια περίοδο, και οι εισαγωγές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού πήραν σημαντικές διαστάσεις, έτσι ώστε και τα τρία κανάλια μεταφοράς τεχνολογίας λειτουργούν παράλληλα.

γ) Στην περίοδο 1970-1980, οπότε σημειώνεται μεγάλη υποχώρηση των διεθνών άμεσων επενδύσεων στη χώρα, ακόμα και αποεπενδύσεις μεγάλων εταιρειών. Οι επενδύσεις στην Ελλάδα μετά το 1974 αφορούν κατά κύριο λόγο επενδύσεις επέκτασης, αντικατάστασης και πολύ λιγότερο εισόδου σε νέες αγορές και προϊόντα.¹⁰⁶ Μάλιστα, οι επενδύσεις οδηγούν σε μεσαία μεγέθη επιχειρήσεων, περιορίζοντας έτσι τη δυνατότητα σύναψης και διαχείρισης τεχνολογικών συμφωνιών.

δ) Στην περίοδο της ενσωμάτωσης της οικονομίας στη διεθνή αγορά, μετά το 1980. Στην περίοδο αυτή σημειώνεται υποχώρηση των μεγεθών όλων των κατηγοριών μεταφοράς τεχνολογίας. Η επενδυτική υποχώρηση αυτής της περιόδου προσδιορίζει άμεσα τη ροή κεφαλαιουχικών αγαθών μέσω εισαγωγών. Οι ΑΞΕ στη

¹⁰⁴ Γιαννίτσης Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 75-76

¹⁰⁵ Γιαννίτσης Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 104

¹⁰⁶ Δαγκαλίδης Α., (1989). Εξελίξεις στην ελληνική βιομηχανία την περίοδο 1988-89. Οικονομικό Δελτίο της Εμπορικής Τράπεζας, αρ.142, σελ. 29

βιομηχανία χαρακτηρίζονται από συνέχεια της τάσης σοβαρής συρρίκνωσης που παρουσιάζουν μετά το 1974.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η χαμηλή επενδυτική δραστηριότητα που επικρατεί κυρίως μετά τη δεκαετία του 1980, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη διάχυση της τεχνολογίας στην χώρα μας. Παράλληλα, το μικρό μέγεθος της εσωτερικής αγοράς σε συνδυασμό με την έλλειψη χάραξης συνεπούς τεχνολογικής πολιτικής είχε ως συνέπεια, η ξένη τεχνολογία να μην προσαρμοστεί στις εγχώριες συνθήκες. Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο διακινδυνεύεται η εισαγωγή της, αλλά δε βελτιώνεται η σχετική διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή, με όλες τις συναλλαγματικές και ανταναπτυξιακές συνέπειες που μπορεί να έχει η συνεχής εξάρτηση από μια ολιγοπωλιακή αγορά.¹⁰⁷

Επίσης, ένας παράγοντας του οποίου η επίδραση πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η εξαιρετικά χαμηλή έως ανύπαρκτη ερευνητική-τεχνολογική δραστηριότητα (R&D) στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο χαμηλός ρυθμός αναβάθμισης των τεχνολογικών δυνατοτήτων και υποδομών της χώρας, αποτέλεσμα του πολύ χαμηλού ποσοστού του εθνικού εισοδήματος που κατευθύνεται στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) περιορίζουν τα κίνητρα εισόδου των ΑΞΕ.¹⁰⁸ Η ανεπάρκεια των εγχώριων τεχνολογικών εισροών δεν επιτρέπει την πλήρη εκμετάλλευση των μεταφερόμενων πόρων που αποτελούν και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της πολυεθνικής, είτε διότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εκπαιδευμένο στη χρήση τους, είτε διότι λείπουν οι συμπληρωματικές εισροές που απαιτούνται για την πλήρη αξιοποίησή τους.¹⁰⁹ Η στάση αυτή που υιοθέτησε η ελληνική οικονομία βασίζεται στο σκεπτικό, ότι για μια σχετικά μικρή, αναπτυσσόμενη χώρα όπως η Ελλάδα, η ενίσχυση προσπαθειών στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης δεν αποτελεί συμφέρουσα επένδυση. Αντίθετα μάλιστα, κρίθηκε προτιμότερη η πολιτική μιας σχεδόν πλήρους εξάρτησης από την αξιοποίηση της τεχνολογικής προόδου άλλων χωρών.¹¹⁰

¹⁰⁷ Τσιπούρη Λ., (1989). Ένταξη στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και Ελληνική Τεχνολογική Πολιτική: Η εμπειρία 1981-1986. Εκδόσεις Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, σελ. 110

¹⁰⁸ Σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Ανάπτυξης, το 1999 η δαπάνη για R&D ως ποσοστό του ΑΕΠ ήταν 0,7%, ενώ ο μέσος όρος για την Ε.Ε. ήταν 1,9%. Η συμβολή των επιχειρήσεων για R&D ήταν μόνο 25,0%, ενώ ο μέσος όρος στην Ε.Ε. ήταν 55,0% την ίδια χρονιά.

¹⁰⁹ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 142

¹¹⁰ Βαϊτσος Κ. και Γιαννίτσας Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 71-72

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η απουσία ενός εγγενούς τεχνολογικού περιβάλλοντος τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο οικονομίας γενικότερα, και των στοιχειωδών δραστηριοτήτων R&D εμπόδιζε την αποτελεσματικότητα της μεταφοράς τεχνολογίας και των πλεονεκτημάτων που προέρχονται από αυτή καθώς δεν δημιουργήσε τις προϋποθέσεις εκείνες που θα περιόριζαν την ένταση της τεχνολογικής αδυναμίας και θα καθιστούσε την χώρα δυναμικό δέκτη της τεχνολογίας.¹¹¹ Τα παραπάνω, προσδιορίζουν τις διαρθρωτικές και γενικότερες αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τη θέση της Ελλάδας στο επίπεδο της διεθνούς εξειδίκευσης και ανταγωνιστικότητας, και κάνουν περισσότερη κατανοητή την υστέρηση της χώρας όσον αφορά την προσέλκυση ΑΞΕ.

2.4 ΟΙ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1980-2000

Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη συνέχεια η διαδικασία ολοκλήρωσης της Ενιαίας Εσωτερικής Αγοράς αλλά και η πορεία προς τη Νομισματική Ολοκλήρωση δεν φαίνεται να ευνοούν την χώρα.

Η περιφερειακή οικονομική ολοκλήρωση θεωρείται ότι αυξάνει το ύψος των ΑΞΕ που εισρέουν στη περιοχή από τρίτες χώρες, οι οποίες έτσι αποκτούν τη δυνατότητα να εξυπηρετήσουν την απελευθερωμένη από εμπόδια εμπορίου εσωτερική αγορά και εγκαθιστώμενες σε μία μόνο τοποθεσία. Έτσι εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας που η διευρυμένη αγορά προσφέρει και επιλέγουν την ακριβή χωροθέτηση της παραγωγής με βάση τα συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που κάθε χώρα της περιφερειακής ένωσης προσφέρει. Ταυτόχρονα, αναπτύσσεται ένα κύμα ενδοπεριφερειακών ΑΞΕ που αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας ή στη χρησιμοποίηση στρατηγικών πόρων που η κάθε χώρα-μέλος προσφέρει. Με αυτό το τρόπο δημιουργείται ένα περιφερειακό ολοκληρωμένο

¹¹¹ Γιαννίτσης Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 143

δίκτυο παραγωγής και διανομής με έντονη ενδοεπιχειρησιακή ανταλλαγή ημιτελών και τελικών προϊόντων, υπηρεσιών και παραγωγικών εισροών.¹¹²

Πίνακας 2.4-1: Απόθεμα εισερχόμενων ΑΞΕ σε γεωγραφικά περιφερειακές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, 1980-2000

Χώρα Υποδοχής	1980	1985	1990	1995	1999	2000
Ευρωπαϊκή Ένωση	185.738	236.507	739.561	1.131.427	1.835.045	2.376.244
Περιφερειακές χώρες	24.703	60.484	122.790	212.316	332.145	403.623
Δανία	4.193	3.613	9.192	23.801	36.420	52.168
Φιλανδία	540	1.339	5.132	8.465	18.315	23.037
Ελλάδα	4.524	8.309	14.016	19.306	21.993	23.107
Ιρλανδία	3.749	4.649	5.502	11.706	43.031	58.351
Πορτογαλία	3.665	4.597	10.571	18.381	22.873	26.560
Ισπανία	5.141	8.939	65.916	130.657	115.495	142.420
Σουηδία	2.891	4.333	12.461	31.089	74.018	76.980

Πηγή: UNCTAD, World Investment Report, 2001

Στην περίπτωση της Ε.Ε. φαίνεται ότι παρατηρείται μια συγκέντρωση των ΑΞΕ στις κεντρικές χώρες της Ένωσης, οι οποίες κατέχουν τις κύριες σε μέγεθος, ποιότητα και δυναμική αγορές, και προσφέρουν οικονομίες συσσωμάτωσης (agglomeration economies) αλλά και στρατηγικούς πόρους. Η Ελλάδα δεν κατάφερε να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που πρόσφερε η εμβάθυνση της οικονομικής ολοκλήρωσης στην Ε.Ε., αναβαθμίζοντας τα πλεονεκτήματα τύπου L που διέθετε, και να προσελκύσει έτσι αυξανόμενες ΑΞΕ σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφερειακές και παρόμοιου μεγέθους χώρες. Αν και κατάφερε να πενταπλασιάσει το απόθεμα ΑΞΕ κατά την περίοδο 1980-2000, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2.4-1, ο βαθμός απορρόφησης ΑΞΕ από την Ελλάδα στο σύνολο των περιφερειακών χωρών μειώθηκε από 18,3% το 1980 σε 6,0% περίπου κατά μέσο όρο τη διετία 1999-2000.¹¹³

Πιο αναλυτικά, την πενταετία 1983-88 η μέση ετήσια εισροή ΑΞΕ στην ελληνική οικονομία ήταν 552εκ. δολάρια ΗΠΑ ή το 2,1% της μέσης ετήσιας εισροής

¹¹² Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 119

¹¹³ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 121

ΑΞΕ στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Την περίοδο 1989-92 οι εισροές ΑΞΕ στην Ελλάδα ακολουθούν μια αυξητική τάση με μέση ετήσια εισροή ύψους 1.009εκ. δολαρίων ΗΠΑ, η οποία όμως ως ποσοστό της συνολικής μέσης ετήσιας εισροής Ε.Ε. μειώνεται στο 1,1 περίπου την ίδια περίοδο. Την επόμενη διετία 1993-94 οι εισροές ΑΞΕ στην Ελλάδα υποχωρούν στα 977 και 981εκ. δολάρια ΗΠΑ αντίστοιχα, ενώ από το επόμενο έτος η τάση γίνεται και πάλι ανοδική για να μετατραπεί σε ασταθή την τριετία 1997-99 και να ανακάμψει το 2000, οπότε σημειώνεται εισροή 1.115εκ. δολαρίων ΗΠΑ. όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2.4.2-2. Ως ποσοστό πάντως των συνολικών εισροών ΑΞΕ στην Ε.Ε. το μερίδιο των συνολικών εισροών μετά από μια ελαφρά αύξηση σε 1,2% και 1,4% το 1993 και 1994 αντίστοιχα ακολουθεί μια τάση μείωσης σε 0,9% το 1995 έως και 0,2% το 2000.¹¹⁴ Συνολικά φαίνεται πως η Ελλάδα χάνει την ελκυστικότητά της, σε σχετικούς όρους, εντός της Ε.Ε. η οποία την ίδια περίοδο τείνει σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό οικονομικής ολοκλήρωσης.¹¹⁵

Πίνακας 2.4-2:Ετήσιες εισροές ΑΞΕ σε επιλεγμένες γεωγραφικά περιφερειακές οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, 1983-2000

Χώρα Υποδοχής	1983-1988 Μέση Ετήσια Εισροή	1989-92	1993-94	1995-96	1997-99	2000
Ευρωπαϊκή Ένωση	27.425	351.750	152.515	223.042	855.921	617.321
Περιφερειακές χώρες	5.559	76.573	43.360	46.588	206.146	103.768
Δανία	151	4.792	6.719	3.792	21.210	15.748
Φιλανδία	246	1.476	2.443	2.172	18.860	8.228
Ελλάδα	572	4.036	1.958	2.111	2.744	1.115
Ιρλανδία	499	1.423	1.959	4.065	28.707	16.320
Πορτογαλία	373	8.668	2.804	2.179	6.738	4.263
Ισπανία	3.401	46.048	17.503	12.746	37.669	36.615
Σουηδία	717	10.130	9.974	19.523	91.333	21.499

Πηγή: UNCTAD, World Investment Report, 2001

Ό,τι αφορά τη κατανομή των εισροών ΑΞΕ μεταξύ των τριών βασικών οικονομικών τομέων, πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή, φαίνεται να είναι υπέρ της βιομηχανίας, ενώ από το 1988 και μετά κατανέμεται σχεδόν ισόποσα μεταξύ

¹¹⁴ Οι υπολογισμοί έχουν γίνει με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 2.4-2

¹¹⁵ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 118

δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα. Η μεταποίηση είναι ο τομέας που φαίνεται να συγκεντρώνει τη σχετική προτίμηση των ξένων επενδυτών.¹¹⁶ Η συμμετοχή του στο σύνολο των ΑΞΕ κυμαίνεται από 59,0% το 1997 σε 35,0% το 1998 και 44,0% το 1999, ενώ οι επενδύσεις στις υπηρεσίες μετακινούνται από τον κλάδο του τουρισμού στο εμπόριο και τις μεταφορές. Τα έτη 1997, 1998 και 1999 το μεν εμπόριο συγκεντρώνει το 20,0%, 10,0% και 9,0% αντίστοιχα του συνόλου των εισροών ΑΞΕ, οι δε μεταφορές το 8,0%, 39,0% και 20,0% του συνόλου αντίστοιχα. Ο τομέας του τουρισμού δέχεται την ίδια περίοδο το 3,0%, 2,0% και 8,0% του συνόλου.¹¹⁷

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κατά την περίοδο αυτή υπάρχει αύξηση των εξαγωγών και συγχωνεύσεων μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων, με τις δεύτερες να εξαγοράζουν συνήθως πλειοψηφικά μερίδια των πρώτων. Η συχνότητα τέτοιων συμφωνιών εμφανίζεται πιο έντονη στους κλάδους των Τροφίμων, των Ηλεκτρικών Συσκευών και Ηλεκτρονικών και των Ξενοδοχείων.¹¹⁸ Η αύξηση της συχνότητας εξαγωγών ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες είναι μια χαρακτηριστική μεταβολή του προτύπου εισόδου του ξένου κεφαλαίου στην Ελλάδα μέσω της εγκατάστασης θυγατρικών (Greenfield investment) που ήταν η κυρίαρχη μέθοδος το προηγούμενο διάστημα και ενισχύει το επιχείρημα ότι οι ξένες επιχειρήσεις επενδύουν πλέον στη χώρα με κριτήριο τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα όπως αυτά διαπιστώνονται από την ύπαρξη ημεδαπών επιχειρήσεων με επαρκή απόδοση και προοπτική.¹¹⁹

Μια χαρακτηριστική μεταβολή είναι η μείωση της σχετικής σημασίας των ΗΠΑ ως χώρα προέλευσης ξένων κεφαλαίων από 47,8% το 1970 σε 34,1%, 13,5% το 1988, 5,0% το 1997 και 2,0% τη διετία 1998-99. Αντίθετα οι χώρες της Ε.Ε. αυξάνουν το ποσοστό τους από 45,3% το 1970, 41,8% το 1975, 71,5% το 1988, 83,0% το 1997, 92,0% το 1998 και 81,0% το 1999.¹²⁰ Η αύξηση της σχετικής σημασίας της Ε.Ε. ως

¹¹⁶ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 122-123

¹¹⁷ Υπολογισμοί βάσει στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος, Τμήμα Στατιστικής Ισοζυγίου Πληρωμών, Γραφείο Ξένου Χρέους και Ειδικών Ερευνών

¹¹⁸ Χασσιδ Ι., (1997). Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα – Διάρθρωση – Τάσεις – Προοπτικές και Πολιτική στο Κιντής Α. (επιμ.), Το Παρόν και το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Gutenberg, σελ. 393-414

¹¹⁹ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 126-127

¹²⁰ Τα στοιχεία είναι από Χασσιδ Ι., (1997). Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα – Διάρθρωση – Τάσεις – Προοπτικές και Πολιτική στο Κιντής Α. (επιμ.), Το Παρόν και το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 393-414 και για τα έτη

πηγής ΑΞΕ που κατευθύνονται στην Ελλάδα υποδηλώνει την εντεινόμενη ενσωμάτωση της ελληνικής οικονομίας στην ενιαία εσωτερική αγορά.¹²¹

2.5 ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Το ενδιαφέρον της παγκόσμιας οικονομίας για τις άμεσες ξένες επενδύσεις έχει αυξηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και ελκύει όλο και περισσότερο την προσοχή των κυβερνήσεων.¹²² Τις δεκαετίες του 1960 και 1970, οι χώρες προσπαθούσαν να ελέγξουν τις ξένες επενδύσεις που γινόταν στα σύνορα αυτών επιβάλλοντας εμπόδια εισόδου και εξόδου στις επιχειρήσεις. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η στάση πολλών από αυτών των χωρών άλλαξε και οι κρατικές αρχές πλέον προσπαθούσαν να δελεάσουν τους ξένους επενδυτές παρέχοντας τους ποικίλα επενδυτικά κίνητρα όπως για παράδειγμα φοροαπαλλαγές ή προστασία από τον ανταγωνισμό.¹²³

Οι κυβερνήσεις μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το επενδυτικό περιβάλλον των χωρών τους μέσω της δημοσιονομικής και νομισματικής πολιτικής, τους ρυθμιστικούς κανονισμούς, τον σχεδιασμό και την άμεση εμπορική διαχείριση που εκείνες ακολουθούν. Με εξαίρεση της νομισματικής πολιτικής, οι παραπάνω πολιτικές μπορούν να υλοποιηθούν από διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης που ξεκινούν από το εθνικό και καταλήγουν στο τοπικό. Οι πολιτικές αυτές καθορίζονται από τους εκάστοτε νομοθετικούς και εκτελεστικούς νόμους της κάθε χώρας, οι οποίοι ελέγχουν τη ροή και τον επαναπατρισμό του εισαχθέντος κεφαλαίου. Έτσι λοιπόν το κράτος μπορεί να επιτρέψει την ελεύθερη κίνηση κεφαλαίου ή τον επαναπατρισμό της επένδυσης. Ένας άλλος τρόπος, αν και όχι άμεσος, με τον οποίο μια κυβέρνηση

1997, 1998, 1999 από την Τράπεζα της Ελλάδος, Τμήμα Στατιστικής και Ισοζυγίου Πληρωμών, Γραφείο Ξένου Χρέους και Ειδικών Ερευνών

¹²¹ Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 127

¹²² United Nations Conference on Trade and Development, World Investment Report 1995: Transactional Corporations and Competitiveness. New York: United Nations, σελ xx

¹²³ Dunning J., (1997). Multinational Enterprises and Global Economy. New York: Addison-Wesley, σελ. 547-549, 554-560, 574

μπορεί να επηρεάσει τις ξένες επενδύσεις είναι μέσω της φορολογικής πολιτικής που ασκεί.¹²⁴

Σε αυτό σημείο μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά τρόπους με τους οποίους μια κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά τον βαθμό προσέλκυσης των ξένων επενδύσεων σε μια χώρα. Αυτοί είναι οι εξής:

i. Το εκπαιδευτικό σύστημα που διέπει την χώρα.

Ένα καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πόλος έλξης για μελλοντικές επενδύσεις στην χώρα. Γι'αυτό το λόγο σύμφωνα με τον Porter οι κυβερνήσεις θα πρέπει να δαπανούν σημαντικά ποσά στον τομέα της εκπαίδευσης.¹²⁵ Επίσης, ο Lundvall δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διάφορες μορφές παιδείας και κατάρτισης¹²⁶, και μαζί με τον Freeman¹²⁷ υποστηρίζουν πως ένα καλό εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί τη βάση για την δημιουργία ενός εθνικού συστήματος καινοτομίας.

ii. Το σύστημα υποδομής της χώρας και το επίπεδο της τεχνολογικής ανάπτυξής της.

Η ποιότητα των υποδομών μιας χώρας επηρεάζει θετικά την ροή των άμεσων ξένων επενδύσεων που γίνονται σε αυτή.¹²⁸ Οι κυβερνήσεις πρέπει να επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στα δίκτυα μεταφορών και τηλεπικοινωνιών καθώς και στις βιομηχανικές υποδομές και υποδομές ενέργειας βελτιώνοντας με αυτό το τρόπο το υπάρχον σύστημα υποδομής της χώρας τους. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι υποδομές τεχνολογίας, έρευνας και ανάπτυξης που συνήθως σπανίζουν στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.¹²⁹

iii. Ο έλεγχος στις ξένες συναλλαγματικές συναλλαγές.

Ο έλεγχος στις ξένες συναλλαγές που επιβάλλεται από τις κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής επηρεάζει αρνητικά την εσωτερική ροή των ΑΞΕ. Τέτοιου είδους έλεγχοι

¹²⁴ Spyridon- Alexander J. Spyridakis, (1999). Government Policy and Foreign Direct Investment. Ant. N. Sakkoulas Publishers, σελ. 2

¹²⁵ Spyridon- Alexander J. Spyridakis, (1999). Government Policy and Foreign Direct Investment. Ant. N. Sakkoulas Publishers, σελ. 3

¹²⁶ Lundvall B.A., (1992). National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. London, Pinter

¹²⁷ Freeman C., (1993). The economics of technical change. A critical survey article for the Cambridge Journal of Economics (draft). SPRU/ MERIT

¹²⁸ Spyridon- Alexander J. Spyridakis, (1999). Government Policy and Foreign Direct Investment. Ant. N. Sakkoulas Publishers, σελ. 24

¹²⁹ Κομνηνός Ν., επιμ. Σεφερτζή Ε., (1998). Καινοτομία – Περιοχές-Σύστημα, Μεταφορά Τεχνολογίας και Καινοτομική Ανάπτυξη στην Ελλάδα. Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 22

συνήθως περιορίζουν την είσοδο ξένου κεφαλαίου στην χώρα ή εμποδίζουν τον επαναπατρισμό του επενδεδυμένου κεφαλαίου.¹³⁰

iv. Η στάση της κυβέρνησης προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η στάση της εκάστοτε κυβέρνησης προς τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορεί να επηρεάσει την απόφαση των ξένων επιχειρήσεων να επενδύσουν σε αυτή τη χώρα.¹³¹

Ο Dunning υποστηρίζει πως οι κυβερνήσεις μπορούν να επηρεάσουν το οικονομικό κλίμα της χώρας τους μέσω των πολιτικών και οικονομικών ιδεολογιών που κατέχουν και με τον τρόπο που διαχειρίζονται και εμπλέκονται στην εθνική οικονομία. Εάν η στάση των κρατικών αρχών είναι ευνοϊκή απέναντι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, το ενδιαφέρον των επενδυτών για ΑΞΕ στη χώρα θα αυξηθεί.¹³²

2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η προσέλκυση των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα όπως φαίνεται από τα παραπάνω κινείται σε χαμηλά επίπεδα κυρίως λόγω του μεγέθους της αγοράς, της γεωγραφικής θέσης, της χαμηλής εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, του επιπέδου των υποδομών και των δικτύων, της γραφειοκρατίας και της αναποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών και φορολογικών κινήτρων. Παράλληλα η μείωση του κόστους εργασίας, η μείωση της φορολογίας για την προσέλκυση των ΑΞΕ και τα ειδικά φορολογικά κίνητρα επηρεάζουν ελάχιστα τις αποφάσεις των ξένων επενδυτών.

Στην Ελλάδα η έλλειψη πόρων για την ενδυνάμωση της διαρθρωτικής ελκυστικότητας και η υστέρηση όσων αφορά την συγκρότηση θεσμών και υποδομών που ευνοούν την διάχυση και μεταφορά τεχνολογίας για την καινοτομική ανάπτυξη αποτελούν μείζονα ανασταλτικό παράγοντα για την οικονομική πρόοδο της χώρας. Κοινή διαπίστωση αποτελεί το γεγονός πως για την ανάπτυξη ενός τέτοιου

¹³⁰ National Industrial Conference Board, (1965). Obstacles and Incentives to Private Foreign Investment 1962-1964: The Experiences of the Investors of Twelve Nations in eighty-eight Countries. New York: National Industrial Conference Board, σελ. 18

¹³¹ Spyridon- Alexander J. Spyridakis, (1999). Government Policy and Foreign Direct Investment. Ant. N. Sakkoulas Publishers, σελ. 47

¹³² Dunning J., (1997). Multinational Enterprises and Global Economy. New York: Addison-Wesley, σελ. 81

περιβάλλοντος πρέπει να συνδυαστεί η δυναμική των ιδιωτικών επιχειρήσεων με αυτή των κρατικών φορέων καθώς επίσης η δημιουργία ολοκληρωμένων συμπλεγμάτων, η ενίσχυση της έρευνας και ανάπτυξης, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, παρ'όλη την αδυναμία που φαίνεται να διακατέχει την ελληνική βιομηχανία, από την πλευρά των επιχειρήσεων και των κρατικών δομών, η δυνατότητα χάραξης μιας δυναμικής ανάπτυξης που θα ευνοεί το τεχνολογικό-οικονομικό περιβάλλον της χώρας, την εξειδικευμένη και καινοτομική παραγωγή και κατά συνέπεια την προσέλκυση ΑΞΕ στην χώρα παραμένει εφικτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Caves R., (1983). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press.
- Dunning J., (1997). *Multinational Enterprises and Global Economy*. New York: Addison-Wesley.
- Freeman C., (1993). The economics of technical change. A critical survey article for the Cambridge Journal of Economics (draft). SPRU/ MERIT.
- Ganiatsos T., (1971). *Foreign Owned Enterprises in Greek manufacturing*. PhD dissertation, University of California, Berkeley 1971.
- Kyrkilis D., (1986). *The Economic Determinants of Foreign Direct Investment in Greek Manufacturing 1963-1981. A Dynamic Approach*, PhD Thesis, University of Manchester.
- Lundvall B.A., (1992). *National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London, Pinter.
- National Industrial Conference Board, (1965). *Obstacles and Incentives to Private Foreign Investment 1962-1964: The Experiences of the Investors of Twelve Nations in eighty-eight Countries*. New York: National Industrial Conference Board.
- Spyridon- Alexander J. Spyridakis, (1999). *Government Policy and Foreign Direct Investment*. Ant. N. Sakkoulas Publishers.
- United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 1995: Transactional Corporations and Competitiveness*. New York: United Nations.
- Βαϊτσος Κ. και Γιαννίτσης Τ., (1987). *Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές*. Εκδόσεις Gutenberg.
- Γεωργαντά Ζ. Μανος Κ., Νότης Β., Ρομπόλης Σ., Σακκάς Δ., (1986). *Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα*. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.
- Γιαννίτσης Τ. και Μαύρη Δ., (1993). *Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία*. Εκδόσεις Gutenberg.
- Δαγκαλίδης Α., (1989). *Εξελίξεις στην ελληνική βιομηχανία την περίοδο 1988-89*. Οικονομικό Δελτίο της Εμπορικής Τράπεζας, αρ.142.
- Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ.

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ «Ετήσια έκθεση 2005», Μέρος 8. Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση.

Καλογερέσης Αθανάσιος, (2005). Ξένες άμεσες επενδύσεις, διεθνοποίηση, οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα: η περίπτωση της Ελλάδας.

Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κομνηνός Ν., επιμ. Σεφερτζή Ε., (1998). Καινοτομία – Περιοχές-Σύστημα, Μεταφορά Τεχνολογίας και Καινοτομική Ανάπτυξη στην Ελλάδα. Εκδόσεις Gutenberg.

Κυρκιλής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική. Παλάσκας Θεοδόσιος, Λάμπρος Πεχλιβανίδης, Χρυσόστομος Στοφόρος. Η Ελλάδα στην διεθνή αγορά επενδύσεων, εκδ. Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών.

Τράπεζας της Ελλάδος, Τμήμα Στατιστικής Ισοζυγίου Πληρωμών, Γραφείο Ξένου Χρέους και Ειδικών Ερευνών

Τσιπούρη Λ., (1989). Ένταξη στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και Ελληνική Τεχνολογική Πολιτική: Η εμπειρία 1981-1986. Εκδόσεις Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών.

Χασσίδ Ι., (1997). Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα – Διάρθρωση – Τάσεις – Προοπτικές και Πολιτική στο Κιντής Α. (επιμ.), Το Παρόν και το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Gutenberg.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

3.1 Εισαγωγή.....	60
3.2 Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στον κλάδο των χώρων διαμονής.....	61
3.3 Λόγοι ύπαρξης πολυεθνικών επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού.....	62
3.4 Βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	63
3.5 Οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	67
3.5.1 Intercontinental Hotel Groups.....	67
3.5.2 Marriott.....	68
3.5.3 Hilton International.....	68
3.5.4 Starwood Hotels & Resorts.....	69
3.5.5 Hyatt International Corporation.....	70
3.6 Συμπέρασμα.....	70

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κρατικές πολιτικές οι οποίες αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι δυνατό να έχουν σημαντικές άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις και στην προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων που αφορούν τον τουριστικό κλάδο. Συγκεκριμένα, στην προαναφερθείσα πολιτική της κυβέρνησης που αφορά τις επενδύσεις σε υποδομή, στον τομέα του τουρισμού υποδομή σημαίνει επενδύσεις σε έργα μαζικής μεταφοράς επιβατών, υπηρεσίες στους τόπους προορισμού όπως ηλεκτρικά δίκτυα, ύδρευση, καθαριότητα και υγιεινή, επενδύσεις στον τομέα επικοινωνιών. Ένα πολύ μικρό μέρος της υποδομής γίνεται αποκλειστικά για τον τουρισμό, εκτός αν πρόκειται για την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου τομέα. Ωστόσο, είναι πιθανό να διαπιστωθεί ότι ο τουρισμός είναι ο σημαντικότερος χρήστης μιας επένδυσης σε έργα υποδομής και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή την επένδυση συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της οικονομικής ευημερίας της χώρας.

Επίσης, οι κυβερνήσεις μπορούν να διευκολύνουν την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας μέσα από τις κρατικές δαπάνες που εκείνες χρησιμοποιούν. Οι κρατικές ή δημόσιες δαπάνες διακρίνονται σε: α) άμεσες δαπάνες, οι οποίες αναφέρονται σε επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις, χαμηλότοκα μακροπρόθεσμα δάνεια, κρατική συμμετοχή σε επένδυση, μειώσεις τόκων, χρηματοδότηση έρευνας και χρηματοδότηση επαγγελματικής εκπαίδευσης, β) μείωση των επιχειρηματικών υποχρεώσεων, που περιλαμβάνουν τις φοροαπαλλαγές ή τις μειώσεις φόρων και γ) εγγυήσεις για δάνεια προς επιχειρήσεις.

Οι δημόσιες δαπάνες για την τουριστική ανάπτυξη κατευθύνονται κυρίως στον τομέα της φιλοξενίας και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις ως εξής: πρώτον, μπορεί να μειώσουν τις ανάγκες σε κεφάλαιο ή το κόστος του κεφαλαίου κάνοντας με αυτό τον τρόπο την προσέλκυση των ΑΞΕ πιο εύκολη και δεύτερον μπορεί να μειώσουν το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων και συνεπώς να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την μακροπρόθεσμη σταθερότητά τους. Για να γίνει πιο κατανοητή η συμβολή των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην οικονομία μιας χώρας αλλά και για να δικαιολογηθούν οι δημόσιες και κρατικές δαπάνες που κατευθύνονται στον τομέα της φιλοξενίας και στην προσέλκυση των ΑΞΕ θα πρέπει να εξετάσουμε τους

λόγους ύπαρξης των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

3.2 ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΔΙΑΜΟΝΗΣ

Κατά την αξιολόγηση του ρόλου που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στον τουρισμό, περισσότερη προσοχή έχει δοθεί σε όσες έχουν σχέση με τον κλάδο των χώρων διαμονής. Αυτό, σε ένα βαθμό οφείλεται στη μεγάλη ορατότητα των αλυσίδων των επιχειρήσεων χώρων διαμονής ως ενός στοιχείου του τουρισμού (και της οικονομικής δραστηριότητας) και, σε έναν άλλο βαθμό, στη μεγαλύτερη διεθνή ροή επενδύσεων.¹³³ Ο κλάδος των χώρων διαμονής περιλαμβάνει το σύνολο των τουριστικών μονάδων που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας.¹³⁴

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, οι περισσότερες διεθνείς επενδύσεις από επιχειρήσεις χώρων διαμονής ήταν: α) αμερικανικής προέλευσης και β) άμεσες κεφαλαιουχικές επενδύσεις. Η κατάσταση αυτή άλλαξε και στράφηκε προς τις ειδικές συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων¹³⁵, ενώ οι επενδυτές προέρχονταν από πολύ μεγαλύτερο αριθμό χωρών. Μερικές από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού με έδρα εκτός των ΗΠΑ είναι το Club Mediteranee, οι Accor και Meridien (Γαλλία), οι Forte και Bass (Βρετανία), η CP Hotels (Καναδάς), η Oberoi (Ινδία), η Melia/Sol (Ισπανία), οι Nikko, Aoki και Ana Hotels (Ιαπωνία), και οι New World και Mandarin Oriental (Χονγκ Κονγκ). Το 1978, οι σημαντικότερες αμερικανικές πολυεθνικές στον κλάδο των χώρων διαμονής, όπως οι Holiday Inn, Westin, Sheraton, Inter-Continental, Hyatt και Hilton αντιπροσώπευαν σε παγκόσμια κλίμακα¹³⁶ το 50% των ξένων συμφερόντων και των συνεργαζόμενων ξενοδοχείων. Όμως, η επέκταση των μη αμερικανικών επιχειρήσεων μειώνει συνεχώς αυτό το ποσοστό.¹³⁷ Αυτό σε ένα μεγάλο βαθμό

¹³³ Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 285

¹³⁴ Χατζηγικολάου Ε., (2002). Το δίκαιο των καταλυμάτων και των λοιπών τουριστικών εγκαταστάσεων. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

¹³⁵ Lee (1985), Dev και Klein (1993)

¹³⁶ Dunning και McQueen (1982)

¹³⁷ Olsen (1983)

οφείλεται στις επιπτώσεις παραδειγματισμού που έχει η οικονομικά συμφέρουσα λειτουργία αλυσίδων επιχειρήσεων χώρων διαμονής.

Η στροφή από τις επενδύσεις με αγορά μετοχών (άμεση ξένη επένδυση) προς τις ειδικές συμφωνίες συνεργασίας με κάποιες επιχειρήσεις εξηγείται κατά ένα μέρος από το χαρακτήρα του κόστους της άμεσης επένδυσης σε σχέση με τις διαθέσιμες αγορές¹³⁸ και κατά ένα άλλο μέρος από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ανάγκη οι μητρικές εταιρείες να συγκεντρώνουν και να εσωτερικεύουν την επένδυση¹³⁹, διότι τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για τη μητρική εταιρεία προκύπτουν από τη λειτουργία περισσότερο παρά από την ιδιοκτησία, ενώ δεν υπάρχει καμία σύγκρουση συμφερόντων. Είναι σύνηθες φαινόμενο ένα ξενοδοχείο στη χώρα Α να ανήκει σε κάποια επιχείρηση της χώρας Α, που είναι θυγατρική μιας εταιρείας συμμετοχών στη χώρα Β και λειτουργεί κάτω από την διεύθυνση μιας πολυεθνικής εταιρείας της χώρας Γ με βάση μια συμφωνία μάνατζμεντ. Η επιχείρηση διεύθυνσης ξενοδοχείων της χώρας Γ γίνεται περισσότερο γνωστή ως *πολυεθνική ξενοδοχειακή επιχείρηση*.¹⁴⁰

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του κλάδου των χώρων διαμονής, είτε δημιουργήθηκαν με εξαγορές είτε με ανάπτυξη, παρουσιάζουν έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από όλους τους τομείς του τουρισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Club Mediterranee το οποίο ξεκίνησε το 1949 με ένα μικρό χωριό στη Μαγιόρκα και με τα χρόνια επεκτάθηκε και διαθέτει 85 μεγάλα αυτοδύναμα συγκροτήματα σε περισσότερες από 30 χώρες.

3.3 ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί τα τελευταία χρόνια οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στον τομέα του τουρισμού να επεκτείνονται οριζοντίως σε πολλές χώρες για να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας και επειδή μπορούν να χρησιμοποιήσουν ανώτερες τεχνικές παραγωγής σε σύγκριση με εκείνες των

¹³⁸ Littlejohn (1985)

¹³⁹ Dunning και Mcqueen (1982)

¹⁴⁰ Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 286

τοπικών επιχειρήσεων. Επομένως έχουν τη δυνατότητα να αποκομίζουν υψηλότερα κέρδη.¹⁴¹ Οι περισσότερες από αυτές τις πολυεθνικές επιχειρήσεις προέρχονται από χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Γαλλία, η Βρετανία, η Ιαπωνία, και όλο περισσότερο το Χονγκ Κονγκ.

Στην περίπτωση των αλυσίδων ξενοδοχείων τα πλεονεκτήματα παραγωγής είναι τα εξής: α) πείρα και δεξιότητες σε θέματα εφοδιασμού του κλάδου, β) πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία, που έχει ξεχωριστή σημασία για τα διεθνή ή πολυτελή ξενοδοχεία, γ) περισσότερες και φθηνότερες πηγές προσωπικού και υλικών εισροών από αυτές που μπορούν να εξασφαλίσουν οι τοπικές επιχειρήσεις, δ) προγραμματισμός προσωπικού και εκπαιδευτική πείρα που εξασφαλίζει ανώτερες τεχνικές παραγωγής και προσφοράς των υπηρεσιών.¹⁴² Το χαμηλό κόστος συναλλαγής μιας πολυεθνικής εταιρείας για να μεταφέρει αυτές τις τεχνικές μπορεί να της εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των τοπικών επιχειρήσεων, ειδικά στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.

Παράλληλα, η εξάπλωση των πολυεθνικών τουριστικών και κυρίως ξενοδοχειακών επιχειρήσεων οφείλεται και στην παρότρυνση των κυβερνήσεων των χωρών υποδοχής για εγκατάσταση στη χώρα τους λόγω των ωφελειών που προκύπτουν μέσα από αυτή. Το πιο σημαντικό όφελος για μια χώρα φιλοξενίας είναι η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας παραγωγής. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα οφέλη αποκτώνται πιο γρήγορα σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπου οι ανώτερες τεχνικές παραγωγής αφομοιώνονται και αντιγράφονται σχεδόν αμέσως από τις τοπικές επιχειρήσεις.

3.4 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως αναφέραμε, ο κλάδος των χώρων διαμονής αποτελείται από το σύνολο των τουριστικών μονάδων που παρέχουν υπηρεσίες διαμονής και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση. Στον κλάδο αυτό

¹⁴¹ Root (1978)

¹⁴² Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος σελ.295

δεν περιλαμβάνονται μόνο τα ξενοδοχεία και οι άλλες παραδοσιακές μορφές διαμονής αλλά και τα συμπληρωματικά καταλύματα υποδοχής όπως είναι οι χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης και οι ενοικιαζόμενες επιπλωμένες κατοικίες.

Το ξενοδοχείο ως έννοια χαρακτηρίζεται σαν ένα εμπορικό κατάλυμα υποδοχής το οποίο προσφέρει δωμάτια για ενοικίαση. Ο χρόνος παραμονής και παράλληλα ενοικίασης μπορεί να διαφέρει, ενώ βασική προϋπόθεση παραμένει ότι αυτός ο τύπος ενοικίασης δεν αντιπροσωπεύει μια συνηθισμένη κατοικία. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά και η ταξινόμησή τους πραγματοποιείται σύμφωνα με το βαθμό ύπαρξης μιας σειράς παραγόντων. Αυτοί είναι οι εξής: α) η κλίμακα και η ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν, β) το μέγεθος, γ) η διάρκεια λειτουργίας-εκμετάλλευσης και δ) το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο οποίο ανήκουν.

Η ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την κατηγορία στην οποία ανήκει. Έτσι λοιπόν υπάρχουν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που: α) διαθέτουν μόνο δωμάτια προς ενοικίαση (απλά ξενοδοχεία), β) εκτός των δωματίων διαθέτουν εστιατόριο, μπαρ και πιθανόν μερικά ακόμη ανάλογα με το ξενοδοχείο τμήματα και γ) διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.¹⁴³ Η κατάταξη των ξενοδοχείων σε κατηγορίες μπορεί να αποτυπωθεί με τα λεγόμενα αστέρια, η κλίμακα των οποίων κυμαίνεται από το 1 έως το 5 ανάλογα με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών με το 5 να αντιπροσωπεύει το ανώτερο επίπεδο. Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση αποτελεί ένα διεθνώς καθιερωμένο σύστημα κατάταξης των ξενοδοχείων και δίνει σαφείς και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σε μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Τα μικρά ξενοδοχεία μπορεί να διαθέτουν έως και 100 δωμάτια, λειτουργούν κατά κανόνα από επαγγελματία διευθυντή και με κάποιο μικρό αριθμό υπαλλήλων. Τα μεσαίου μεγέθους ξενοδοχεία είναι η αμέσως επόμενη κατηγορία, φτάνουν έως και τα 250 δωμάτια και διαθέτουν αρκετές προσφερόμενες υπηρεσίες. Η τρίτη κατηγορία αποτελείται από τα μεγάλα ξενοδοχεία με σαφώς περισσότερα

¹⁴³ Ευγένιος Φραγκιαδάκης, (2004). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Εκδόσεις Ε.Φραγκιαδάκης, σελ. 48

τμήματα και υπηρεσίες, αίθουσες συνεδρίων και δεξιώσεων.¹⁴⁴ Οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν ευρεία κλίμακα υπηρεσιών έχουν παράλληλα και υψηλά σταθερά κόστη που τις οδηγούν στη διατήρηση υψηλών βαθμών πληρότητας μέσω διάφορων επινοήσεων, όπως είναι η διαφοροποίησης προϊόντος και η κατάτμηση της αγοράς.¹⁴⁵

Η διάρκεια λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ή αλλιώς η εποχή στην οποία λειτουργούν σχετίζεται άμεσα με την γεωγραφική περιοχή στην οποία ανήκουν. Τα ξενοδοχεία τα οποία τείνουν να συγκεντρώνονται μέσα ή γύρω από μεγάλες αστικές περιοχές, αεροδρόμια ή και οδικούς άξονες μεταφορών, λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και είναι γνωστά ως αστικά ξενοδοχεία¹⁴⁶ (city hotels). Τα αστικά ξενοδοχεία εξυπηρετούν κατά πρώτο λόγο ταξιδιώτες για επαγγελματικούς λόγους και πελάτες που σχετίζονται με το συνεδριακό τουρισμό και κατά δεύτερο λόγο πελάτες διακοπών. Η δεύτερη κατηγορία ξενοδοχείων όσον αφορά τη διάκριση τους με βάση τη διάρκεια λειτουργίας τους είναι τα ξενοδοχεία διακοπών (resorts hotels). Τα ξενοδοχεία διακοπών αν και είναι πιο πιθανό να είναι ανεξάρτητα και με μεγαλύτερη διασπορά, συγκεντρώνονται κυρίως σε θέρετρα ή τοποθεσίες που αποτελούν κύριους πόλους τουριστικής έλξης και λειτουργούν κατά βάση έξι μήνες. Η οικονομική θεωρία των πόλεων δείχνει ότι οι κεντρικές τοποθεσίες αποφέρουν οφέλη, τα οποία προσδίδουν ένα οικονομικό πλεονέκτημα και ως εκ τούτου μεγαλύτερο κύκλο εργασιών και κερδών για τα αστικά ξενοδοχεία,¹⁴⁷ ενώ η εικόνα που αναδύεται από τα ξενοδοχεία διακοπών είναι αυτή του κατακερματισμένου κλάδου, ο οποίος κυριαρχείται αριθμητικά από μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις,¹⁴⁸

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων είναι άλλος ένας παράγοντας που διακρίνει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεταξύ τους. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί είτε να ανήκουν σε μια εξαρτημένη ξενοδοχειακή αλυσίδα είτε να λειτουργούν ως ανεξάρτητες μονάδες. Η ένταξη ενός ξενοδοχείου σε μια αλυσίδα ή σε έναν όμιλο ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υποδεικνύει ότι το

¹⁴⁴ Ευγένιος Φραγκιαδάκης, (2004). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Εκδόσεις Ε.Φραγκιαδάκης, σελ. 47-48

¹⁴⁵ Δημήτρης Γ. Λαγός, (2005). Τουριστική Οικονομική. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 317

¹⁴⁶ Δημήτρης Γ. Λαγός, (2005). Τουριστική Οικονομική. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 317

¹⁴⁷ Δημήτρης Γ. Λαγός, (2005). Τουριστική Οικονομική. Εκδόσεις Κριτική, σελ. 318

¹⁴⁸ Papatheodorou A., (2000). Evolutionary patterns in tourism: a spatial industrial organization approach. Thesis PhD, University of Oxford, σελ.93

συγκεκριμένο ξενοδοχείο ανήκει ή διοικείται από εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες. Στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε τις εξής υποπεριπτώσεις: α) το ξενοδοχείο να είναι ιδιοκτησία της αλυσίδας. β) Το ξενοδοχείο να είναι ενοικιασμένο από τους ιδιοκτήτες του στην αλυσίδα. Η αλυσίδα πληρώνει στους ιδιοκτήτες το προσυμφωνημένο ενοίκιο και διοικεί / λειτουργεί το ξενοδοχείο για λογαριασμό της (εισπράττει-πληρώνει, με άλλα λόγια τα οικονομικά αποτελέσματα αφορούν την αλυσίδα) και σύμφωνα με τις προδιαγραφές της. γ) Να έχει εκχωρηθεί το μάρκαζμεντ του ξενοδοχείου στην αλυσίδα. Η συμφωνία μεταξύ ιδιοκτητών και αλυσίδας είναι ότι η αλυσίδα διοικεί και λειτουργεί το ξενοδοχείο σύμφωνα με τις προδιαγραφές της, όμως τα οικονομικά αποτελέσματα αφορούν τους ιδιοκτήτες και αυτοί αμείβουν την αλυσίδα για τις υπηρεσίες της με το προκαθορισμένο ποσό ή ποσοστό επί των εισόδων ή κερδών.¹⁴⁹ δ) Το ξενοδοχείο προσχωρεί στο σύστημα franchise. Με τη νομική ορολογία franchise νοείται η σύμβαση μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων με την οποία η μία (αλυσίδα) παραχωρεί στην άλλη (ξενοδοχείο), έναντι ανταλλάγματος μια δέσμη δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες (branding), τεχνογνωσίες δικαιώματα αντιγραφής με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στην περίπτωση των ξενοδοχείων, αυτό διοικείται και λειτουργεί από τους ιδιοκτήτες του για λογαριασμό τους, σύμφωνα όμως με τις προδιαγραφές της αλυσίδας. Η συμμετοχή ενός ξενοδοχείου σε μια αλυσίδα όπως η Hilton ή η Intercontinental, εξασφαλίζει στον ιδιοκτήτη του άμεση αναγνωρισιμότητα και διαφοροποίηση από τα προϊόντα των ανταγωνιστών, ένταξη σε ένα προηγμένο σύστημα κρατήσεων και πωλήσεων συνδεδεμένο με τα παγκόσμια δίκτυα ηλεκτρονικού εμπορίου και κατ' επέκταση τη δυνατότητα για υψηλότερα έσοδα και αυξημένη πληρότητα. Για το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας, του λογότυπου της αλυσίδας, για το δόσιμο των προδιαγραφών (τεχνογνωσία της αλυσίδας) καθώς και τη συνεχή βοήθεια στην προώθηση των πωλήσεων και τις παρεχόμενες συμβουλές στην οργάνωση, οι ιδιοκτήτες αμείβουν την αλυσίδα με το καθορισμένο στη σύμβαση ποσό ή ποσοστό.

¹⁴⁹ Ευγένιος Φραγκιαδάκης, (2004). Εισαγωγή στο Μάρκαζμεντ των Ξενοδοχείων. Εκδόσεις Ε.Φραγκιαδάκης, σελ. 48

Η δεύτερη κατηγορία ιδιοκτησιακού καθεστώτος αναφέρεται στις ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες λειτουργούν ανεξάρτητα και αυτόνομα διατηρώντας τη νομική, διαχειριστική, διοικητική και λειτουργική αυτοτέλειά τους.

3.5 ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, εκτός από τις ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες και ομίλους, έντονη είναι και η παρουσία ξένων. Στην πρώτη περίπτωση, το μανάτζμεντ της επιχείρησης ανήκει σε ελληνικά συμφέροντα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση σε ξένα. Με βάση τα στοιχεία του ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος, 121 ξενοδοχεία ελέγχονται συνολικά από τους μεγαλύτερους ελληνικούς ξενοδοχειακούς ομίλους (Grecotel, Aldemar, Astir Hotels, όμιλος Χανδρή, οικογένεια Καμή, όμιλος επιχειρήσεων Μαμιδάκη), ενώ σε ξένα συμφέροντα ανήκουν 85 ξενοδοχειακές μονάδες. Μερικές από τις πιο σημαντικές ξένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που έχουν έντονη την παρουσία τους στη χώρα μας είναι οι εξής :

3.5.1 INTERCONTINENTAL HOTEL GROUPS (IHG)

Η Intercontinental Hotel Groups¹⁵⁰ θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες και καλύτερες πολυεθνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες στον κόσμο. Στο δυναμικό της υπάρχουν πάνω από 4.000 ξενοδοχεία σε 100 χώρες παγκοσμίως. Η αλυσίδα οφείλει την εξάπλωσή της στο δυνατό σύστημα του franchising που διαθέτει και στις ειδικές συμφωνίες μανάτζμεντ που συνάπτονται μεταξύ της αλυσίδας και των ιδιοκτητών της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης που λειτουργεί υπό το brand name της Intercontinental. Πάνω από το 85% των ξενοδοχείων της Intercontinental Hotel

¹⁵⁰ www.ichotelsgroup.com

Groups λειτουργεί με το σύστημα franchising ενώ επίσης διαχειρίζεται το 14% του portfolio της.

Στην Αθήνα, το ATHENAUM INTERCONTINENTAL¹⁵¹ είναι ένα από τα 4.000 ξενοδοχεία της αλυσίδας Intercontinental Hotels Group. Το Ξενοδοχείο αποτελείται από 543 πολυτελή δωμάτια στα οποία περιλαμβάνονται 59 Σουίτες, δύο όροφοι Club InterContinental και μία Προεδρική Σουίτα 315 τετραγωνικών μέτρων ενώ διαθέτει και τρεις αίθουσες συνεδρίων δυναμικότητας 2.600 ατόμων.

3.5.2 MARRIOTT

Η αλυσίδα Marriott international¹⁵² έχει 2.600 ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο με συνολική δυναμικότητα 478.000 δωμάτια. Η εξάπλωσή της βασίζεται στη σύναψη συμφωνιών με συμβόλαια μανάτζμεντ με τα οποία έχει δημιουργήσει ξενοδοχεία Marriott σε πολλές κεντρικές ευρωπαϊκές πόλεις. Η αλυσίδα συνεχίζει την εξάπλωση της σε χώρες της Ευρώπης όπου και εστιάζει την ανάπτυξη της με ξενοδοχεία είτε στο κέντρο των πόλεων είτε κοντά σε αεροδρόμια.

Το LEDRA MARRIOTT¹⁵³ στην Αθήνα βρίσκεται στη Λεωφόρο Συγγρού 115 και απέχει μόλις 2 χιλιόμετρα από το κέντρο της Αθήνας. Το ξενοδοχείο διαθέτει 291 δωμάτια, 18 σουίτες και 5 studios. Υπάρχει executive floor ειδικά για VIP's, απομονωμένο από τα υπόλοιπα δωμάτια με Executive lounge ενώ για την οργάνωση συνεδρίων το ξενοδοχείο διαθέτει 1400 τ.μ πλήρως εξοπλισμένα χωρητικότητας 1000 ατόμων.

3.5.3 HILTON INTERNATIONAL

Η αλυσίδα Hilton¹⁵⁴ θεωρείται επίσης μία από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες πολυεθνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες παγκοσμίως. Τα ξενοδοχεία της αλυσίδας εξαπλώνονται σε όλο τον κόσμο και είναι κυρίως γνωστά ως «κέντρα επαγγελματικών συναντήσεων» μιας και οι άνθρωποι που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους είναι το target γκρουπ στο οποίο εστιάζει η αλυσίδα ήδη από το ξεκίνημα της το 1919. Τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Hilton διαθέτουν

¹⁵¹ www.athenaeumintercontinental.com

¹⁵² www.marriott.com

¹⁵³ www.ledramarriot.com

¹⁵⁴ www.hiltonhotels.com

υπηρεσίες διαμονής υψηλής ποιότητας και για τον λόγο αυτό επιτυγχάνουν τις υψηλότερες πληρότητες παγκοσμίως ενώ το ιδιοκτησιακό καθεστώς έγκειται στην δημιουργία συμβολαίων μανάτζμεντ.

Το Athens Hilton¹⁵⁵ είναι ένα από τα 2.259 ξενοδοχεία της Hilton Corporation και ένα από τα δύο ξενοδοχεία της προηγούμενης στην Ελλάδα. Το ξενοδοχείο HILTON βρίσκεται σε ένα από τους πιο πολυσύχναστους δρόμους της πόλης και απέχει λίγα λεπτά με τα πόδια από το κέντρο. Διαθέτει 527 δωμάτια και 19 Σουίτες εκ των οποίων 2 Junior, 15 Deluxe και 2 Presidential. Το Hilton διαθέτει επίσης 14 αίθουσες συνεδρίασης και πολλαπλών χρήσεων με συνολικό εμβαδό 3.000 τ.μ που στηρίζονται στα κριτήρια και πρότυπα των Hilton Meetings.

3.5.4 STARWOOD HOTELS & RESORTS

Η εταιρεία Starwood Hotels & Resorts Worldwide¹⁵⁶ είναι μία από τις κυρίαρχες εταιρείες στο χώρο της φιλοξενίας στον κόσμο με πάνω από 750 μονάδες σε 80 χώρες και 110.000 υπαλλήλους. Η Starwood κατέχει και διαχειρίζεται γνωστές διεθνείς αλυσίδες όπως: St. Regis, The Luxury Collection, Sheraton, Westin, Four Points by Sheraton, W brands, καθώς και την ArabellaSheraton Hotelmanagement GmbH, την εταιρεία της γερμανικής κοινοπραξίας της Starwood και του ομίλου Schoerghube.

Το ξενοδοχείο Grande Bretagne στο κέντρο της Αθήνας ανήκει στην αλυσίδα της Starwood Hotels & Resorts Worldwide, λειτούργησε για πρώτη φορά το 1874 και αποτέλεσε σημείο αναφοράς για την πολιτική, κοινωνική και οικονομική ζωή της Αθήνας. Βασιλιάδες, πρίγκιπες, αρχηγοί κρατών, ηθοποιοί και καλλιτέχνες παγκοσμίως φήμης φιλοξενήθηκαν κατά καιρούς στη Μεγάλη Βρετανία. Η Μεγάλη Βρετανία σήμερα διαθέτει 290 δωμάτια και 31 σουίτες, 11 αίθουσες συναντήσεων και χώρους συνεστίασης με συνολικό εμβαδό 1.100 τ.μ. Η Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc περιλαμβάνει τη Μεγάλη Βρετανία στη "Luxury Collection" στην οποία ανήκουν τα πιο πολυτελή ξενοδοχεία του κόσμου.

¹⁵⁵ www.athenshilton.com

¹⁵⁶ www.starwoodhotels.com

3.5.5 HYATT INTERNATIONAL CORPORATION

Η αλυσίδα HYATT¹⁵⁷ άνοιξε το πρώτο ξενοδοχείο στις 27 Σεπτεμβρίου το 1957. Σήμερα, υπάρχουν 212 ξενοδοχεία και θέρετρα σε ολόκληρο τον κόσμο, τα οποία διευθύνονται από 2 γκρουπ εταιρειών. Οι θυγατρικές της Hyatt International Corporation εκμεταλλεύονται 90 ξενοδοχεία και θέρετρα σε 39 χώρες και επιπρόσθετα 22 ξενοδοχεία υπό κατασκευή. Η Hyatt Hotels Corporation, και οι θυγατρικές της, διευθύνουν και μισθώνουν 124 ξενοδοχεία και καταλύματα στις Η.Π.Α., Καναδά και Καραϊβική. Η αλυσίδα ειδικεύεται σε πολυτελέστατα καταλύματα με δυνατότητα διεξαγωγής συναντήσεων και ειδικές υπηρεσίες σε κύριες και δευτερεύουσες πόλεις αλλά και αεροδρόμια. Επιπλέον, σε αρκετές πόλεις τα ξενοδοχεία Hyatt είχαν μία σημαντική συνεισφορά στην αναβάθμιση των περιοχών αλλά ήταν και κίνητρο για την επιχειρηματικότητα.

Το HYATT REGENCY¹⁵⁸ στην Θεσσαλονίκη είναι το πρώτο ξενοδοχείο της διεθνούς αλυσίδας στην Ελλάδα. Απέχει μόλις 13 χιλιόμετρα από το κέντρο της πόλης και μόνο πέντε λεπτά από το διεθνές αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης. Το ξενοδοχείο διαθέτει 152 πολυτελή δωμάτια και 34 σουίτες και θεωρείται ένα από τα πιο πολυτελή ξενοδοχεία στη χώρα μας.

3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όπως μπορούμε να δούμε από τα παραπάνω, οι ξενοδοχειακές πολυεθνικές επιχειρήσεις εξάπλωνονται παγκοσμίως και αποτελούν σημαντικό κομμάτι στον τομέα της ευημερίας μιας χώρας. Ανεξάρτητα από το ιδιοκτησιακό καθεστώς με το οποίο έχουν δημιουργηθεί -είτε δημιουργήθηκαν με εξαγορές είτε με ανάπτυξη- μπορούμε να πούμε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του κλάδου της διαμονής, παρουσιάζουν έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από όλους τους τομείς του τουρισμού. Επίσης σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση των πολυεθνικών

¹⁵⁷ www.hyattinternational.com

¹⁵⁸ www.hyattregency.com

τουριστικών και κυρίως ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παίζει η παρότρυνση των κυβερνήσεων των χωρών υποδοχής για εγκατάσταση στη χώρα τους.

Έχουμε αναφέρει επίσης μερικές από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις του τομέα της φιλοξενίας όπως η Hilton, Intercontinental, Starwood, Marriott και Hyatt σε μια προσπάθεια χαρτογράφησης αυτών στην χώρα μας. Το σίγουρο είναι ότι σε μια παγκοσμιοποιημένη πλέον οικονομία η εξάπλωσή τους, μέσω των στρατηγικών ανάπτυξης που θα αναφέρουμε στο επόμενο κεφάλαιο τους, κινείται με γρήγορους ρυθμούς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Dunning και McQueen (1982).
- Lee (1985), Dev και Klein (1993).
- Littlejohn (1985).
- Olsen (1983).
- Root (1978).
- Papathodorou A., (2000). Evolutionary patterns in tourism: a spatial industrial organization approach. Thesis PhD, University of Oxford.
- Λαγός Δημήτρης Γ ., (2005). Τουριστική Οικονομική. Εκδόσεις Κριτική.
- Φραγκιαδάκης Ευγένιος, (2004). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Εκδόσεις Ε.Φραγκιαδάκης.
- Χατζηνικολάου Ε., (2002). Το δίκαιο των καταλυμάτων και των λοιπών τουριστικών εγκαταστάσεων. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

4.4 Εισαγωγή.....	74
4.5 Η Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας	75
4.6 Στρατηγικές Ανάπτυξης στην διεθνή αγορά του κλάδου της φιλοξενίας.....	79
4.6.1 Στρατηγικές Συμμαχίες.....	86
4.6.2 Σύστημα Δικαιόχρησης (franchising).....	87
4.6.3 Σύναψη Συμφωνιών.....	88
4.6.4 Κοινοπραξίες (joint ventures).....	89
4.6.5 Εξαγορές.....	90
4.4 Το μέλλον της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων του κλάδου της φιλοξενίας	91
4.5 Συμπέρασμα.....	93

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είκοσι χρόνια πριν, σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα των μεταφορών και των επικοινωνιών, η πτώση των φραγμών κατά των άμεσων ξένων επενδύσεων και η παγκοσμιοποίηση των προτιμήσεων, ενδυνάμωσαν σημαντικά την ικανότητα των επιχειρήσεων να διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους πέρα από τα σύνορα της εγχώριας αγοράς τους. Σήμερα, μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως παγκόσμια, εάν έχει καταφέρει να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δρώντας σε διεθνές επίπεδο¹⁵⁹ ή εάν η ανταγωνιστική της θέση σε μια εθνική αγορά επηρεάζεται σημαντικά από την ανταγωνιστική της θέση σε άλλες εθνικές αγορές¹⁶⁰. Τώρα οι παγκόσμιες πλέον επιχειρήσεις τείνουν να εγκατασταθούν εκεί όπου μπορούν να εκτελέσουν οικονομικότερα τις παραγωγικές τους δραστηριότητες. Αυτό είναι το νόημα της παγκοσμιοποίησης των αγορών.¹⁶¹

Ο κλάδος των χώρων διαμονής είναι ένας από τους κλάδους παροχής υπηρεσιών ο οποίος πρόσφατα ξεκίνησε να διανέμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του πέρα από τα εθνικά σύνορα.¹⁶² Ο λόγος είναι ο εξής: καθώς μια επιχείρηση πλησιάζει στο στάδιο της ωρίμανσης στον κύκλο ζωής της, ανακαλύπτει ότι η επιβίωση και η ενδυνάμωσή της εξαρτάται από την επιτυχή συμμετοχή της στην διεθνή αρένα. Με άλλα λόγια, η μακροχρόνια επιβίωση μιας επιχείρησης στηρίζεται στην ικανότητά της να προσαρμοστεί με επιτυχία στις απαιτήσεις του διεθνούς περιβάλλοντος και να κατανοήσει τις όποιες ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο¹⁶³.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την παγκόσμια τάση των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να δρουν σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο. Θα καταγράψουμε επίσης την κύρια στρατηγική που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η οποία είναι

¹⁵⁹ Porter, M. E. (1986a). Competition in global industries: a conceptual framework, in Porter, M. (ed.) Competition in Global Industries, Boston Mass.: Harvard Business School Press.

¹⁶⁰ Hout, T., Porter, M. E. and Rudden, E. (1982). How global companies win out. Harvard Business Review, vol.27, no. 5 σελ. 98-108.

¹⁶¹ Γεωργόπουλος Ν., (2002). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 120.

¹⁶² Miller, G. (1989). US chains expanding abroad, Hotel and Resort Industry. σελ. 42-8

¹⁶³ Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 118-119

εκείνη της ανάπτυξης, καθώς επίσης τα κίνητρα που τις οδηγούν να επεκταθούν σε διεθνείς αγορές και τις διάφορες μεθόδους της στρατηγικής της ανάπτυξής τους.

4.2 Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που δρα σε πολυεθνικό επίπεδο.¹⁶⁴ Η εξάπλωση αυτών των επιχειρήσεων σε διεθνείς αγορές έχει περάσει από πολλά στάδια¹⁶⁵ και ενώ τα επίπεδα διείσδυσης μιας επιχείρησης σε διαφορετικές εθνικές αγορές παραμένουν χαμηλά, αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατάφεραν να ηγηθούν και πέρα από τα εθνικά τους σύνορα.

Μια πολυεθνική ξενοδοχειακή επιχείρηση δε διαφέρει σε τίποτα ως προς την δομή της σε σχέση με μια εθνική επιχείρηση. Η μόνη διαφορά είναι ότι η πρώτη θα πρέπει να λειτουργήσει τουλάχιστον σε δύο διαφορετικές χώρες. Επιπλέον, δεν μπορούμε σε καμία περίπτωση να ισχυριστούμε ότι τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν όπως είναι τα οικονομικά, τα λειτουργικά και τα προβλήματα μάρκετινγκ διαφέρουν σε αυτούς τους δύο τύπους επιχειρήσεων, αφού και οι δύο επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με τα ίδια προβλήματα. Η διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο θα διαγνώσουν και θα διαχειριστούν τα προβλήματα αυτά.¹⁶⁶

Η πιο σημαντική διαφορά ανάμεσα σε μια πολυεθνική και σε μια εθνική επιχείρηση παρουσιάζεται στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι δύο επιχειρήσεις. Η πολυεθνική επιχείρηση αναγκάζεται να δρα σε ένα περιβάλλον αρκετά περίπλοκο. Στην ουσία, το περιβάλλον αυτό ποικίλει από χώρα σε χώρα λόγω των διαφορών που υπάρχουν σε οικονομικό, κοινωνικοπολιτικό και δημογραφικό επίπεδο στις χώρες όπου δραστηριοποιείται,

¹⁶⁴ Kleinwort Benson (1991). Quoted Hotel Companies: The world markets. London: Kleinwort Benson

¹⁶⁵ Littlejohn, David, and Roper, Angela, (1991). Changes in international hotel companies, strategies in Teare, R., and Boer, A. (eds) Strategic Hospitality Management. London: Cassells.

¹⁶⁶ Sandra Watson and David Littlejohn, (1991). Multi and transnational firms: the impact of expansion on corporate structures in Teare R., Olsen M. International Hospitality Management

γεγονός που δεν θα αντιμετώπιζε εάν η επιχείρηση περιορίζε τις δραστηριότητες της σε μία και μόνο χώρα.¹⁶⁷

Επιπλέον, οι λειτουργίες μιας πολυεθνικής επιχείρησης γίνονται επίσης περίπλοκες όχι μόνο επειδή υπάρχουν διαφορές στην κουλτούρα της κάθε χώρας και στους άλλους προαναφερόμενους παράγοντες αλλά επειδή διαφέρει ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν αυτοί οι παράγοντες μεταξύ τους και οι στρατηγικές που θα πρέπει η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ποικίλουν.¹⁶⁸ Είναι πολύ σημαντικό οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν την διαφορετικότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κάθε φορά λειτουργούν και να κινούν εκείνους τους μηχανισμούς που θα τις επιτρέπουν την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική λειτουργία της κάθε μονάδας.

Βάσει των παραπάνω, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με την εξάπλωσή τους σε διεθνές επίπεδο αναλαμβάνουν ένα πολύ μεγάλο ρίσκο από το οποίο πιστεύουν ότι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν είναι πολύ μεγαλύτερα απ'ό,τι το κόστος που σχετίζεται με το ρίσκο. Πολλές και διαφορετικές εξηγήσεις έχουν δοθεί για τους λόγους που ωθούν μια επιχείρηση να λειτουργήσει διεθνώς. Ο Albaum¹⁶⁹ αναφέρει ορισμένους στρατηγικούς λόγους που εξηγούν την απόφαση της επιχείρησης για διεθνοποίηση. Βάσει του Πίνακα 4.2, οι λόγοι για την πολυεθνική δράση των επιχειρήσεων προκύπτουν είτε από εσωτερικούς παράγοντες της ίδιας της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, τα κίνητρα για διεθνοποίηση διακρίνονται: α) στην δράση της επιχείρησης προς μία κατάσταση που προϋποθέτει τον σχεδιασμό από την επιχείρηση (proactive) και β) στην αντίδραση της επιχείρησης απέναντι στις αλλαγές του περιβάλλοντός της (reactive). Η διάκριση αυτή γίνεται περισσότερο κατανοητή εάν χωρίσουμε τις δύο αυτές κατηγορίες (δράση και αντίδραση) σε επιθετικές και αμυντικές τακτικές.¹⁷⁰ Με αυτό τον τρόπο οι δύο προσεγγίσεις,

¹⁶⁷ Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 138

¹⁶⁸ Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 158

¹⁶⁹ Albaum, Gerald, Strandskov, Jesper, Duerr, Edwin and Dowd, Laurence (1989). International Marketing and Export Management. Wokingham, England: Addison-Wesley

¹⁷⁰ Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 139

είτε είναι επιθετικές είτε αμυντικές προβάλλουν την ανάγκη της επιχείρησης να ακολουθήσει καθαρές πολιτικές για να αναπτύξει την στρατηγική της.

Συγκεκριμένα για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, βάσει του πίνακα, τα σημαντικότερα κίνητρα για την διεθνοποίησή της είτε είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά και είτε στηρίζονται στην δράση είτε στην αντίδραση της επιχείρησης είναι τα εξής: α) η ανάγκη για την ανάπτυξή της προς άλλες αγορές με στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών της, β) η εξάπλωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της σε διεθνείς αγορές με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς και στις ξένες αγορές και γ) οι επενδυτικές ευκαιρίες οι οποίες παρουσιάζονται σε άλλες εθνικές αγορές σε συνδυασμό με τους οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς, νομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που υπάρχουν στις χώρες εγκατάστασης της πολυεθνικής ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Πίνακας 4.2: Λόγοι Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων

	ΔΡΑΣΗ	ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ
Εσωτερικά κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη & στόχος για υψηλά κέρδη - Οικονομίες κλίμακας - Προσφορά ενός μοναδικού προϊόντος - Εξάπλωση των υπηρεσιών 	Διαφοροποίηση του ρίσκου
Εξωτερικά κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> - Ευκαιρίες σε νέες αγορές - Διαμόρφωση του ανταγωνισμού 	Ακολουθώντας τον ανταγωνισμό

Πηγή: Βασισμένο στον Albaum (1989)

Με την απόφασή της η επιχείρηση να επεκτείνει τη δράση της σε πολυεθνικό επίπεδο, θα πρέπει να διασφαλίσει πως όλοι οι στρατηγικοί παράγοντες που συντελούν σε αυτό βρίσκονται σε αρμονία με τις λειτουργίες

της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter¹⁷¹, η ικανότητα μιας επιχείρησης να επεκταθεί σε διεθνή δίκτυα σχετίζεται με τους εξής *στρατηγικούς* παράγοντες:

Η γραμμή παραγωγής: Αφορά το βαθμό κατά τον οποίο οι υπηρεσίες που προσφέρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορούν να διατηρηθούν στο ίδιο υψηλό επίπεδο σε όλες τις διεθνείς αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, ανεξάρτητα με την διαφορετικότητα που επικρατεί στην κουλτούρα, τα ήθη και τις κοινωνικές συνθήκες στις χώρες εγκατάστασης.

Εστίαση της αγοράς: Καθώς μια ξενοδοχειακή επιχείρηση διεθνοποιείται, πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τις αγορές στις οποίες θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί. Θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη της αν εάν οι συγκεκριμένες εθνικές αγορές λειτουργούν ήδη σε μια διεθνή βάση δεδομένων ή εάν θα πρέπει να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα της εκάστοτε αγοράς.¹⁷²

Πωλήσεις και Διανομή: Οι πολιτικές πώλησης και διανομής των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμοστούν στις συνθήκες των νέων αγορών έτσι ώστε η ίδια η επιχείρηση να μπορέσει να διασφαλίσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει τις σχέσεις της με τα καινούρια δίκτυα πωλήσεων όπως είναι οι tour operator και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία.

Έρευνα και ανάπτυξη: Αφορά τις αποφάσεις τις οποίες πρέπει να πάρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο αφού πλέον η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών επιβάλλει την καινοτομία.

Έλεγχος και Οικονομία: Το οικονομικό ζήτημα και οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει η επιχείρηση για τις πολιτικές εισόδου της στις νέες αγορές έχουν άμεση σχέση με τις πηγές κεφαλαίου της επιχείρησης και την απόδοσή της.¹⁷³ Η πλευρά του ελέγχου σχετίζεται όχι μόνο με τον οικονομικό έλεγχο που πρέπει να έχει η επιχείρηση στις χώρες που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί αλλά γενικότερα με την προσέγγιση της ολικής ποιότητας ελέγχου. Για τις πολυεθνικές

¹⁷¹ Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press

¹⁷² Teare R., Olsen M. (1992). *International Hospitality Management*, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 140

¹⁷³ Slattery, P. and Clark, A. (1988). Major variables in the corporate structure of hotel groups. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 7, no. 2, σελ. 117-130

ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αυτό σημαίνει πως η λειτουργία τους και οι υπηρεσίες φιλοξενίας που προσφέρουν σε όλες τις αγορές θα πρέπει να είναι σε θέση να συναντούν τις προσδοκίες τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και των πελατών της.

Εργασία: Ένα σωστά επιλεγμένο ανθρώπινο δυναμικό όπου θα συντελέσει στην χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής της επιχείρησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη πορεία της πολυεθνικής ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο ρόλος της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός διότι καθώς η επιχείρηση εξαπλώνεται γεωγραφικά, η ανάπτυξή της δεν εξαρτάται μόνο από τις οικονομικές πηγές που έχει στη διάθεσή της αλλά και από τις ικανότητες των στελεχών της και της διοίκησης να διαμορφώσουν μια κατεύθυνση, η οποία θα οδηγήσει στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις εκτός συνόρων νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.¹⁷⁴

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Όταν μια επιχείρηση έχει επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και έχει αποφασίσει να προσανατολιστεί και σε άλλους βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές τότε είναι απαραίτητη η χάραξη μιας επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής. Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στις ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.¹⁷⁵ Στην περίπτωση των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η απόφασή τους να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές υποδηλώνει την χάραξη μιας στρατηγικής ανάπτυξης την οποία θα αναλύσουμε στην συνέχεια του κεφαλαίου, αφού πρώτα θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε και τις τρεις γενικές κατηγορίες επιχειρησιακών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση, ανάλογα με τη θέση της και την κατάσταση του περιβάλλοντός της.

¹⁷⁴ Worsfold, S. and Jameson, P. (1991). Human resource management: a response to change in the 1990's in Teare R. and Boer A. (eds) Strategic Hospitality management. London Cassell.

¹⁷⁵ Γεωργόπουλος Ν., (2002). Στρατηγικό μανάτζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 166

Η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης περιλαμβάνει τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών: τις στρατηγικές ανάπτυξης (αναφέρονται στην εξάπλωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης), τις στρατηγικές σταθερότητας (όταν δεν υπάρχει καμία αλλαγή στις δραστηριότητες της επιχείρησης) και τις στρατηγικές περισυλλογής (όταν η επιχείρηση μειώνει τις δραστηριότητές της)¹⁷⁶.

Στρατηγικές Ανάπτυξης: Η στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης αναφέρεται στην επιδίωξη της να αυξήσει το επίπεδο των οργανωσιακών λειτουργιών της, αναφέρεται δηλαδή στην αύξηση των πωλήσεων της, των επιχειρηματικών της εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων της και του μεριδίου αγοράς¹⁷⁷. Η συνεχής ανάπτυξη μιας επιχείρησης προϋποθέτει την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους των προϊόντων ή υπηρεσιών που διατίθενται προς πώληση, αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο τα κέρδη της¹⁷⁸. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με δύο βασικές στρατηγικές: την συγκέντρωση σε μία και μόνο γραμμή παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών και σε ένα μόνο κλάδο (ή βιομηχανία) και την διαποίκιση ή διεύρυνση σε πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες και σε πολλούς κλάδους.

Η συγκέντρωση αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής και αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Εάν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση έχουν πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, η συγκέντρωση των πόρων σε αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες θα έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης.¹⁷⁹ Η συγκέντρωση επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των

¹⁷⁶ Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 165

¹⁷⁷ Γεωργόπουλος Ν., (2002). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 178

¹⁷⁸ Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 166

¹⁷⁹ Γεωργόπουλος Ν., (2002). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 180-181

πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού.

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης: η οριζόντια ανάπτυξη και η κάθετη ανάπτυξη. Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω της διεύρυνσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, είτε μέσω της αύξησης του εύρους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει στην ήδη υπάρχουσα αγορά.¹⁸⁰ Η στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης προβλέπεται για μια επιχειρηματική μονάδα με ισχυρή ανταγωνιστική θέση που δραστηριοποιείται σε μια πολύ ελκυστική αγορά.¹⁸¹ Η οριζόντια ανάπτυξη έχει ως αποτέλεσμα την οριζόντια ολοκλήρωση, όρος που περιγράφει τον βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Με τη στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας. Εναλλακτικά, η κάθετη ανάπτυξη επιτρέπει στην επιχείρηση να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση είναι σε θέση να έχει τους δικούς της προμηθευτές ή διανομείς των προϊόντων και υπηρεσιών της. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην μείωση της εξάρτησης από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές, την απόκτηση ελέγχου σε σημαντικούς για την επιχείρηση πόρους και την διασφάλιση της ποιότητας των πρώτων υλών στα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας. Η κάθετη ανάπτυξη έχει ως αποτέλεσμα την κάθετη ολοκλήρωση, η οποία συναντά την επιχείρηση είτε να παράγει η ίδια τις πρώτες ύλες που άλλοτε προμηθευόταν από διάφορους προμηθευτές είτε να δραστηριοποιείται στο μάρκετινγκ του προϊόντος ή υπηρεσίας και στη διάθεσή του στην αγορά από ιδιόκτητα κανάλια διανομής.

Η διαποίκιση ή διεύρυνση αποτελεί την δεύτερη βασική στρατηγική ανάπτυξης μετά τη συγκέντρωση και περιλαμβάνει την δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε νέες αγορές ή κλάδους και στην διαφοροποίηση των προϊόντων

¹⁸⁰ Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 169

¹⁸¹ Slocum J. W., McGill M. (1994). The new Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere. Organizational Dynamics, σελ. 36

ή υπηρεσιών που μέχρι στιγμής προσέφερε. Όταν ο κλάδος ή η αγορά στον οποίο δραστηριοποιούνταν μέχρι τώρα οι επιχειρήσεις φτάσει στο στάδιο της ωρίμανσης, πολλές από τις επιχειρήσεις που έχουν φτάσει στο σημείο της ανάπτυξης, εάν επιθυμούν την συνέχιση της ανάπτυξής τους, θα πρέπει να διαφοροποιηθούν και να επεκταθούν σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Ένας άλλος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις ακολουθούν την στρατηγική της διαποίκισης είναι για να επιτύχουν την αύξηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της επιχείρησης με στόχο την αύξηση της συνολικής της αξίας.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι διαποίκισης: η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη διαποίκιση. Η ανάπτυξη της επιχείρησης σε μια αγορά ή σε ένα κλάδο που σχετίζεται ήδη με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της σε όρους αγοράς, τεχνολογίας και προϊόντων αποτελεί την στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης.¹⁸² Η στρατηγική αυτή αποτελεί την ιδανική λύση μιας επιχείρησης η οποία θέλει να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή. Η επιχείρηση, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά της που της έχουν προσδώσει την ανταγωνιστική της ικανότητα, χρησιμοποιεί αυτές τις δυνάμεις ως μέσο για την διεύρυνσή της. Με άλλα λόγια η επιχείρηση¹⁸³ σε αυτό το σημείο προσπαθεί να εξασφαλίσει πλεονεκτήματα στην νέα αγορά που δραστηριοποιείται χρησιμοποιώντας την γνώση του προϊόντος που ήδη κατέχει, τις τεχνικές της ικανότητες και τις ικανότητες μάρκετινγκ. Από την άλλη πλευρά η ασυσχέτιστη διαποίκιση αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με τις ήδη υπάρχουσες. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει αντιληφθεί ότι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται είναι μη ελκυστικός και μη έχοντας τις ικανότητες να προσφύγει σε συσχετισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες άλλων κλάδων καταφεύγει άλλου είδους δραστηριότητες.

Στρατηγικές Σταθερότητας: Η στρατηγική σταθερότητας είναι η δεύτερη από τις επιχειρησιακές στρατηγικές και αναφέρεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις που

¹⁸² Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 170

¹⁸³ Illinich A. Y. and Zeithaml (1995). Operationalizing and Testing Galbraith's Center of Gravity Theory. Strategic Management Journal, June 1995, σελ. 401-410.

επιλέγουν την σταθεροποίηση στην ανάπτυξή τους, συνεχίζοντας τις υπάρχουσες δραστηριότητες χωρίς καμία όμως σημαντική αλλαγή στην κατεύθυνσή τους. Αν και αρκετές φορές η στρατηγική της σταθερότητας παρουσιάζεται ως ελλιπής στρατηγική, μπορεί να κριθεί κατάλληλη για επιχειρήσεις που λειτουργούν με αποτελεσματικότητα σε ένα καθαρά προβλεπόμενο περιβάλλον.¹⁸⁴ Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής στρατηγικών περιλαμβάνουν τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια μικρή αγορά διατηρώντας σταθερό το μερίδιο αγοράς τους και προσφέροντας τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες. Η επιχείρηση ακολουθώντας τις στρατηγικές σταθερότητας δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη ή αδυναμία και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες για να εκμεταλλευθεί ή σημαντικές απειλές για να αποφύγει¹⁸⁵, για αυτό τον λόγο η μακροπρόθεσμη χρήση των στρατηγικών αυτών μπορεί να χαρακτηριστεί επικίνδυνη.

Μερικές από τις πιο σημαντικές στρατηγικές σταθερότητας είναι η παύση / συνέχιση με προσοχή και η στρατηγική της καμίας αλλαγής. Η στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή είναι ένα διάλειμμα της επιχείρησης με το οποίο έχει την ευκαιρία να ξεκουραστεί πριν συνεχίσει με μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Η στρατηγική αυτή είναι στην ουσία μια προσωρινή στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είτε για να συλλέξει τις δυνάμεις ύστερα από μια έντονη ανάπτυξη που προηγήθηκε είτε για να προετοιμασθεί ώστε να εκμεταλλευθεί τις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Η στρατηγική της καμίας αλλαγής βασίζεται στην απόφαση της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούριο. Είναι με άλλα λόγια η επιλογή της επιχείρησης να συνεχίσει τις υπάρχουσες δραστηριότητες και πολιτικές της και για επόμενο άμεσο διάστημα.¹⁸⁶ Η στρατηγική αυτή οφείλεται στην μέτρια ανταγωνιστική θέση που έχει η επιχείρηση στην αγορά και στην αντίστοιχη μέτρια ελκυστικότητα τού κλάδου.

Στρατηγικές Περισυλλογής: Μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να ακολουθήσει κάποια από τις στρατηγικές περισυλλογής όταν έχει μια πολύ

¹⁸⁴ Inkpen and N. Choudhury (1995). The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence. *Strategic Management Journal*, σελ. 313-323.

¹⁸⁵ Γεωργόπουλος Ν., (2002). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 189

¹⁸⁶ Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 176

αδύναμη ανταγωνιστική θέση στην αγορά που δραστηριοποιείται και ως επακόλουθο η επίδοσή της, οι πωλήσεις και τα κέρδη της βρίσκονται επίσης σε χαμηλό επίπεδο. Με τις στρατηγικές περισυλλογής η επιχείρηση καταφεύγει σε μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών της για να βελτιώσει την αποδοτικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε ότι η επιλογή στρατηγικών περισυλλογής γίνεται ολοένα και πιο έντονη λόγω της παγκόσμιας τάσης που επικρατεί για συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων¹⁸⁷.

Για να εξαλείψει η διοίκηση την αδύναμη θέση της επιχείρησης, μπορεί να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές περισυλλογής: α) Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής. Η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση στην βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας της επιχείρησης και είναι κατάλληλη όταν τα προβλήματα είναι ακόμη εμφανή αλλά όχι τόσο ουσιαστικά. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι επιχειρήσεις με πολύ χαμηλή απόδοση έχουν καταφέρει να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά με περικοπή των εξόδων και των περιουσιακών τους στοιχείων¹⁸⁸, περιορισμό των μη κερδοφόρων εκροών και μείωση του μεγέθους του εργατικού δυναμικού. β) Στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης. Με τη στρατηγική αυτή, όταν μια επιχείρηση έχει αδύνατη ανταγωνιστική θέση και αντιμετωπίζει μια μέτρια ελκυστικότητα κλάδου, δέχεται να εξαρτάται αποκλειστικά από μία δεύτερη επιχείρηση η οποία θα αναλάβει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες μέσω μακροπρόθεσμων συμφωνιών. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην επιχείρηση από την οποία εξαρτάται με αντάλλαγμα την σιγουριά ότι θα συνεχίσει να υφίσταται. γ) Στρατηγική αποεπένδυσης. Η στρατηγική αποεπένδυσης συνίσταται στην μείωση της περιουσίας της επιχείρησης πουλώντας μια ολόκληρη επιχειρηματική μονάδα ή τμήμα της. Ο λόγος που καταφεύγει η επιχείρηση σε αυτή την στρατηγική είναι είτε επειδή η απόδοση ορισμένων τμημάτων της δεν είναι επαρκής είτε επειδή οι επιχειρηματικές μονάδες δεν εναρμονίζονται με τις δραστηριότητες των υπόλοιπων μονάδων της

¹⁸⁷ Γεωργόπουλος Ν., (2002). Στρατηγικό μανάτζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 190

¹⁸⁸ J. L. Morrow, Jr. R. A. Johnson and L. W. Busenitz (2004). The Effects of Cost and Asset Retrenchment on Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm's Competitive Environment. Journal of Management, Vol.30, No 2, σελ. 189-208

επιχείρησης. δ) Στρατηγική της χρεοκοπίας. Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη κατάσταση που μπορεί να υπάρξει, με χαμηλή ανταγωνιστική θέση σε έναν μη ελκυστικό κλάδο τότε οι επιλογές της είναι ελάχιστες. Η λύση στην οποία θα καταφύγει είναι η χρεοκοπία ή η ρευστοποίηση. Η στρατηγική της χρεοκοπίας περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της επιχείρησης ενώ η στρατηγική της ρευστοποίησης αναφέρεται στην πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και έχει ως συνέπεια τον τερματισμό της.¹⁸⁹

Καθώς εξετάζουμε τις στρατηγικές ανάπτυξης της πλειοψηφίας των ξενοδοχειακών πολυεθνικών επιχειρήσεων, μπορούμε να διακρίνουμε ότι η πιο δημοφιλής στρατηγική ανάπτυξης είναι εκείνη της συγκέντρωσης. Σύμφωνα με τον Pearce και Harvey,¹⁹⁰ η στρατηγική της συγκεντρωτικής ανάπτυξης στηρίζεται στο εξής: η επιχείρηση κατευθύνει της πηγές της προς την κερδοφόρο ανάπτυξη ενός μόνο προϊόντος, σε μια μόνο αγορά χρησιμοποιώντας μία κυρίαρχη τεχνολογία. Με άλλα λόγια, μια καθαρά συγκεντρωτική στρατηγική ανάπτυξης «απαιτεί» από την ίδια την επιχείρηση να είναι σε μια συνεχή αναζήτηση μορφών ανάπτυξης του προϊόντος της αυξάνοντας τα κανάλια διανομής και τις δραστηριότητες προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Οι πιο σημαντικές μορφές της στρατηγικής της συγκέντρωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο,¹⁹¹ οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε διεθνείς αγορές και παράλληλα υποδεικνύουν την ανταγωνιστική φύση του κλάδου είναι οι εξής:

¹⁸⁹ Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 178

¹⁹⁰ Pearce J. A. and Harvey J. W. (1990). Concentrated growth strategies. Academy of Management Executive, vol.4, no.1, σελ. 61-8

¹⁹¹ Olsen M. D., Crawford-Welch S. and Tse E. (1991). The global hospitality industry of the 1990s' in Teare R.

4.3.1 Στρατηγικές Συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μορφή εξωτερικής ανάπτυξης της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετές μορφές στρατηγικών συμμαχιών, από την πιο απλή μορφή κατά την οποία δύο ή περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία, μέχρι και την πιο σύνθετη μορφή όπου όχι μόνο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και διάφορες άλλες επιχειρήσεις σχετικές με τον κλάδο της φιλοξενίας όπως τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, σχηματίζουν συμμαχίες υποδεικνύοντας μια μορφή κάθετης ολοκλήρωσης¹⁹². Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούνται οι στρατηγικές συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης είναι το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί πολύ πιο εύκολα και πιο γρήγορα να επιτύχει την είσοδό της στην διεθνή αγορά, εάν ταχθεί υπό την συμμαχία μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, και να εκμεταλλευθεί την αναγνωρισιμότητα και το «brand name» που εκείνες διαθέτουν.

Με τις στρατηγικές συμμαχίες μειώνεται επίσης σε μεγάλο βαθμό το κόστος μάρκετινγκ, το οποίο μοιράζεται σε μια ευρύτερη βάση κάνοντας πιο αποτελεσματική την προσπάθεια προώθησης των υπηρεσιών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Επιπλέον, μέσω αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης πολλά προβλήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό όπως για παράδειγμα προβλήματα που αφορούν την διαφορετικότητα στην κουλτούρα ελαχιστοποιούνται και αντιμετωπίζονται πιο εύκολα όταν οι επιχειρήσεις εξαπλώνονται σε διάφορα μέρη του κόσμου.

Μερικές στρατηγικές συμμαχίες διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα ενώ άλλες διαρκούν περισσότερο και αποτελούν την βάση μελλοντικών συγχωνεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Επίσης, οι στρατηγικές συμμαχίες δεν προβλέπονται μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Σε ένα κόσμο όπου η κυριαρχία¹⁹³ των διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων συνεχώς αυξάνεται, ένας

¹⁹² Eliza C. Tse, Joseph J. West (1991). Development strategies for international hospitality markets in Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management. Pitman Publishing

¹⁹³ Martin F. (1988). Global Consortia report 1.1 million rooms, 78% growth. Hotels and Restaurants International, σελ. 60-4

τρόπος για να επιβιώσουν οι μικρότερες εθνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες είναι η σύναψη συμμαχιών και συνενώσεων.

Τέλος, θα λέγαμε πως οι στρατηγικές συμμαχίες αποδεικνύουν ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο, συνδέεται άμεσα με την ικανότητά της να συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις και αυτό διότι: ενώ βλέπουμε πως οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις με μικρή έως καθόλου εμπειρία σε διεθνείς αγορές παραμένουν σταθερές στις πωλήσεις τους, οι ξενοδοχειακές πολυεθνικές αλυσίδες που προέρχονται από τη συνένωση επιχειρήσεων έχουν ραγδαία αύξηση στις πωλήσεις τους και κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

4.3.2 Σύστημα Δικαιόχρησης (Franchising)

Αυτή η μορφή ανάπτυξης αναφέρεται στη συμφωνία μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων με την οποία η μία (αλυσίδα) παραχωρεί στην άλλη (ξενοδοχείο), έναντι ανταλλάγματος μια δέσμη δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες (branding) . Η ανάπτυξη μέσω της μορφής του franchising είναι μια αρκετά δημοφιλής συμφωνία και νοείται ως μία πολύ καλή ευκαιρία που παρέχει σε μια επιχείρηση την δυνατότητα επέκτασής της σε άλλες χώρες¹⁹⁴. Στην Ευρώπη, το franchising αποτελεί την ιδανική λύση που προσφέρει την συμμετοχή και την ένταξη ενός ξενοδοχείου σε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες όπως η Best Western ή η Intercontinental.

Η στρατηγική του franchising στην απλή μορφή της αναφέρεται σε μια μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία έχει το δικαίωμα να λειτουργήσει μια μονάδα υπό το σύστημα του franchising. Στην πιο περίπλοκη μορφή της αναφέρεται στην γεωγραφική επέκταση του franchising κατά την οποία η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία έχει εκχωρηθεί το δικαίωμα χρήσης της

¹⁹⁴ Elango E. and Fried V. H., (1997). Franchising research: A Literature Review and Synthesis. Journal of Small Business Management, σελ.68-81

επωνυμίας της αλυσίδας μπορεί να εξαπλωθεί σε πολλές περιοχές παγκοσμίως.¹⁹⁵

Τα στρατηγικά προβλήματα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η ξενοδοχειακή αλυσίδα αφορούν στην σωστή επιλογή των επιχειρήσεων στις οποίες θα παραχωρήσει έναντι ανταλλάγματος το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας της καθώς επίσης και στη σύναψη σχέσεων εμπιστοσύνης με τις κυβερνήσεις των χωρών των οποίων οι επιχειρήσεις θα λειτουργούν υπό το σύστημα του franchise. Λόγω των διαφορετικών νόμων και εθίμων που ισχύουν σε κάθε εθνική αγορά, οι συμφωνίες franchising θα πρέπει να υπαγορεύονται κάθε φορά από το εκάστοτε εθνικό συμβούλιο εφόσον υπόκεινται στους εθνικούς νόμους της κάθε χώρας.

4.3.3 Σύναψη Συμφωνιών

Ένας από τους πιο γρήγορους τρόπους για την στρατηγική εξάπλωση μιας επιχείρησης είναι η σύναψη ειδικών συμφωνιών κατά τις οποίες η πολυεθνική ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτουργεί μια άλλη επιχείρηση στην χώρα όπου επιθυμεί να διεισδύσει με βάση κάποιο συμβόλαιο μανάτζμεντ¹⁹⁶. Εάν ο στόχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η ελαχιστοποίηση του ρίσκου με την είσοδό της σε μια ξένη χώρα, δεδομένου ότι η επιχείρηση που πραγματοποιεί την διείσδυση δεν γνωρίζει την πολιτική, οικονομική και κοινωνική κατάσταση της χώρας που εξαπλώνεται, τότε η σύναψη συμφωνιών αποτελεί μία αρκετά ελκυστική λύση.

Με αυτή τη στρατηγική, οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διατηρώντας την θέση τους στην αγορά και με την εμπειρία που διαθέτουν σε θέματα μανάτζμεντ, μάρκετινγκ και προσφοράς υπηρεσιών προσπαθούν να εξαπλωθούν σε διεθνείς αγορές συνάπτοντας συμβόλαια με τους ιδιοκτήτες εγχώριων επιχειρήσεων που έχουν ως στόχο την λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων υπό το μανάτζμεντ της πολυεθνικής.

¹⁹⁵ Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 130

¹⁹⁶ Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 174

Οι συμφωνίες μανάτζμεντ απαιτούν την ελάχιστη έως καθόλου εισαγωγή κεφαλαίου από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης ενώ το οικονομικό ρίσκο μεταφέρεται στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης¹⁹⁷. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα εάν λάβουμε υπόψιν το γεγονός ότι οι συμφωνίες μανάτζμεντ συνάδουν με την ευρύτερη τάση που έχουν πλέον οι περισσότερες πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να προτιμούν την διαχείριση και λειτουργία των επιχειρήσεων παρά την ιδιοκτησία διότι τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή είναι πολύ περισσότερα.

4.3.4 Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

Η δημιουργία κοινοπραξίας μεταξύ μιας ξένης επιχείρησης και μιας εγχώριας είναι η πιο δημοφιλής στρατηγική και χρησιμοποιείται για να επιτρέψει την είσοδο της επιχείρησης σε μια καινούρια χώρα.¹⁹⁸ Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι κοινοπραξίες δημιουργούνται συνήθως μεταξύ μεγάλων εταιριών real estate και επιχειρήσεων που έχουν σχέση με το κλάδο της φιλοξενίας. Οι κάτοχοι αυτών των εταιριών real estate ή αλλιώς οι επενδυτές, προσανατολίζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην παγκόσμια αγορά και με μια μακρόχρονη στρατηγική κατοχής ακινήτων πετυχαίνουν την καλύτερη δυνατή απόδοση των επενδύσεών τους¹⁹⁹.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να πούμε ότι η στρατηγική της κοινοπραξίας διαφέρει αρκετά από τις προαναφερθείσες στρατηγικές ανάπτυξης και διεξόδου σε ξένες αγορές. Οι προηγούμενες στρατηγικές επικεντρώνονται σε επενδύσεις χαμηλού κεφαλαίου από τις κυρίαρχες επιχειρήσεις και το ρίσκο της επένδυσης το επωμίζονται κάθε φορά οι μικρότερες επιχειρήσεις. Στην αντίθετη περίπτωση, η στρατηγική της κοινοπραξίας κατευθύνεται μόνο από μεγάλες επενδυτικές επιχειρήσεις με στόχο την απόδοση του κεφαλαίου. Για αυτό το

¹⁹⁷ Levitt T., (1983). The globalization of markets. Harvard Business Review, vol. 61, no. 3, σελ.92-102

¹⁹⁸ J. E. McCann III, (1996). The Growth of Acquisitions in Services. Long Range Planning, σελ. 835-841.

¹⁹⁹ Eliza C. Tse, Joseph J. West (1991). Development strategies for international hospitality markets in Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management. Pitman Publishing

λόγο η στρατηγική της κοινοπραξίας θεωρείται η πιο δύσκολη μορφή από τις στρατηγικές ανάπτυξης με το υψηλότερο επίπεδο ανάληψης ρίσκου²⁰⁰.

4.3.5 Εξαγορές

Ένας πολύ γρήγορος τρόπος για να διεισδύσει η επιχείρηση στη διεθνή αρένα είναι μέσω των εξαγορών, όπου η επιχείρηση αγοράζει εξ'ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση η οποία λειτουργεί ήδη στην περιοχή που θέλει να διεισδύσει μετατρέποντάς τη σε θυγατρική της²⁰¹. Η ανάπτυξη μέσω εξαγορών έχει γίνει λιγότερο επιθυμητή ως επιλογή για την εξάπλωση των επιχειρήσεων και αυτό διότι απαιτούνται αρκετά μεγάλα ποσά κεφαλαίου έτσι ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση ακίνητη περιουσία στις χώρες που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Από την άλλη πλευρά όμως, αρκετά πλεονεκτήματα προκύπτουν αν η επιχείρηση προχωρήσει στην αγορά μιας επιχείρησης με ισχυρή γραμμή παραγωγής προϊόντων ή προσφοράς υπηρεσιών καθώς και με ένα αρκετά ικανοποιητικό σύστημα διανομής²⁰².

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι θυγατρικές που προκύπτουν μέσω των εξαγορών και ανήκουν εξ'ολοκλήρου στην πολυεθνική επιχείρηση είναι πολύ πιο επιτυχημένες ως επιχειρήσεις στα διεθνή εγχειρήματα της πολυεθνικής από ό,τι είναι οι στρατηγικές συμμαχίες ή οι κοινοπραξίες²⁰³. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις με εμπειρία στις διεθνείς δραστηριότητες κατέχουν ισχυρή θέση στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων όταν προχωρούν σε άμεσες ξένες επενδύσεις.

²⁰⁰ Teare R., Olsen M. (1992). *International Hospitality Management*, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing, σελ. 131

²⁰¹ Γεωργόπουλος Ν., (2002). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, σελ. 178,

²⁰² A. Seth, K. P. Song and R. R. Pettit, (2002). *Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions: An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S. firms*. *Strategic Management Journal*, σελ. 921-940.

²⁰³ B. Voss, (1993). *Strategic Federations Frequently Falter in Far East*. *Journal of Business Strategy*, σελ. 6 and S. Douma, (1991). *Success and Failure in New Ventures*. *Long Range Planning*, σελ.54-60.

4.4 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο της φιλοξενίας ολοένα και αυξάνεται και η εξάπλωσή τους είναι πλέον εμφανής σε παγκόσμιο επίπεδο, τίθεται το ερώτημα για το αν θα μπορέσουν να επιβιώσουν αυτές οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα του άμεσου μέλλοντος. Η απάντησή στο ερώτημα αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως για παράδειγμα από την παγκόσμια οικονομία, την σταθερότητα και τις παγκόσμιες τάσεις στον κλάδο του τουρισμού. Επίσης, στο σημείο αυτό θα πρέπει να διαφωτίσουμε κάποια από τα ζητήματα που είναι σημαντικά για να καταλάβουμε πώς οι παραπάνω στρατηγικές που αναλύσαμε θα επηρεαστούν στο μέλλον από τις συνθήκες της διεθνούς και παγκόσμιας αγοράς.

Η παγκόσμια οικονομία ξεκίνησε να αλλάζει σημαντικά από τα τέλη του 1989 και τις αρχές του 1990²⁰⁴. Καθώς μέσα σ' αυτό το διάστημα όλες οι εθνικές αγορές είχαν την τάση να κινούνται προς μια ελεύθερη οικονομία, θα περίμενε κανείς ότι όλες αυτές οι χώρες οι οποίες μόλις είχαν ξεκινήσει την μετάβασή τους προς την ελεύθερη αγορά θα είχαν και μεγαλύτερη ανάγκη των παροχών φιλοξενίας εφ' όσον οι οικονομίες τους μεγαλώνουν. Η ανάπτυξη του κλάδου της φιλοξενίας σε αυτές τις χώρες εξαρτάται από το πόσο σταθερή και καλά οργανωμένη είναι η εγχώρια ανάπτυξή τους. Η οικονομική ανάπτυξή τους από την άλλη πλευρά εξαρτάται από τις διαθέσιμες πηγές κεφαλαίου. Στην παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά της φιλοξενίας, παρατηρούμε ότι οι πηγές κεφαλαίου συγκεντρώνονται στην Ιαπωνία, το Χονγκ-Κονγκ, την Σιγκαπούρη και το Ηνωμένο Βασίλειο. Παρ' όλα αυτά κάποια στοιχεία ιστορικά αποκαλύπτουν πως αυτές οι πηγές κεφαλαίου σιγά-σιγά εξαντλούνται και θα πρέπει να δημιουργηθούν καινούριες. Είναι πολύ πιθανό ότι μέσω του

²⁰⁴ Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management, ch. Development strategies for international hospitality markets. The future of hospitality industry globalization. Pitman Publishing, σελ. 132.

franchising και των στρατηγικών συμμαχιών οι οποίες εξαρτώνται από τη δύναμη των μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων θα συνεχιστεί η ανάπτυξη και η εξάπλωση των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθ'ότι θα είναι δύσκολο για τις μεγάλες επιχειρήσεις να χρηματοδοτήσουν μεγάλα σχέδια ανάπτυξης²⁰⁵.

Η εξάπλωση της τεχνολογίας η οποία βοήθησε στην παγκόσμια τάση των χωρών προς μια ελεύθερη οικονομία, δημιούργησε νέες αγορές πιο ανταγωνιστικές και στον κλάδο της φιλοξενίας. Έτσι λοιπόν η τεχνολογία που ισχύει σήμερα στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πολύ πιθανό στο μέλλον να αναπτυχθεί και να αποτελέσει ένα τεράστιο σύστημα κρατήσεων σε παγκόσμια κλίμακα το οποίο θα ελέγχει την χωρητικότητα και διαθεσιμότητα όλων των τύπων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το ξεκίνημα μιας παγκόσμιας μηχανής παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστική φύση του κλάδου ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι ακόμα πιο δύσκολο για τις επιχειρήσεις να το αποκτήσουν. Μέσα σε όλα αυτά, καθώς νέες υπηρεσίες παροχής φιλοξενίας βγαίνουν στο προσκήνιο, οι αλυσίδες πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλά στάνταρντ διεθνώς ώστε να ικανοποιούν κάθε φορά τις ανάγκες των ταξιδιωτών.

Καθώς φαίνεται, το μέλλον των επιχειρήσεων του κλάδου της φιλοξενίας είναι γεμάτο από προκλήσεις. Η επιτυχία κάθε επιχείρησης αυτού του κλάδου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: αρχικά, θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να επιλέξει και να εφαρμόσει την κατάλληλη κάθε φορά στρατηγική στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και ενός περιβάλλοντος που συνεχώς μεταβάλλεται. Στη συνέχεια, το μέλλον των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των στρατηγικών μάνατζερ να καταλάβουν την λειτουργία της παγκόσμιας οικονομίας και πολιτικής και με αυτά τα εφόδια να είναι σε θέση να δράσουν σε ένα περιβάλλον πολυεθνικό κατευθύνοντας και εκπληρώνοντας τις ανάγκες και προσδοκίες τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών τους. Οποιοδήποτε και αν είναι το αποτέλεσμα του εγχειρήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για

²⁰⁵ Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: an organizing framework. Strategic Management Journal, vol.8, no. 5, σελ.. 25-36.

ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στην διεθνή αγορά, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψιν πως η επιβίωσή τους παγκοσμίως εξαρτάται από μια σειρά όχι μόνο συγκυριών αλλά και ιδιαίτερης εστίασης στην δομή και στρατηγική κατεύθυνση²⁰⁶ της λειτουργίας της επιχείρησης για την επίτευξη της απόδοσης και εξάπλωσής της.

4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, η προηγηθείσα ανάλυση των μορφών-μεθόδων της ανάπτυξης των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντανακλά την επιθυμία τους για διερεύνηση των δραστηριοτήτων τους που έχει ως συνέπεια την εξάπλωσή τους σε διεθνείς αγορές. Η ανάπτυξη αυτή επικεντρώνεται στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν από την μία πλευρά την θέση τους στην αγορά και από την άλλη πλευρά να αυξήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την ανταγωνιστική τους θέση και το μερίδιο αγοράς τους σε διεθνές επίπεδο. Η πλειονότητα των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το ρίσκο που αναλαμβάνει κάθε φορά με την είσοδό τους στις ξένες αγορές αποφεύγοντας τις επενδύσεις σε ακίνητες περιουσίες σε πολυεθνική κλίμακα, με εξαίρεση εκείνες τις επιχειρήσεις που είναι πρόθυμες να αναλάβουν οποιοδήποτε ρίσκο και εμπλέκονται στη δημιουργία κοινοπραξιών και εξαγορών.

Με την παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων τους οι ξενοδοχειακές πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους πως οι όροι πλέον της προσφοράς και της ζήτησης θα διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών μονάδων που θα έχουν υπό τη λειτουργία τους ενώ η διαχείριση τους θα πρέπει να στηρίζεται στις πολιτικές χάραξης της μητρικής επιχείρησης. Επίσης η ανάπτυξη της επιχείρησης σηματοδοτεί τη λήψη νέων αποφάσεων που θα σχετίζονται με την οργάνωση και την σωστή επικοινωνία όλων των μονάδων της επιχείρησης.

Μέσα σε όλη αυτή την πολυπλοκότητα του νέου περιβάλλοντος που θα κληθεί να λειτουργήσει η πολυεθνική επιχείρηση, θα πρέπει να εξασφαλίσει

²⁰⁶ Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Cambridge, Mass: MIT Press.

κάτι πολύ σημαντικό: τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της. Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται, είναι υποχρεωμένη να λάβει υπόψη της τον βαθμό κατά τον οποίο οι υπηρεσίες που προσφέρει συναντούν σε ικανοποιητικό επίπεδο τις ανάγκες των πελατών της και εκπληρούν τις προσδοκίες τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albaum, Gerald, Strandskov, Jesper, Duerr, Edwin and Dowd, Laurence (1989).
A. Seth, K. P. Song and R. R. Pettit, (2002). Value Creation and Destruction in
Cross-Border Acquisitions: An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S.
firms. *Strategic Management Journal*.
- B. Voss, (1993). Strategic Federations Frequently Falter in Far East. *Journal of
Business Strategy*, and S. Douma, (1991). Success and Failure in New Ventures.
Long Range Planning.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Eliza C. Tse, Joseph J. West (1991). Development strategies for international
hospitality markets in Teare R., Olsen M. (1992). *International Hospitality
Management*. Pitman Publishing
- Elango E. and Fried V. H., (1997). Franchising research: A Literature Review and
Synthesis. *Journal of Small Business Management*.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: an organizing framework. *Strategic
Management Journal*, vol.8, no. 5
- Hout, T., Porter, M. E. and Rudden, E. (1982). How global companies win out.
Harvard Business Review, vol.27, no. 5
- International Marketing and Export Management*. Wokingham, England: Addison-
Wesley
- Illinich A. Y. and Zeithaml (1995). Operationalizing and Testing Galbraith's Center
of Gravity Theory. *Strategic Management Journal*, June 1995.
- Inkpen and N. Choudhury (1995). The Seeking of Strategy Where It Is Not:
Towards a Theory of Strategy Absence. *Strategic Management Journal* Porter, M. E.
(1986a). Competition in global industries: a conceptual framework, in Porter , M.
(ed.) *Competition in Global Industries*, Boston Mass.: Harvard Business School
Press.
- J. E. McCann III, (1996). The Growth of Acquisitions in Services. *Long Range
Planning*,

- J. L. Morrow, Jr. R. A. Johnson and L. W. Busenitz (2004). The Effects of Cost and Asset Retrenchment on Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm's Competitive Environment. *Journal of Management*, Vol.30, No 2.
- Kleinwort Benson (1991). *Quoted Hotel Companies: The world markets*. London: Kleinwort Benson
- Littlejohn, David, and Roper, Angela, (1991). Changes in international hotel companies, strategies in Teare, R., and Boer, A. (eds) *Strategic Hospitality Management*. London: Cassells.
- Levitt T., (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, vol. 61, no. 3.
- Martin F. (1988). Global Consortia report 1.1 million rooms, 78% growth. *Hotels and Restaurants International*
- Sandra Watson and David Littlejohn, (1991). Multi and transnational firms: the impact of expansion on corporate structures in Teare R., Olsen M. *International Hospitality Management*
- Miller, G. (1989). US chains expanding abroad, *Hotel and Resort Industry*.
- Olsen M. D., Crawford-Welch S. and Tse E. (1991). The global hospitality industry of the 1990s' in Teare R.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press
- Slattery, P. and Clark, A. (1988). Major variables in the corporate structure of hotel groups. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 7, no. 2.
- Pearce J. A. and Harvey J. W. (1990). Concentrated growth strategies. *Academy of Management Executive*, vol.4, no.1.
- Slocum J. W., McGill M. (1994). *The new Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere*. *Organizational Dynamics*.
- Teare R., Olsen M. (1992). *International Hospitality Management*, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing
- Worsfold, S. and Jameson, P. (1991). *Human resource management: a response to change in the 1990's* in Teare R. and Boer A. (eds) *Strategic Hospitality management*. London Cassell.
- Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Tenth edition, Pearson Prentice Hall
- Γεωργόπουλος Ν., (2002). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

5.1 Συμπέρασμα.....	98
---------------------	----

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να αποτυπωθούν οι στρατηγικές των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, δεδομένου ότι η πολυεθνική επιχείρηση δρα σε ένα περιβάλλον πολύπλοκο και ο απώτερος σκοπός της είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της μέσω της εξάπλωσής της σε άλλες χώρες, επιχειρήθηκε η καταγραφή των στρατηγικών ανάπτυξης των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η ανάλυση της εργασίας ξεκίνησε από τον ορισμό της πολυεθνικής επιχείρησης και των άμεσων ξένων επενδύσεων, τις οικονομικές θεωρίες και τους λόγους ύπαρξης αυτών καθώς και τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα που εκείνες επιφέρουν. Στη συνέχεια επιχειρήθηκε η εξέλιξη της πορείας των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα, καταγράφοντας όλες τις χρονικές περιόδους. Έπειτα αναφερθήκαμε συγκεκριμένα στις πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στους λόγους ύπαρξης αυτών στον τομέα του τουρισμού και στα βασικά χαρακτηριστικά τους. Τέλος επιχειρήθηκε να γίνει η καταγραφή των στρατηγικών που αφορούν την ανάπτυξη των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αναφέροντας τι προβλέπεται για το μέλλον αυτών των επιχειρήσεων στην παγκοσμιοποιημένη αγορά. Πιο αναλυτικά:

Στο 1^ο κεφάλαιο στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε πλήρως τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και κατά συνέπεια τις άμεσες ξένες επενδύσεις και τον ρόλο τους στην διεθνή οικονομία, αναλύσαμε πλήρως και τις δύο έννοιες και τους λόγους ύπαρξής αυτών καθώς επίσης αναφέραμε τον τρόπο δραστηριοποίησής τους και στις οικονομικές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν την ύπαρξή τους. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σύμφωνα και με τον ορισμό τους αποτελούν ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης της διεθνούς οικονομίας. Σε συνδυασμό με τους οικονομικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες της εκάστοτε χώρας από την οποία προέρχονται διαμορφώνουν τις

πολιτικές και στρατηγικές της κάθε χώρας και επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα στην οικονομική ανάπτυξη τόσο της χώρας από την οποία αυτές προέρχονται όσο και της χώρας που γίνεται δέκτης των άμεσων ξένων επενδύσεων. Επίσης οι διάφορες οικονομικές θεωρίες προσπαθούν να αναλύσουν τον σκοπό και τον λόγο ύπαρξης των πολυεθνικών δραστηριοτήτων, ωστόσο σε κάθε χώρα οι σκοποί των οικονομικών δραστηριοτήτων τους διαφέρουν στο βαθμό που η κάθε χώρα – αγορά λειτουργεί σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες με απώτερο βέβαια στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών της.

Στο 2^ο κεφάλαιο έχει καταγραφεί η χρονική πορεία των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα για όλο το διάστημα από το 1953, όπου ξεκίνησαν οι ξένες επενδύσεις στην χώρα μας, έως πρόσφατα. Η καταγραφή και η εξέλιξη των άμεσων ξένων επενδύσεων μέσα στον χρόνο έγινε με σκοπό να κατανοήσουμε την ελληνική πολιτική απέναντι στις ξένες επενδύσεις και τον βαθμό κατά τον οποίο η χώρα μας γίνεται πόλος έλξης αυτών των επενδύσεων. Σημαντική βαρύτητα δίνεται επίσης στον συσχετισμό μεταξύ της προσέλκυσης των ΑΞΕ στην χώρα μας σε συνδυασμό με την εισαγωγή τεχνολογίας. Καταλήξαμε στο εξής συμπέρασμα: η προσέλκυση των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα κινείται σε χαμηλά επίπεδα κυρίως λόγω του μεγέθους της αγοράς, της γεωγραφικής θέσης, της χαμηλής εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, του επιπέδου των υποδομών και των δικτύων, της γραφειοκρατίας και της αναποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών και φορολογικών κινήτρων. Παράλληλα η απουσία ενός εγγενούς τεχνολογικού περιβάλλοντος τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο οικονομίας εμπόδισε την αποτελεσματικότητα της εισαγωγής της τεχνολογίας και των πλεονεκτημάτων που προέρχονται από αυτή όπως είναι η προσέλκυση των ΑΞΕ. Όμως παρ'όλη την αδυναμία που φαίνεται να διακατέχει την ελληνική βιομηχανία, η δυνατότητα προσέλκυση ΑΞΕ στην χώρα μας παραμένει εφικτή.

Στο 3^ο κεφάλαιο εστίασαμε την προσοχή μας στην καταγραφή των πολυεθνικών επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας και αναφέραμε τους λόγους ύπαρξης αυτών στον τομέα του τουρισμού. Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εξηγούν επίσης τους λόγους ύπαρξης αυτών έχουν να κάνουν με α) πείρα και δεξιότητες σε θέματα

εφοδιασμού του κλάδου, β) πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία, που έχει ξεχωριστή σημασία για τα διεθνή ή πολυτελή ξενοδοχεία, γ) περισσότερες και φθηνότερες πηγές προσωπικού και υλικών εισροών από αυτές που μπορούν να εξασφαλίσουν οι τοπικές επιχειρήσεις, δ) προγραμματισμός προσωπικού και εκπαιδευτική πείρα που εξασφαλίζει ανώτερες τεχνικές παραγωγής και προσφοράς των υπηρεσιών. Συμπερασματικά, και μετά από μια αναφορά των πιο σημαντικών πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην χώρα μας, καταλήξαμε στο γεγονός ότι οι ξενοδοχειακές πολυεθνικές επιχειρήσεις εξαπλώνονται παγκοσμίως και αποτελούν σημαντικό κομμάτι στον τομέα της ευημερίας μιας χώρας και του τουρισμού ειδικότερα. Ανεξάρτητα από το ιδιοκτησιακό καθεστώς με το οποίο έχουν δημιουργηθεί -είτε δημιουργήθηκαν με εξαγορές είτε με ανάπτυξη- μπορούμε να πούμε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του κλάδου της διαμονής, παρουσιάζουν έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από όλους τους τομείς του τουρισμού.

Στο 4^ο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μας ασχοληθήκαμε με την παγκόσμια τάση των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να δρουν σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο. Καταγράψαμε επίσης την κύρια στρατηγική που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η οποία είναι εκείνη της ανάπτυξης, καθώς επίσης και τα κίνητρα που τις οδηγούν να επεκταθούν σε διεθνείς αγορές και τις διάφορες μεθόδους της στρατηγικής της ανάπτυξής τους. Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε, το οποίο αφορά ολόκληρη την εργασία μας, έχει να κάνει με την παγκόσμια τάση των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να δρουν σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάπτυξη αυτή επικεντρώνεται στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν από την μία πλευρά την θέση τους στην αγορά και από την άλλη πλευρά να αυξήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την ανταγωνιστική τους θέση και το μερίδιο αγοράς τους σε διεθνές επίπεδο. Με την παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων τους και μέσα σε όλη αυτή την πολυπλοκότητα του νέου περιβάλλοντος που θα κληθούν να λειτουργήσουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει α) να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους πως οι όροι πλέον της προσφοράς και της ζήτησης θα διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών μονάδων που θα έχουν υπό τη λειτουργία τους ενώ η διαχείριση

τους θα πρέπει να στηρίζεται στις πολιτικές χάραξης της μητρικής επιχείρησης και β) είναι υποχρεωμένες να λάβουν υπόψιν τους τον βαθμό κατά τον οποίο οι υπηρεσίες που προσφέρουν συναντούν σε ικανοποιητικό επίπεδο τις ανάγκες των πελατών τους και εκπληρούν τις προσδοκίες τους.

Ως τελικό συμπέρασμα θα ήθελα να αναφερθώ στο μέλλον των πολυεθνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το οποίο θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των στρατηγικών μανάτζερ να καταλάβουν την λειτουργία της παγκόσμιας οικονομίας και πολιτικής και με αυτά τα εφόδια να είναι σε θέση να δράσουν σε ένα περιβάλλον πολυεθνικό. Οποιοδήποτε και αν είναι το αποτέλεσμα του εγχειρήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στην διεθνή αγορά, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψιν πως η επιβίωσή τους παγκοσμίως εξαρτάται από μια σειρά όχι μόνο συγκυριών αλλά και ιδιαίτερης εστίασης στην δομή και στρατηγική κατεύθυνση της λειτουργίας της επιχείρησης για την επίτευξη της απόδοσης και εξάπλωσής της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adrian Bull, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Albaum, Gerald, Strandskov, Jesper, Duerr, Edwin and Dowd, Laurence (1989).
- A. Seth, K. P. Song and R. R. Pettit, (2002). Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions: An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S. firms. Strategic Management Journal.
- B. Voss, (1993). Strategic Federations Frequently Falter in Far East. Journal of Business Strategy, and S. Douma, (1991). Success and Failure in New Ventures. Long Range Planning.
- Buckley P. J. και Casson M., (1976). The future of the multinational enterprise. London: Macmillan.
- Bull Adrian, (2002). Τουριστική Οικονομία. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Burtless Gary, Robert Z. Lawrence, Robert E. Litan and Robert J. Shapiro (1998). Globophobia: Confronting Fears about Open Trade. Washington, D. C.: Brooking Institution
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Caves E. Richard, (1983). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press.
- Caves E. Richard, (1996). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 2nd edn.
- Coase H., (1937). The nature of the firm. Economica, IV.
- Dunning J., (1988). Explaining International Production. London: Unwin Hyman
- Dunning J., (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley.
- Dunning J., (1997). Multinational Enterprises and Global Economy. New York: Addison-Wesley.
- Dunning και McQueen (1982).
- Eliza C. Tse, Joseph J. West (1991). Development strategies for international hospitality markets in Teare R., Olsen M. (1992). International Hospitality Management. Pitman Publishing
- Elango E. and Fried V. H., (1997). Franchising research: A Literature Review and Synthesis. Journal of Small Business Management.

- Freeman C., (1993). The economics of technical change. A critical survey article for the Cambridge Journal of Economics (draft). SPRU/ MERIT.
- Ganiatsos T., (1971). Foreign Owned Enterprises in Greek manufacturing. PhD dissertation, University of California, Berkeley 1971.
- Gilpin Robert, (2002). Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία - Η διεθνής οικονομική τάξη. Εκδόσεις Ποιότητα, Princeton University Press.
- Gomez-Casseres Benjamin, (1996). The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry. Cambridge: Harvard University Press.
- Grossman Gene M., (1994). Imperfect Competition and International Trade. Cambridge: MIT Press.
- Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: an organizing framework. Strategic Management Journal, vol.8, no. 5
- Hout, T., Porter, M. E. and Rudden, E. (1982). How global companies win out. Harvard Business Review, vol.27, no. 5
- Illinich A. Y. and Zeithaml (1995). Operationalizing and Testing Galbraith's Center of Gravity Theory. Strategic Management Journal, June 1995.
- Inkpen and N. Choudhury (1995). The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence. Strategic Management Journal Porter, M. E. (1986a). Competition in global industries: a conceptual framework, in Porter, M. (ed.) Competition in Global Industries, Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- J. E. McCann III, (1996). The Growth of Acquisitions in Services. Long Range Planning,
- J. L. Morrow, Jr. R. A. Johnson and L. W. Busenitz (2004). The Effects of Cost and Asset Retrenchment on Firm Performance: The Overlooked Role of a Firm's Competitive Environment. Journal of Management, Vol.30, No 2.
- Kleinwort Benson (1991). Quoted Hotel Companies: The world markets. London: Kleinwort Benson
- Khan, Zafar Shah, (2001). Patterns of Foreign Direct Investment in China. World Bank Discussion Papers.
- Kojima K., (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. Hitotsubashi Journal of Economics.

- Kojima K., (1982). Development oriented direct foreign investment and the role of Asian Development Bank. Asian Development Bank, Report no 4.
- Krugman P., Obstfeld M., (2002). Διεθνής Οικονομική – Θεωρία και Πολιτική. Τόμος Α. Εκδόσεις Κριτική.
- Kyrkilis D., (1986). The Economic Determinants of Foreign Direct Investment in Greek Manufacturing 1963-1981. A Dynamic Approach, PhD Thesis, University of Manchester.
- Lundvall B.A., (1992). National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. London, Pinter.
- Lee (1985), Dev και Klein (1993).
- Littlejohn (1985).
- Littlejohn, David, and Roper, Angela, (1991). Changes in international hotel companies, strategies in Teare, R., and Boer, A. (eds) Strategic Hospitality Management. London: Cassells.
- Levitt T., (1983). The globalization of markets. Harvard Business Review, vol. 61, no. 3.
- Martin F. (1988). Global Consortia report 1.1 million rooms, 78% growth. Hotels and Restaurants International
- Miller, G. (1989). US chains expanding abroad, Hotel and Resort Industry.
- Olsen M. D., Crawford-Welch S. and Tse E. (1991). The global hospitality industry of the 1990s' in Teare R.
- National Industrial Conference Board, (1965). Obstacles and Incentives to Private Foreign Investment 1962-1964: The Experiences of the Investors of Twelve Nations in eighty-eight Countries. New York: National Industrial Conference Board.
- Olsen (1983).
- Ostry Sylvia, (1997). A New Regime for Foreign Direct Investment. Washington, D.C.: Group of Thirty.
- Ozawa T., (1979). Multinationalism, Japanese style: The political economy of outward dependency. Princenton University Press.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy, New York: The Free Press
- Slattery, P. and Clark, A. (1988). Major variables in the corporate structure of hotel groups. International Journal of Hospitality Management, vol. 7, no. 2.

Pearce J. A. and Harvey J. W. (1990). Concentrated growth strategies. *Academy of Management Executive*, vol.4, no.1.

Papatheodorou A., (2000). Evolutionary patterns in tourism: a spatial industrial organization approach. Thesis PhD, University of Oxford.

Pantelidis P. και Kyrkilis D., (1995). «Foreign direct investment and the trade patterns of Eastern European Economies», *Economica Internazionale*, τoμ. XLVIII.

Posner M.V., (1961). “Technical change and international trade”, *Oxford Economic Papers*.

Root (1978).

Sandra Watson and David Litteljohn, (1991). Multi and transnational firms: the impact of expansion on corporate structures in Teare R., Olsen M. *International Hospitality Management*

Spyridon- Alexander J. Spyridakis, (1999). *Government Policy and Foreign Direct Investment*. Ant. N. Sakkoulas Publishers.

Slocum J. W., McGill M. (1994). *The new Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere*. *Organizational Dynamics*.

Teare R., Olsen M. (1992). *International Hospitality Management*, ch. Development strategies for international hospitality markets. Pitman Publishing

United Nations, (1974). *The Impact of Multinational Corporations on Development and on International Relations*. Department of Economic and Social Affairs.

Vernon R, (1966). “International Investment trade in the product cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, no. 80.

United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report 1995: Transactional Corporations and Competitiveness*. New York: United Nations.

Vernon R, (1971). *Sovereignty at Bay*. New York: Basic Books 1971.

Wei Shangjin, (1995). Attracting foreign direct investment: has China reached its potential? *China Economic Review*.

Wei Yingqi, (2003). *Federal Direct Investment in China*. Lancaster University Management School Working Paper and Zhao H. & Gangti Zhu, (2000). Location factors of origin difference: an empirical analysis. *Multinational Business Review*.

Wei Y. and Liu X., (2001). *Federal Direct investment in China: Determinants and Impacts*. Edward Elger.

Wilfred J. Ethier, (1986). The Multinational Firm. Quarterly Journal of Economics

Zhang X., Krug B., Reinmoller P., (2005). Historical Attitudes and Implications for path dependence: Foreign Direct Investment and Institutional changes in China.

Worsfold, S. and Jameson, P. (1991). Human resource management: a response to change in the 1990's in Teare R. and Boer A. (eds) Strategic Hospitality management. London Cassell.

Wheelen T. and Hunger D. J., (2006). Concepts in Strategic Management and Business Policy. Tenth edition, Pearson Prentice Hall

Βαϊτσος Κ. και Γιαννίτσης Τ., (1987). Τεχνολογικός μετασχηματισμός και Οικονομική ανάπτυξη: Ελληνική εμπειρία και Διεθνείς προοπτικές. Εκδόσεις Gutenberg.

Γεωργαντά Ζ. Manos Κ., Νότης Β., Ρομπόλης Σ., Σακκάς Δ., (1986). Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.

Γεωργόπουλος Ν., (2002). Στρατηγικό μανάτζμεντ. Εκδόσεις Μπένου

Γιαννίτσης Τ. και Μαύρη Δ., (1993). Τεχνολογικές δομές και μεταφορά τεχνολογίας στην ελληνική βιομηχανία. Εκδόσεις Gutenberg.

Δαγκαλίδης Α., (1989). Εξελίξεις στην ελληνική βιομηχανία την περίοδο 1988-89. Οικονομικό Δελτίο της Εμπορικής Τράπεζας, αρ.142.

Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων του ΕΟΤ.

Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, (2005). Σημειώσεις του μαθήματος Θεωρία των Διεθνών Σχέσεων του τμήματος Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ «Ετήσια έκθεση 2005», Μέρος 8. Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση.

Καλογερέσης Αθανάσιος, (2005). Ξένες άμεσες επενδύσεις, διεθνοποίηση, οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα: η περίπτωση της Ελλάδας. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κομνηνός Ν., επιμ. Σεφερτζή Ε., (1998). Καινοτομία – Περιοχές-Σύστημα, Μεταφορά Τεχνολογίας και Καινοτομική Ανάπτυξη στην Ελλάδα. Εκδόσεις Gutenberg.

Κυρκελής Δημήτρης, (2002). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Εκδόσεις Κριτική.

Λαγός Δημήτρης Γ ., (2005). Τουριστική Οικονομική. Εκδόσεις Κριτική.

Παπαγεωργίου Πέτρος, (1990). Εισαγωγή στο Διεθνές Management. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς.

Παπανδρέου Βάσω, (1981). Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Αναπτυσσόμενες Χώρες. Εκδόσεις Gutenberg.

Πελαγίδης Θεόδωρος Κ., (2000). Κατανοώντας την Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Παπαζήση.

Πιτέλης Χ. και Roger Sugden, (2002). Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης. Εκδόσεις Τυποθήτω.

Τράπεζας της Ελλάδος, Τμήμα Στατιστικής Ισοζυγίου Πληρωμών, Γραφείο Ξένου Χρέους και Ειδικών Ερευνών

Τσιπούρη Λ., (1989). Ένταξη στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και Ελληνική Τεχνολογική Πολιτική: Η εμπειρία 1981-1986. Εκδόσεις Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών.

Φραγκιαδάκης Ευγένιος, (2004). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων. Εκδόσεις Ε.Φραγκιαδάκης.

Χατζηνικολάου Ε., (2002). Το δίκαιο των καταλυμάτων και των λοιπών τουριστικών εγκαταστάσεων. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Χαζάκης Κ., (2000). Εγχειρίδιο Ξένων Επενδύσεων στις Βαλκανικές Χώρες – Οι περιπτώσεις της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας. Εκδόσεις Ζήτη.

Χασσιδ Ι., (1997). Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα – Διάρθρωση – Τάσεις – Προοπτικές και Πολιτική στο Κιντής Α. (επιμ.), Το Παρόν και το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Gutenberg.

ΠΗΓΕΣ INTERNET

www.ichotelsgroup.com

www.athenaeumintercontinental.com

www.marriott.com

www.ledramarriot.com

www.hiltonhotels.com

www.athenshilton.com

www.starwoodhotels.com

www.hyattinternational.com

www.hyattregency.com