

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση  
του διπλώματος

**ΜΠΣ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»**

από

**το Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης**

**του Πανεπιστημίου Πειραιώς**



**«ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ  
ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ ΤΟΥΣ»**

**ΛΕΟΝΤΑΡΑΚΗ ΧΡΥΣΟΥΛΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2009**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την καθηγήτρια μου κα. Κοτταρίδη Κωνσταντίνα, που χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και καθοδήγησή της, η οποία απομάκρυνε το ενδεχόμενο της άσκοπης περιπλάνησης μου στα αμέτρητα μονοπάτια της οικονομικής θεωρίας, τις πάντα εύστοχες συμβουλές της, αλλά και την κατανόηση της καθ' όλο το διάστημα της προσπάθειας μου, δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο Ίδρυμα Προποντίς, του οποίου υπήρξα υπότροφος, για την οικονομική και όχι μόνο στήριξη χωρίς την οποία θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση των σπουδών μου καθώς και για την εμπιστοσύνη που επέδειξε στο πρόσωπό μου.

Πέρα, όμως, από την επιστημονική στήριξη εξίσου σημαντική είναι και η ψυχολογική και συναισθηματική στήριξη. Για το λόγο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια μου, καθώς κανένα από τα έως σήμερα μικρά προσωπικά μου επιτεύγματα δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί χωρίς την έμπρακτη, υλική και συναισθηματική στήριξη της, καθώς και τους φίλους και τους συναδέλφους μου για την αγάπη, την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	- 5 -
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	- 7 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	- 9 -
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	- 9 -
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	- 9 -
1.2 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	- 9 -
1.2.1 Εξαγωγές .....	- 9 -
1.2.2 Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων (Turnkey project) .....	- 11 -
1.2.3 Παραγωγή κατόπιν αδείας (Licensing) .....	- 12 -
1.2.4 Δικαιόχρηση (Franchising) .....	- 13 -
1.2.5 Συμβόλαια Διοίκησης (management contracts) .....	- 14 -
1.2.6 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις .....	- 15 -
1.3 ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	- 15 -
1.4 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	- 17 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	- 20 -
ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ .....	- 20 -
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	- 20 -
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ Α.Ξ.Ε.....	- 20 -
2.2.1 Ορισμός & χαρακτηριστικά Πολυεθνικών Επιχειρήσεων ως φορείς των Α.Ξ.Ε.....	- 21 -
2.2.2 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και ΑΞΕ .....	- 22 -
2.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Α.Ξ.Ε. ....	- 23 -
2.3.1 Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας .....	- 23 -
2.3.2 Η Κοινοπραξία(Joint Venture) .....	- 24 -
2.3.3 Μερική εξαγορά .....	- 25 -
2.3.4 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις .....	- 26 -
2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Α.Ξ.Ε. ....	- 27 -
2.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ Α.Ξ.Ε. ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΧΩΝ .....	- 28 -
2.5.1 Επενδύσεις εκμετάλλευσης φυσικών πόρων.....	- 28 -

2.5.2	Επενδύσεις εκμετάλλευσης διαθέσιμου εργατικού δυναμικού .....	29 -
2.5.3	Επενδύσεις εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας.....	29 -
2.5.4	Επενδυθείς υποκατάστασης των εξαγωγών των ξένων επενδυτών με επιτόπια παραγωγή .....	29 -
2.5.5	Επενδύσεις στρατηγικού χαρακτήρα .....	30 -
2.6	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ Α.Ξ.Ε. ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥΣ.....</b>	<b>30 -</b>
2.6.1	Οριζόντιες Α.Ξ.Ε. ....	30 -
2.6.2	Κάθετες Α.Ξ.Ε. ....	32 -
2.6.3	Α.Ξ.Ε. με στόχο τη διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων .....	33 -
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</b>	<b>34</b>
	<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>34</b>
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	34
3.2	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	34
3.3	Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (Hymer).....	37
3.4	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	40
3.5	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ .....	42
3.6	ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑ .....	43
3.7	ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ.....	44
3.8	ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ .....	45
3.9	ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΟΗΜΑΕ.....	48
3.10	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (PORTER) .....	48
3.11	ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ .....	50
3.12	ΝΕΑ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.....	51
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>53</b>
	<b>ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ .....</b>	<b>53</b>
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	53
4.2	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ .....	53
4.2.1	Θεσμικό πλαίσιο και Κυβερνητική Πολιτική.....	56
4.2.2	Πρώτες Ύλες .....	58
4.2.3	Η έλξη της αγοράς.....	58
4.2.4	Η Υποδομή.....	59
4.2.5	Το κόστος μεταφοράς.....	59

4.2.6	Το επίπεδο εκβιομηχάνισης.....	60
4.2.7	Ενέργεια .....	61
4.2.8	Το Κοινωνικοοικονομικό Περιβάλλον.....	61
4.2.8.1	Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού.....	62
4.2.8.2	Χρηματοοικονομικοί, φορολογικοί και οικονομικοί κανονισμοί' .....	63
4.2.8.3	Κλιματολογικές συνθήκες .....	64
4.2.8.4	Τεχνολογία .....	65
4.3.	LOCALIZATION .....	66
4.4	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΥΣΣΩΡΕΥΣΗ (AGGLOMERATION),.....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....</b>		<b>71</b>
<b>ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ Α.Ξ.Ε. ....</b>		<b>71</b>
5.1	ΜΟΡΦΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ .....	71
5.1.1	Δημοσιονομικά Κίνητρα (Fiscal Incentive) .....	72
5.1.2	Οικονομικά Κίνητρα (Financial Incentives).....	73
5.1.3	Ρυθμιστικά Κίνητρα .....	76
5.1.4	Μακροοικονομικά Κίνητρα.....	76
5.1.5	Άλλες Μορφές Κινήτρων.....	77
5.2	ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΧΩΡΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.....	77
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>		<b>84</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>		<b>86</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί Διπλωματική Εργασία στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς και εκπονήθηκε σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προγράμματος σπουδών.

Βασικός σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση των στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των κριτηρίων επιλογής του τόπου εγκαταστάσεως τους. Για την επίτευξη του βασικού αυτού σκοπού, θεωρήθηκε επιβεβλημένη η επισκόπηση των θεωριών που υπάρχουν σήμερα στη βιβλιογραφία αναφορικά με την Στρατηγική της Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων .

Παράλληλα γίνεται εκτενής αναφορά στις μορφές των Α.Ξ.Ε. που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την άποψη των αλλαγών τις οποίες επιφέρουν στις οικονομικές δραστηριότητες.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στο διεθνή χώρο δηλαδή μέσω εξαγωγών, licensing, franchising, συμβόλαια διοίκησης και φυσικά μέσω Α.Ξ.Ε. τις οποίες θα αναλύσουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Αναφέρουμε επίσης τους λόγους οι οποίοι ωθούν τις επιχειρήσεις στην διεθνοποίηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνονται ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά των Α.Ξ.Ε. καθώς και των πολυεθνικών επιχειρήσεων ως φορείς αυτών. Στη συνέχεια εξετάζουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει Α.Ξ.Ε. καθώς και οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σε αυτήν τούς την απόφαση. Τέλος γίνεται κατηγοριοποίηση των Α.Ξ.Ε. βάση των επιδιωκόμενων στόχων αλλά και βάση του τρόπου οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά το θεωρητικό πλαίσιο της διεθνοποίησης επιχειρήσεων. Αναλύουμε λοιπόν τις βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις του φαινομένου της διεθνοποίησης, σε μια προσπάθεια κατανόησης των κινήσεων και των στρατηγικών οι οποίες ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις και ερμηνείας των λόγων και των μορφών τις οποίες λαμβάνει η διεθνοποίηση.

Στηριζόμενη στη θεωρητική ανάλυση του παραπάνω κεφαλαίου στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζουμε την απόφαση των επιχειρήσεων σχετικά με τον τόπο εγκατάστασης τους. Στην προσπάθεια μας λοιπόν να κατανοήσουμε την επιλογή του τόπου εγκατάστασης αναλύουμε τους παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν καθώς και τα κριτήρια τα οποία θέτονται από τις επιχειρήσεις για τη λήψη της. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στο φαινόμενο του Localization το φαινόμενο δηλαδή της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων ενός κλάδου με συγκεκριμένες τοποθεσίες καθώς και του φαινομένου του Agglomeration ή αλλιώς της Βιομηχανικής συσσώρευσης της συγκέντρωσης δηλαδή σε μία τοποθεσία επιχειρήσεων δύο διαφορετικών κλάδων.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο εξετάζουμε την διεθνοποίηση από τη σκοπιά των κρατών οι οποίες προσπαθούν να προσελκύσουν της Α.Ξ.Ε., παραθέτουμε λοιπόν τις πολιτικές ενίσχυσής καθώς και τα κίνητρα με τα οποία τα κράτη προσπαθούν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, στοχεύοντας στην οικονομική τους ενίσχυση και ευημερία.

Επιχειρούμε λοιπόν να κατανοήσουμε τους παράγοντες που κινητοποιούν τις διαδικασίες επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, κυρίως μέσω των Α.Ξ.Ε. καθώς και τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόφαση των επιχειρήσεων ως προς τον τόπο στον οποίο θα εγκατασταθούν.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, έντονη διαφαίνεται η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο. Το φαινόμενο αυτό, το οποίο λαμβάνει χώρα με ρυθμούς ραγδαίους, είναι αποτέλεσμα της σταδιακής απελευθέρωσης, από όλο και περισσότερες χώρες, των διασυνοριακών ροών προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων αποδυναμώνοντας με τον τρόπο αυτό τον εθνικό χαρακτήρα των αγορών και προκαλώντας τη δημιουργία παγκόσμιας αγοράς. Εύλογο αποτέλεσμα της ανωτέρω συμπεριφοράς είναι η πρόκληση αυξημένου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αυτός απαιτεί προσαρμογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο, ώστε να εξασφαλιστεί η μακροχρόνια επιβίωση τους, να αυξηθεί ο κύκλος των εργασιών τους και κατ' επέκταση τα κέρδη τους.

Κύριοι φορείς της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση είναι ουσιαστικά η επέκταση των δραστηριοτήτων πολυεθνικών επιχειρήσεων σχεδόν στα όρια του πλανήτη. Οι εταιρείες αυτές αξιοποιώντας τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα, όπως μέγεθος, οικονομική και τεχνολογική υποδομή, λειτουργική αποτελεσματικότητα, εξειδίκευση, διοίκηση και τρόπους πωλήσεων, εφαρμόζουν στρατηγικές διεθνούς επιπέδου με κύριο μοχλό της θυγατρικές τους.

Μέσω της διεθνοποίησης επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους, η εκμετάλλευση συνεργιών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους και η περαιτέρω μεγέθυνση της παραγωγής, με κύριο στόχο το κέρδος. Μέσω των στρατηγικών διεθνοποίησης εξασφαλίζουν το συντονισμό της παραγωγής, της προώθησης και της πώλησης των προϊόντων τους, επιβάλλοντας υπό μια έννοια συγκεκριμένα καταναλωτικά πρότυπα.



Η διεθνής αγορά αποτελεί χώρο που συμπεριλαμβάνεται στις στρατηγικές ανάπτυξης κάθε επιχείρησης. Το άνοιγμα των αγορών, μέσω της απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου ωθεί τις επιχειρήσεις προς τη διεθνοποίηση.

Τα κίνητρα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πολλά και ποικίλα. Φθάνει να αναφερθεί ότι μόνο το μέγεθος των αγορών που πολλαπλασιάζεται αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις. Τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια επιλογή είναι πολλαπλά τόσο για την επιχείρηση όσο και για την εθνική οικονομία από την οποία αυτή προέρχεται. Η αποκοπή από το διεθνές περιβάλλον είναι σίγουρα ένα αρνητικό σημείο για οποιαδήποτε επιχείρηση γεγονός που οδηγεί το σύνολο των επιχειρήσεων να επεξεργάζονται στρατηγικές διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους.

Η ανάγκη διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, αποτελεί θεμελιακό παράγοντα επιβίωσης, ιδιαίτερα όταν η αγορά από την οποία προέρχονται είναι μικρή σε μέγεθος. Σε μια εποχή που κινητήριοι μοχλός της οικονομικής δραστηριότητας είναι ο εξαγωγικός προσανατολισμός η ανάγκη διεθνοποίησης μετατρέπεται ουσιαστικά σε λόγο ύπαρξης.

Δεσπόζουσα θέση στην στρατηγική διεθνοποίησης των επιχειρήσεων κατέχει η επιλογή του τόπου εγκατάστασης τους, ο οποίος θα πρέπει να συνδυάζει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, οι οποίες θα καταστήσουν την λειτουργία των επιχειρήσεων όχι μόνο δυνατή αλλά και παραγωγική

Με την παρούσα μελέτη στοχεύουμε στη διερεύνηση των Στρατηγικών Διεθνοποίησης και την ανάλυση των κριτηρίων επιλογής τόπου εγκαταστάσεως των επιχειρήσεων. Κίνητρο για την πραγμάτευση του συγκεκριμένου θέματος είναι η ευρεία εξάπλωση των Α.Ξ.Ε. και η καθοριστική συμβολή τους στη δημιουργία παγκόσμιων αγορών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της διεθνοποίησης των οικονομικών δραστηριοτήτων, την οποία διανύουμε αλλά και των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων, όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου δραστηριότητας, προέλευσης, θεσμικής ή κεφαλαιακής σύνθεσης και διοικητικής δομής αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του «βέλτιστου» μοντέλου διεθνοποίησης, του μοντέλου, δηλαδή, αναδιοργάνωσης, ανάπτυξης και διοίκησης δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας (παραγωγής, διανομής, πωλήσεων, διαχείρισης, έρευνας και ανάπτυξης) που πρέπει να επιλέξουν για να «ανοιχθούν» στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Από τα πλέον σημαντικά ζητήματα στη στρατηγική διεθνοποίησης είναι οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επεκταθούν στο διεθνή χώρο καθώς και οι λόγοι, οι οποίοι ωθούν τις επιχειρήσεις στο να διεισδύσουν σε νέες αγορές. Είναι γνωστόν ότι η πρώτη προσέγγιση στο ζήτημα του τρόπου διείσδυσης αποτελεί μία δύσκολη όσο και καθοριστική απόφαση για τις επιχειρήσεις.

#### 1.2 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

##### 1.2.1 Εξαγωγές

Η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει στην αγορά-στόχο του εξωτερικού με εξαγωγές, προκειμένου να αναπτύξει μία οικειότητα με την αγορά, χωρίς να έχει μεγάλο οικονομικό ρίσκο, αλλά έχοντας τη δυνατότητα να αναπτύξει οικονομίες κλίμακας. Οι εξαγωγές μπορούν να διακριθούν στις άμεσες και τις έμμεσες. Στις άμεσες εξαγωγές, ένα τμήμα της επιχείρησης συνήθως το τμήμα πωλήσεων αναλαμβάνει την έρευνα αγοράς στο εξωτερικό και το συντονισμό όλης της διαδικασίας αποστολής και ανάπτυξης της εξαγωγής, χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων και

χωρίς να είναι αναγκαία η εγκατάσταση παραγωγικών ή άλλου είδους λειτουργιών σε αυτή. Η δημιουργία όμως ενός τμήματος εξαγωγών και οι σχετικές δραστηριότητες προϋποθέτουν ένα επενδυτικό κόστος, το οποίο φέρει και μεγαλύτερο επενδυτικό κίνδυνο από αυτό που θα είχαμε στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών, τις οποίες αναλύουμε παρακάτω, αλλά σαφέστατα και μεγαλύτερο δυνατό όφελος<sup>1</sup>.

Οι έμμεσες εξαγωγές, θεωρούνται από πολλούς οι εξαγωγές τις οποίες πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις με τη συμβολή και εξωτερικών συμβούλων, διαμεσολαβητών<sup>2</sup>. Οι διαμεσολαβητές αυτοί μπορεί να είναι είτε διεθνείς εταιρείες, που αναλαμβάνουν τη διαμεσολάβηση, είτε βιομηχανικοί μεσάζοντες, είτε έμποροι εξαγωγών ή και μεσάζοντες, που πληρώνονται με ποσοστά επί των πωλήσεων. Στη δεύτερη αυτή περίπτωση βέβαια, η επιχείρηση χρεώνεται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο το κόστος της διαμεσολάβησης, ενώ υπάρχει και σχετικό ρίσκο να χαλάσει η συμφωνία με το διαμεσολαβητή ή να και του παράσχει και χωρίς να το επιθυμεί η επιχείρηση γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο της, ενώ δεν υπάρχει πια η άμεση εποπτεία της διαδικασίας της εξαγωγής. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των εξαγωγών είναι:

- δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις ή κεφάλαια, εκτός αν οι δυνατότητες εξαγωγών είναι τόσο μεγάλες ώστε η παραγωγική δυναμικότητα να μην επαρκεί,
- οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει η επιχείρηση όταν χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες παραγωγικές εγκαταστάσεις είναι σχετικά μικροί,
- οι εξαγωγές παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να κατανοήσει τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της ξένης αγοράς και να ελέγξει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της, πριν αρχίσει να παράγει στην ξένη αγορά.

<sup>1</sup> Γ. Ν. Θανόπουλος, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, 334-335

<sup>2</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α Τόμος, 4 έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ 352-353

Τα μειονεκτήματα των εξαγωγών συνοψίζονται στα εξής:

- τα επιπρόσθετα κόστη όπως το κόστος μεταφοράς, ασφάλισης, τελωνειακής και γραφειοκρατικής διεκπεραίωσης, που αυξάνουν την τιμή των προϊόντων και μειώνουν της ανταγωνιστικότητάς τους,
- η χρηματοδότηση των εξαγωγών και η επικοινωνία με τους αλλοδαπούς πελάτες αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα της επιχείρησης που εξάγει,
- η αδυναμία της εξαγωγικής επιχείρησης στους φραγμούς του διεθνούς εμπορίου, με σύνηθες αποτέλεσμα τον αποκλεισμό των προϊόντων της από τις ξένες αγορές,
- η έλλειψη άμεσης επαφής της επιχείρησης με τις ξένες αγορές με αποτέλεσμα να υστερεί η πληροφόρηση της όσο αφορά στις ανταγωνιστικές συνθήκες και στις μεταβολές των προτιμήσεων και προσδοκιών των πελατών της,
- η πολυπλοκότητα της διαχείρισης των εξαγωγών, που απαιτεί από την επιχείρηση γνώση των κανονισμών και διαδικασιών όχι μόνο στη χώρα της αλλά και στη χώρα που εξάγει τα προϊόντα της..

### 1.2.2 Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων (Turnkey project)

Μία άλλη μέθοδος δραστηριοποίησης στο εξωτερικό, χωρίς την παραγωγή στην ξένη χώρα είναι η εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων ή όπως λέγεται «δουλειά με το κλειδί στο χέρι» ή «παροχή τεχνογνωσίας», με τη διεθνή ορολογία turnkey project. Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία που διεθνοποιείται, εξάγει τεχνολογία, διοικητική εμπειρία και σε μερικές περιπτώσεις κάποιο μηχανολογικό εξοπλισμό. Ο εργολάβος συμφωνεί να σχεδιάσει και να αναγείρει την εγκατάσταση, να προμηθεύσει τη διαδικασία της τεχνολογίας, να δώσει στους προμηθευτές τα απαραίτητα υλικά και να εκπαιδεύσει το προσωπικό που θα λειτουργήσει τη μονάδα. Μετά από μία δοκιμαστική περίοδο, η εγκατάσταση μεταβιβάζεται στον αγοραστή<sup>5</sup>. Αυτή η περίπτωση

εξαγωγής αναφέρεται κυρίως για μεγάλες εταιρείες και σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα, όπως είναι ο σχεδιασμός και η ανέγερση εγκαταστάσεων π.χ. για εξόρυξη πετρελαίου ή εξόρυξη μεταλλευμάτων κλπ. Τα πλεονεκτήματα εδώ είναι η δυνατότητα για έσοδα από τεχνογνωσία και τεχνολογία, όπου η άμεση επένδυση στο εξωτερικό απαγορεύει ή περιορίζει σημαντικά, ενώ στα μειονεκτήματα εντάσσεται η περίπτωση στο μέλλον οι συνεργάτες της εταιρείας σε αυτή τη φάση να γίνουν ανταγωνιστές με τη τεχνογνωσία που τους έχει προσφερθεί.

### 1.2.3 Παραγωγή κατόπιν αδείας (Licensing)

Προχωρώντας στην κλίμακα εμπλοκής μίας επιχείρησης στην αγορά-στόχο πρέπει κανείς να αναφέρει την παραγωγή κατόπιν αδείας (license). Σε αυτή την περίπτωση, ο αδειοδόχος (licensing) παραχωρεί το δικαίωμα παραγωγής κάποιου προϊόντος του στον αδειολήπτη (licensee), έναντι κάποιας αμοιβής με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties)<sup>3</sup>. Η παραχώρηση μπορεί να αφορά την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος της εξαγωγικής επιχείρησης, την τεχνογνωσία, τη χρήση του ονόματος της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά ή και την απόκτηση ορισμένης ικανότητας μάρκετινγκ του αδειοδόχου.

Τα πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση από το licensing, ως μέθοδο εισόδου σε μία αγορά, είναι κυρίως η υπερπήδηση των εμποδίων εισόδου, χωρίς ιδιαίτερα υψηλά κόστη ή επένδυση κεφαλαίου, η υπερπήδηση εμποδίων επενδύσεων από κυβερνήσεις των αγορών στόχων, η χρησιμοποίηση σχετικά παλαιάς τεχνογνωσίας για είσοδο σε νέες αγορές, εύκολα και γρήγορα πριν τον ανταγωνισμό, το γεγονός ότι διαχέεται η τεχνολογία της επιχείρησης και την καθιστά κυρίαρχο στην αγορά.

Πρέπει να ειπωθεί, πάντως, πως τα μειονεκτήματα στη συγκεκριμένη μέθοδο είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος ο αδειολήπτης να εκμεταλλευτεί την

<sup>3</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α Τόμος, 4 έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ 353

τεχνογνωσία που του παρέχεται και να αναπτυχθεί σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστή για την επιχείρηση. Επίσης, η επιχείρηση δεν έχει τον έλεγχο για τα όσα πραγματοποιούνται με την άδεια της, ενώ και το αντάλλαγμα για την παροχή της άδειας δεν είναι μεγάλο σε ποσοστό και φυσικά σχεδόν ποτέ ο αδειολήπτης δε θα επιτρέψει να μεγαλώσει το κέρδος για το αδειοπάρχο πέρα από τα συμφωνηθέντα.

#### 1.2.4 Δικαιόχρηση (Franchising)

Άλλη μία μέθοδος για να εισέλθει γρήγορα μία επιχείρηση σε μία αγορά - στόχο είναι η δικαιόχρηση (franchising). Πρόκειται για μία άδεια που παρέχεται από τον εξαγωγέα (δικαιοδόχος) για να χρησιμοποιήσει ο δικαιοπάρχος στη νέα αγορά συγκεκριμένα στοιχεία της εταιρείας (όπως προϊόν, μέθοδο λειτουργίας, συγκεκριμένα υλικά, τρόπο παραγωγής και συσκευασίας ή και γενικότερα προγράμματα μάρκετινγκ κλπ.) υπό την επωνυμία του προϊόντος. Οι περισσότερες εταιρείες αναψυκτικών και γρήγορης εστίασης έχουν αναπτυχθεί παγκόσμια με αυτή τη μέθοδο. Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιόχρησης διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δικαιόχρηση (Franchising) διανομής (εμπορική δικαιόχρηση), ο δικαιούχος πωλεί σε τελικούς καταναλωτές δηλαδή λιανικά προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου.
- Δικαιόχρηση (Franchising) υπηρεσιών, ο δικαιοδόχος χρησιμοποιεί το διακριτικό γνώρισμα ή και το σήμα δικαιοπαρόχου για να παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες με οδηγίες που παίρνει από αυτόν.
- Δικαιόχρηση (Franchising) παραγωγής (βιομηχανική δικαιόχρηση), ο δότης δίνει στο λήπτη την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και στη συνέχεια να τα πωλεί ή μεταπωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Εδώ η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης αφορά την ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης ξένης τεχνογνωσίας ή

διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

- Μεικτή Δικαιόχρηση (Franchising), η σύμβαση περιέχει στοιχεία Franchising διανομής και Franchising υπηρεσιών, δηλαδή πώληση αυτοκινήτων που συνδυάζεται με συντήρηση και επισκευή, διδασκαλία ξένων γλωσσών που συνδυάζει με πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων.

Η δικαιόχρηση προϋποθέτει τυποποίηση του προϊόντος σε σημαντικό βαθμό, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και εντατική παρακολούθηση των δικαιοπαρόχων, ώστε να μη διακυβεύεται η φήμη της επωνυμίας. Δεν υπάρχει, όμως, αμφιβολία πως πρόκειται για μία απλή σχετικά μέθοδο για την είσοδο σε μία αγορά χωρίς υπερβολικό κόστος και ρίσκο, αλλά με σημαντικές πολλές φορές προοπτικές γρήγορης εξάπλωσης<sup>4</sup>.

### 1.2.5 Συμβόλαια Διοίκησης (management contracts)

Μία ακόμη μορφή διεθνοποίησης, είναι και τα συμβόλαια διοίκησης (management contracts). Πρόκειται για τις συμφωνίες όπου μία επιχείρηση προσφέρει σε μία άλλη ένα πακέτο δεξιοτήτων διοίκησης σε μερικούς ή όλους τους τομείς του management μίας επιχείρησης<sup>5</sup>, με αντάλλαγμα κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων. Π.χ. το Hilton δίνει συμβουλές management σε ξενοδοχεία ξένων χωρών που δεν κατέχει. Στα θετικά αυτής της μεθόδου είναι πως για την ανάπτυξη και την επέκταση της επιχείρησης δεν απαιτούνται υψηλά κεφάλαια και επιπλέον μπορεί να διερευνήσει η επιχείρηση μία πιο μόνιμη θέση σε αυτή την αγορά, χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος στην προσπάθεια επαφής με μία νέα αγορά-στόχο, και ενώ είναι σχετικά χαμηλός ο κίνδυνος μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων.

Πέρα όμως από τα θετικά στοιχεία ένα από τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι είναι συνήθως λιγότερο κερδοφόρα σε σχέση με τις άμεσες επενδύσεις επιπλέον καθιστά δύσκολο τον ανταγωνισμό σε αυτές τις αγορές μετά την εκπαίδευση των τοπικών manager.

<sup>4</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α Τόμος, 4 έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ 354

### 1.2.6 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Το μέγιστο σημείο εμπλοκής μίας επιχείρησης σε στρατηγική εισόδου σε μία αγορά-στόχο είναι οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.). Εδώ, η επιχείρηση απαιτείται να αναπτύξει τη λειτουργία της παραγωγής της στην ξένη αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με εξαγορά ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στη νέα χώρα, είτε με τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέας επιχείρησης.

Μπορεί να ειπωθεί ότι η απόφαση για Α.Ξ.Ε. σε μία αγορά του εξωτερικού είναι δυνατό να ξεκινά για λόγους συντελεστών παραγωγής, όταν θέλει η επιχείρηση να ελέγξει προμηθευτές, πρώτες ύλες ή φτηνό εργατικό δυναμικό στη νέα αγορά, για λόγους αγοράς, όταν στόχος είναι η διείσδυση σε νέες αγορές ή η δυναμική επέκταση των λειτουργιών καθώς και για λόγους αποδοτικότητας, όταν η επιχείρηση επιδιώκει οικονομίες κλίμακας από τη νέα μονάδα. Ακόμη, επιτρέπεται στην εταιρεία να διερευνήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στις νέες αγορές και να δημιουργήσει κέρδη και προοπτικές μεγέθυνσης, μειώνοντας και το κόστος της σε παραγωγή και διανομή, προσβλέποντας σε ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα κάθε φορά.

Στα μειονεκτήματα των Α.Ξ.Ε., πρέπει κανείς να τονίσει τη μεγάλη δέσμευση πόρων που απαιτείται, προκειμένου μία επιχείρηση να επενδύσει άμεσα σε μία ξένη αγορά, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια του εγχειρήματος. Πρέπει δε να επισημανθεί η μεγάλη περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης, καθώς και η μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης στην αγορά, από την οποία δε μπορεί να απεμπλακεί εύκολα.

Περαιτέρω και εκτενέστερη ανάλυση των Α.Ξ.Ε. θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο.

## 1.3 ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, θα πρέπει να σταθμίσει τους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την εξέλιξη της παρουσίας της, προκειμένου να είναι σε θέση να πάρει απόφαση σχετικά με το αν είναι αναγκαία η δραστηριοποίηση της εκτός εθνικών



συνόρων. Το πρώτο και αποφασιστικό βήμα για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση των λόγων που την ωθούν να στραφεί στις διεθνείς αγορές. Η επίγνωση και κατανόηση των λόγων αυτών έχουν καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό και το περιεχόμενο των αποφάσεων, οι οποίες πρέπει να ληφθούν τόσο σε επίπεδο στρατηγικής ανάπτυξης, όσο και σε επίπεδο οργανωτικών και λειτουργικών παρεμβάσεων.

Οι βασικότεροι από τους λόγους αυτούς είναι:

- **Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά**

Η έλευση πολλών ξένων επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά, ωθεί τις τοπικές επιχειρήσεις, που δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις ξένες, σε αναζήτηση νέων πηγών κέρδους.

- **Η πρόκληση προβλημάτων για τον ανταγωνιστή στη χώρα επέκτασης**

Στη συγκεκριμένη περίπτωση καθοριστικός στόχος της διεθνούς επέκτασης, εκτός από τη δυνατότητα απόκτησης μεριδίου αγοράς στη χώρα προορισμού της επένδυσης και την πιθανή κερδοφορία που αυτό συνεπάγεται, είναι η πρόκληση προβλημάτων για τον ανταγωνιστή στη χώρα αυτή. Αν και μια τέτοια επέκταση μπορεί να μην περιλαμβάνονταν στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, η επιχείρηση αναγκάζεται να ακολουθήσει τον ανταγωνιστή της καθώς θα ήταν σημαντικό λάθος να του επιτρέψει να κυριαρχήσει στη νέα αγορά χωρίς καμία αντίσταση.

- **Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς**

Όταν η εγχώρια αγορά είναι σχετικά μικρή σε σχέση με τις διεθνείς αγορές, οι δυνατότητες των πλέον δυναμικών τοπικών επιχειρήσεων να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους είναι περιορισμένες. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων συντελεί σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών τους.

- **Η διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων**

Οι επιχειρήσεις μέσω της επέκτασής τους στον διεθνή χώρο προσπαθούν να εξασφαλίσουν τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου. Γενικά αναφέρεται πως μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε περισσότερες από, μία αγορές, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της με κάποιο από τους τρόπους που ήδη έχουμε αναλύσει παραπάνω, συνήθως παρουσιάζει πιο σταθερά αποτελέσματα, σε σχέση με μια επιχείρηση που λειτουργεί μόνο σε μία αγορά, καθώς διαφοροποιεί τον επιχειρηματικό της κίνδυνο.

- **Η επιδίωξη υψηλότερων πωλήσεων και κερδών / ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα**

Βασικός στόχος της επιχείρησης μέσω της διεθνοποίησης είναι η αύξηση των κερδών της, προσβλέποντας όμως όχι μόνο στο άμεσο και πρόσκαιρο κέρδος αλλά στο μακροπρόθεσμο κέρδος το οποίο θα οδηγήσει και στην ανάπτυξη της.

#### **1.4 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Άλλη περίπτωση, που αποτελεί λόγο προτροπής επιχείρησης σε διεθνοποίηση της δραστηριότητάς της είναι οι ανάγκες των πελατών, η «συγκυριακή» εξαγωγή, όπως ονομάζεται. Ειδικά για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, που τροφοδοτούν άλλες εταιρείες, πολλές φορές κρίνεται σκόπιμη λύση η διεθνής δραστηριοποίησή τους, προκειμένου να προμηθεύουν τις επιχειρήσεις-πελάτες. Μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η McDonalds ακολουθούν συχνά αυτή τη μέθοδο, ενώ και στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχει το παράδειγμα της Frigoglass η οποία ακολούθησε την Coca-Cola σε νέες αγορές όπως π.χ. στη μακρινή αγορά της Ινδονησίας, προκειμένου να την προμηθεύει με τα απαραίτητα ψυγεία κλπ.

Με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, που διευκολύνει τις τηλεπικοινωνίες και εντατικοποιεί την παραγωγική διαδικασία αλλά και με τις πολιτικές συγκυρίες, οι οποίες εξελίσσονται προς την κατεύθυνση της εξάλειψης των περιορισμών στο διεθνές εμπόριο, οι επιχειρήσεις πλέον κάνουν πιο σταθερά και ουσιαστικά βήματα προς την κατεύθυνση της διεθνοποίησής τους. Με το Ιντερνέτ και τις τηλεπικοινωνίες, οι επιχειρήσεις παρακάμπτουν το πρόβλημα της γεωγραφικής θέσης της χώρας τους σε σχέση με τις άλλες. Η διεθνής δραστηριότητα των επιχειρήσεων μπορεί να αποφέρει τελικά είτε την μείωση του κόστους ή τη βελτίωση της ποιότητας μέσα από εστίαση της επιχείρησης, είτε την ενίσχυση των προτιμήσεων των καταναλωτών ή και την αύξηση της δύναμης διαπραγμάτευσης και αντιμετώπισης των ανταγωνιστών.

Το να συμμετέχει κανείς στην παγκόσμια αγορά, παίρνοντας μερίδιο σε χώρες οι οποίες μπορούν να δώσουν κέρδη στην επιχείρηση, το να συστηματοποιηθεί η παραγωγή και να ομογενοποιηθεί κατά το δυνατό το προϊόν της, το να χρησιμοποιηθούν κοινές στρατηγικές marketing σε αρκετές χώρες, καθίστανται πλέον σημεία αιχμής για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.<sup>5</sup>

Βέβαια, δεν παύουν να υπάρχουν και σημαντικότεροι παράγοντες αναστολής ή κινδύνου στις προσπάθειες για διεθνοποίηση των εταιρειών. Η πολιτική ρευστότητα των αναδυομένων αγορών και η έλλειψη, οικονομικής σταθερότητας πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα στις ξένες εταιρείες που δραστηριοποιούνται εκεί, ιδιαίτερα στην αρνητική μεταβολή των αποτελεσμάτων τους στον εγχώριο απολογισμό. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες ή η τιμή π.χ. του πετρελαίου, βέβαια, παίζουν σημαντικό ρόλο και σε ανεπτυγμένες αγορές. Άλλο σημαντικό στοιχείο, που θα πρέπει να προσέχουν οι επιχειρήσεις στην πορεία τους στο διεθνή χώρο, είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε σχέση με την κουλτούρα όσο και σε σχέση με τα εκάστοτε κυβερνητικά δεδομένα.

<sup>5</sup> Hout., Porter M., Rudden E.(1982): «How global companies win out» Harvard Business Review, σελ. 69

Τα συνηθέστερα θετικά αποτελέσματα της δραστηριοποίησης σε παγκόσμιο επίπεδο μπορούν να συνομισθούν σε οφέλη από αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, στην αύξηση των αποτελεσμάτων από οικονομίες κλίμακας και αποδόσεις επενδύσεων παραγωγής, έρευνας μάρκετινγκ μεγάλης κλίμακας που αποδίδουν στη διεθνή αγορά, μεγαλύτερη εμπειρία από την κάλυψη μεγάλων αγορών, μείωση κόστους και δημιουργία αξίας κ.ά.

Βέβαια, υπάρχουν και τα αρνητικά στοιχεία από την προσπάθεια για διεθνοποίηση, που συνθέτουν και το ρίσκο της επιχείρησης, κι έχουν να κάνουν π.χ. με την πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών-στόχων, τη διαφορετική κουλτούρα, τη χρηματοοικονομική ρευστότητα, τη μείωση της ευελιξίας της επιχείρησης. Φαίνεται, λοιπόν, πως θα πρέπει να υπολογίζονται όλες οι παράμετροι και δε θα πρέπει οι επιχειρήσεις να διεθνοποιούνται μόνο γιατί και οι υπόλοιποι του κλάδου κάνουν το ίδιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γνωστό ότι οι Α.Ξ.Ε. (στο εξής «Α.Ξ.Ε») αποτελούν βασικό παράγοντα της διεθνοποίησης της οικονομίας και συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικονομική ενοποίηση των χωρών του πλανήτη. Αφού δοθούν οι απαραίτητοι ορισμοί για την εννοιολογική αποσαφήνιση των Α.Ξ.Ε. θα μελετηθούν ζητήματα που σχετίζονται με τις Α.Ξ.Ε. όπως με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν Α.Ξ.Ε. και τα κριτήρια επιλογής του τρόπου αυτού, την κατηγοριοποίηση των Α.Ξ.Ε. βάση των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και βάση του τρόπου οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους..

#### 2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ Α.Ξ.Ε.

Ένα πρώτο σημείο που χρήζει αποσαφήνισης είναι ο προσδιορισμός του όρου Άμεση Ξένη Επένδυση., ο οποίος παρουσιάζει κάποιες διαφοροποιήσεις στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον ορισμό του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), ως Α.Ξ.Ε. ορίζεται η μακροχρόνια επένδυση με την οποία αποκτάται σημαντικό μερίδιο μίας επιχείρησης, οι οποία συνήθως (στην περίπτωση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών) αποκαλείται θυγατρική εταιρεία, από μία εταιρεία του εξωτερικού, τη μητρική εταιρεία<sup>6</sup>.

Ένα δεύτερο σημείο, αφορά την ταξινόμηση των τύπων και των μορφών των Α.Ξ.Ε.. Οι τύποι των Α.Ξ.Ε. είναι οι ακόλουθοι: α) οριζόντιες (Horizontal) όπου γίνεται εξαγορά ενός αλλοδαπού ανταγωνιστή και β) κάθετες (Vertical) όπου γίνεται εξαγορά ενός αλλοδαπού προμηθευτή ή πελάτη. Επίσης, οι Α.Ξ.Ε. χωρίζονται ανάλογα με την κατεύθυνση της επένδυσης σε: α) εκροές (Outflows) κεφαλαίου και β) εισροές (Inflows) κεφαλαίου.

<sup>6</sup>Παπάζογλου Χ.Ε.(2001), «Περιφερειακή Οικονομική Ενοποίηση και Εισροή Α.Ξ.Ε.: Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία», Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο 17, σελ 47

### 2.2.1 Ορισμός & χαρακτηριστικά Πολυεθνικών Επιχειρήσεων ως φορείς των Α.Ξ.Ε.

Προτού προβούμε στην περαιτέρω ανάλυση των Α.Ξ.Ε θα πρέπει να σταθούμε στον ορισμό και την συνοπτική έστω ανάλυση της Πολυεθνικής Επιχείρησης, καθώς ο τρόπος καθορισμού των Α.Ξ.Ε, το μέγεθος και η κατεύθυνση τους είναι έννοιες αναπόσπαστες με τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.

Πολυεθνική ορίζεται η εταιρεία που διαθέτει επιχειρηματική παρουσία με τη μορφή εγκατεστημένων θυγατρικών, σε παραπάνω από μια χώρες. Αποτελεί μια από πιο εξελιγμένες μορφές εταιρικής ολοκλήρωσης, καθώς η διαφυγή από τα στενά πλαίσια της εθνικής αγοράς συνιστά αποφασιστικό βήμα διεύρυνσης των δραστηριοτήτων, με σκοπό την κατάκτηση του άριστου μεγέθους σε διεθνείς κλίμακες. Η επένδυση που απαιτείται για τη δημιουργία θυγατρικών είναι η Α.Ξ.Ε και διακρίνεται από τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου (portfolio investments), από το γεγονός ότι αφενός ο επενδυτής διατηρεί το διοικητικό έλεγχο επί της επένδυσης, και αφετέρου η Α.Ξ.Ε. έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα και δεν ρευστοποιείται εύκολα. Με αυτό τον τρόπο μεταφέρεται ένα μέρος της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης στο εξωτερικό ώστε, σε τελευταία ανάλυση, η Α.Ξ.Ε. παίρνει τη μορφή μιας παραγωγικής μονάδας που είναι βασικά προέκταση της αρχικής επιχείρησης και είναι γνωστή ως θυγατρική επιχείρηση (affiliate, subsidiary). Και για να συμπληρώσουμε τη σχετική ορολογία, η αρχική επιχείρηση που επενδύει σε θυγατρικές είναι η μητρική και εδρεύει στη χώρα βάση (home country). Η χώρα αποδέκτης (host country), τέλος, φιλοξενεί τη θυγατρική<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Πουρναράκης Ε., «Διεθνής πολιτική οικονομία: μια εισαγωγική προσέγγιση», (Αθήνα 2004), σελ. 463

### 2.2.2 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και ΑΞΕ

Όπως έχουμε επισημάνει ήδη το φαινόμενο των Α.Ξ.Ε. συνδέεται, με την έννοια της πολυεθνικής επιχείρησης και δραστηριότητας. Σκοπός των Α.Ξ.Ε. είναι η απόκτηση ενός διαρκούς συμφέροντος από μια εγχώρια οικονομική οντότητα (άμεσος επενδυτής) σε μια οικονομική οντότητα που δραστηριοποιείται σε μια ξένη χώρα<sup>8</sup>. Η έννοια του διαρκούς συμφέροντος περιλαμβάνει την ύπαρξη μιας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ του άμεσου επενδυτή και της επιχείρησης και ένα σημαντικό βαθμό επιρροής στη διαχείριση της επιχείρησης.

Είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός των Α.Ξ.Ε. από τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Οι Α.Ξ.Ε. αποτελούν μακροπρόθεσμη στρατηγική των επιχειρήσεων και είναι ιδιαίτερα δεσμευτικές. Μέσω αυτής οι πολυεθνικές εταιρείες ελέγχουν τις παραγωγικές δραστηριότητες των θυγατρικών τους, ενώ παράλληλα μεταφέρουν άυλα, κυρίως, περιουσιακά τους στοιχεία σε αυτές. Σκοπός των Α.Ξ.Ε. είναι η διεύρυνση των πωλήσεων ή η μείωση του κόστους παραγωγής. Αντιθέτως, οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, ενώ δεν υπάρχει δέσμευση για τη διάρκεια τους. Αποτελούν απλές κινήσεις χρηματικών κεφαλαίων και στόχος τους είναι η εκμετάλλευση διαφορών στις αποδόσεις των κεφαλαίων.

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι οι έννοιες των επιχειρήσεων με παγκόσμια δράση και των Α.Ξ.Ε. στο εξωτερικό, δεν είναι πάντα απόλυτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, μέσω της εξάπλωσης του φαινομένου των παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών, μια επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές χωρίς, αποκλειστικά, τη δημιουργία νέων παραγωγικών, εγκαταστάσεων σε μια ξένη χώρα. Επιπλέον παρατηρείται ορισμένες επιχειρήσεις να προτιμούν επενδυτικές στρατηγικές χαμηλότερης δέσμευσης σε σχέση με τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής· τέτοιες στρατηγικές μπορεί να είναι η εγκατάσταση αντιπροσωπείας ή η παροχή δικαιωμάτων πώλησης και παραγωγής σε τοπικές επιχειρήσεις.

<sup>8</sup> OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Third Edition, 1996

## 2.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Α.Ξ.Ε.

Οι Α.Ξ.Ε. μπορεί να έχουν διαφορετικές μορφές ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά και τις ευκαιρίες που προσφέρονται. Γεγονός είναι πως υπάρχουν πολλές μορφές Α.Ξ.Ε., με αυτή των συγχωνεύσεων και εξαγορών να είναι πρωτοπόρος στις σύγχρονες εξελίξεις. Οι σημαντικότερες μορφές πραγματοποίησης Α.Ξ.Ε. είναι<sup>9</sup>:

### 2.3.1 Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας

Η επιχείρηση ιδρύει μια νέα παραγωγική μονάδα στην ξένη χώρα και είναι ο μοναδικός μέτοχος. Σκοπός μιας τέτοιας στρατηγικής μπορεί να είναι τόσο η μείωση του κόστους παραγωγής όσο και η καλύτερη πρόσβαση και προσαρμογή στην αγορά της χώρας όπου πραγματοποιείται η επένδυση. Η θυγατρική μπορεί να είναι μια εντελώς νέα επιχείρηση (greenfield strategy) ή μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση την οποία εξαγόρασε (acquisition strategy).

Τα πλεονεκτήματα της επιλογής αυτής είναι ότι η μητρική:

- Διατηρεί το διοικητικό έλεγχο της θυγατρικής, με όλα τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται αυτό για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Καρπώνεται το σύνολο των κερδών της θυγατρικής.

Τα μειονεκτήματα είναι ότι:

- Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με το σύνολο του οικονομικού κόστους του εγχειρήματος και αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους..
- Η θυγατρική χαρακτηρίζεται ως "ξένη", χαρακτηρισμός που μπορεί να προδιαθέσει δυσμενώς την κοινή γνώμη, την κυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες.

<sup>9</sup> Χατζηδημητρίου, Γ. (1997), «Λόγοι και Στρατηγικές Διεθνοποίησης και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις», Αγορά χωρίς Σύνορα, Σεπ-Οκτ-Νοε, τόμος 3, τεύχος 2, σελ. 124-138.



- Η έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης όσο αφορά στις συνθήκες της τοπικής αγοράς και στις προτιμήσεις των εγχώριων καταναλωτών.

### 2.3.2 Η Κοινοπραξία(Joint Venture)

Όταν η ίδρυση πλήρους ελεγχόμενης θυγατρικής είναι κάτι το ανέφικτο, ή τουλάχιστον πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί, εξαιτίας στοιχείων όπως, ο χρόνος που απαιτείται για την εγκατάσταση μιας νέας παραγωγικής μονάδας, το υψηλό κόστος, οι αυξημένοι επενδυτικοί κίνδυνοι, η διαφοροποίηση των προτιμήσεων των καταναλωτών στις διάφορες χώρες, ο υψηλός ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο με την ταυτόχρονη παρουσία ισχυρών τοπικών επιχειρήσεων κ.ά., τότε ο σχηματισμός κοινοπραξίας προβάλλει ως μια ιδιαίτερα ελκυστική εναλλακτική πρόταση<sup>10</sup>. Σύμφωνα με τον οικονομικό τύπο, τα τελευταία χρόνια, η στρατηγική δημιουργίας κοινοπραξιών παρουσιάζει σημαντική αύξηση.

Μια κοινοπραξία είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή περισσότερων "ξένων" επιχειρήσεων με μια ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις, με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας τοπικής επιχείρησης και τον συνδυασμό των παραγωγικών πόρων των επιμέρους επιχειρήσεων. Οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαια, στελεχιακό δυναμικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία. Συνήθως προσφέρουν τον παραγωγικό συντελεστή στον οποίο υπερτερούν σε σχέση με τους υπόλοιπους εταίρους. Τα βασικά πλεονεκτήματα από τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας είναι ότι:

- Η επιχείρηση αποκτά έναν εταίρο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το επιχειρηματικό περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας και με τον οποίο η επιχείρηση μοιράζεται το κόστος και τους κινδύνους του εγχειρήματος.

<sup>10</sup>Kogut, B. (1988), «Joint Ventures: Theoretical and Empirical Prospectives», Strategic Management Journal, σελ. 319-332

- Επιτυγχάνεται μεγαλύτερη κοινή αγορά με αποτέλεσμα τη μείωση του ανά μονάδα κόστους.
- Ελαττώνεται ο ανταγωνισμός που πιθανότητα να επικρατεί στην αγορά.
- Η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα η ίδρυση θυγατρικής να συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη.

Τα μειονεκτήματα οφείλονται στο ότι:

- Η επιχείρηση δεν ελέγχει απόλυτα τη διοίκηση της νέας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να την εντάξει στο στρατηγικό της σχεδιασμό.
- Πολύ συχνά, όπως φανερώνει η πρακτική εμπειρία, παρουσιάζονται διαφορές και διαφωνίες ανάμεσα στους εταίρους σχετικά με τους στόχους και τη στρατηγική της κοινοπραξίας, με αποτέλεσμα τη διάλυση της.

### 2.3.3 Μερική εξαγορά

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται συχνά το φαινόμενο πραγματοποίησης μερικών εξαγορών. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποκτά μέρος των μετοχών μιας τοπικής επιχείρησης. Η μερική εξαγορά είναι δυνατόν να είναι και αμοιβαία, όποτε οι δύο επιχειρήσεις ανταλλάσσουν πακέτα μετοχών. Τέτοιου είδους κινήσεις προτιμώνται όταν οι αγορές είναι περισσότερο ώριμες και αποτελεσματικές.

Όταν οι εταίροι λειτουργούν με βάση το κοινό συμφέρον και δεν προσπαθούν να εξαπατήσουν ο ένας τον άλλο, τότε είναι πολύ πιθανό να επιλεγθεί ως τρόπος διεθνούς δράσης η μερική εξαγορά. Η συνεργασία των επιχειρήσεων σε τέτοιες περιπτώσεις παίρνει τη μορφή ανταλλαγής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, κοινής έρευνας για ανάπτυξη νέας τεχνολογίας ή νέων προϊόντων, συμφωνιών αμοιβαίας διανομής των προϊόντων τους, μακροχρόνιων συμφωνιών αμοιβαίας αγοράς προϊόντων κ.ά.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μορφής αυτής ταυτίζονται, με μικρές διαφοροποιήσεις, με αυτά των κοινοπραξιών.

### 2.3.4 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Πρόκειται για μεταφορά των υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων από τις τοπικές εγχώριες εταιρείες σε ξένες εταιρείες και αποτελεί τον πρωταρχικό τύπο Α.Ξ.Ε.. Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), με καταβολή μετρητών ή με αγορά / ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα. Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα

Οι διάφορες συνέπειές της συγχώνευσης, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη

διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση της, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων. Είναι όμως χαρακτηριστικό ότι οι περισσότεροι αναλυτές εστιάζουν την προσοχή τους στα τεράστια μεγέθη των μεταβιβαζόμενων κεφαλαίων και στα αντίστοιχα κέρδη για τους επενδυτές και σε θέματα επιχειρησιακής οργάνωσης και ανταγωνισμού, ενώ μόνο δευτερευόντως ασχολούνται με τις συνέπειες για την απασχόληση, τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις μεταβιβαζόμενες – συγχωνευόμενες επιχειρήσεις.<sup>11</sup>

#### **2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Α.Ξ.Ε.**

Οι επιχειρήσεις στην επιλογή τους μεταξύ των εναλλακτικών τύπων διεθνούς δραστηριότητας και κυρίως μεταξύ πλήρους ελεγχόμενης θυγατρικής εταιρείας, σχηματισμού κοινοπραξίας ή μερικής εξαγοράς, επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες.

Τέτοιοι παράγοντες αφορούν στις διάφορες μορφές κόστους, όπως το κόστος παραγωγής, εσωτερίκευσης, συναλλαγών, μεταφοράς, επίβλεψης, καθώς και τα διάφορα οφέλη που υπόσχονται οι εναλλακτικές μορφές παραγωγικής δραστηριότητας

Οι διάφορες μορφές κόστους και οφέλους θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπ' όψη με βάση τις ιδιαιτερότητες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Παρατηρείται ότι:

- τα χαρακτηριστικά της αγοράς του τελικού προϊόντος,
- οι επενδυτικές συνθήκες και οι κίνδυνοι που παρουσιάζονται σε κάθε χώρα,
- οι διαπραγματευτικοί παράγοντες, που μπορεί να σχετίζονται με την ευκολία πραγματοποίησης ή όχι συμφωνιών,

<sup>11</sup> Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», [www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)

- οι τεχνολογικοί παράγοντες που αφορούν στο μέτρο ευκολίας μεταφοράς της τεχνολογίας, καθώς και η εκτίμηση της ύπαρξης συμφέροντος για την επιχείρηση κατά την πραγματοποίηση μιας τέτοιας μεταφοράς,
- αποτελούν σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αναλαμβάνουν διεθνή δραστηριότητα.

Συμπερασματικά, είναι αυτονόητο ότι η επιλογή του βαθμού ιδιοκτησίας στις διενεργούμενες επενδύσεις, από τις επενδύτριες επιχειρήσεις, εξαρτάται από τα αναμενόμενα καθαρά κέρδη, που συνεπάγεται ο εκάστοτε τρόπος πραγματοποίησης Α.Ξ.Ε.. Αυξημένος βαθμός ιδιοκτησίας συνεπάγεται επιπλέον οφέλη τα οποία μπορεί να αντισταθμίζονται από επιπλέον κόστη. Έτσι, η δομή του βαθμού ιδιοκτησίας προκύπτει μέσα από ένα μηχανισμό προστασίας των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και παράλληλα μείωσης του κόστους.<sup>12</sup>

## 2.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ Α.Ξ.Ε. ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΧΩΝ

Με βάση τους στόχους τους οι Α.Ξ.Ε. κατηγοριοποιούνται ως εξής<sup>13</sup> :

### 2.5.1 Επενδύσεις εκμετάλλευσης φυσικών πόρων

Κίνητρα για αυτές είναι, πέρα από την ύπαρξη φυσικών πόρων που μπορούν να αξιοποιηθούν σε ένα διεθνώς καθετοποιημένο σύστημα εξόρυξης, μεταποίησης και διάθεσης, η πολιτική της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής απέναντι στο ξένο κεφάλαιο και οι προοπτικές των εξαγωγικών αγορών.

<sup>12</sup> Barbosa, N. And H. Louri (2002), «On the determinants of multinationals' ownership preferences: evidence from Greece and Portugal», International Journal of Industrial Organization, 20, σελ. 493-515

<sup>13</sup> Κυρκιλής Δ και Π. Παντελίδης (1997) «Ένα πλαίσιο Ανάλυσης Συμπεριφοράς των Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα», Το παρόν και το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Τόμος Α, εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα, σελ. 415-31

### **2.5.2 Επενδύσεις εκμετάλλευσης διαθέσιμου εργατικού δυναμικού**

Οι επενδύσεις τέτοιας μορφής στοχεύουν στην παραγωγή προϊόντων εξειδικευμένης, ανειδίκευτης ή ημειδικευμένης εργασίας η οποία διατίθεται σε αφθονία και με σχετικά μικρό κόστος στη χώρα εγκατάστασης. Τα προϊόντα αυτού του τύπου εξάγονται στη διεθνή αγορά με βάση το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους παραγωγής.

### **2.5.3 Επενδύσεις εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας**

Κίνητρο για την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων επενδύσεων είναι η εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας μέσω διαπεριφερειακής οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης. Στο πλαίσιο μιας κάθετα ολοκληρωμένης πολυεθνικής επιχείρησης, οι θυγατρικές αναλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ανάλογα με τα πλεονεκτήματα της χώρας εγκατάστασης τους. Οι θυγατρικές που είναι μέλη μιας οριζόντιας ολοκληρωμένης πολυεθνικής επιχείρησης εξειδικεύονται στην παραγωγή συγκεκριμένων ποικιλιών ή τύπων προϊόντων τα οποία διαθέτουν τόσο στην αγορά όπου παράγουν όσο και διεθνώς.

### **2.5.4 Επενδυθείς υποκατάστασης των εξαγωγών των ξένων επενδυτών με επιτόπια παραγωγή**

Στόχος αυτών των επενδύσεων είναι η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών στη χώρα υποδοχής μέσω επιτόπιας παραγωγής αντί εξαγωγών. Τα κίνητρα για την πραγματοποίηση Α.Ξ.Ε. αυτού του τύπου περιλαμβάνουν το μέγεθος και το χαρακτήρα της αγοράς, το σχετικό κόστος παραγωγής, το κόστος μεταφοράς των προϊόντων από μια άλλη τοποθεσία παραγωγής, τους φραγμούς εμπορίου, καθώς επίσης και την αποφυγή απώλειας ή μέρους της συγκεκριμένης αγοράς προκαταλαμβάνοντας δυνητικούς ανταγωνιστές.

### 2.5.5 Επενδύσεις στρατηγικού χαρακτήρα

Στοχεύουν στην ενδυνάμωση της παγκόσμιας ανταγωνιστικής θέσης της μητρικής εταιρείας μέσω της απορρόφησης πόρων. Τέτοιοι πόροι μπορεί να είναι το εξειδικευμένο προσωπικό και η υποδομή που διαθέτουν κυρίως οι αναπτυγμένες χώρες, σε τομείς όπως η διοίκηση, η μηχανολογία, η έρευνα και ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό συμπληρώνονται και αναβαθμίζονται τα αποκλειστικά στην μητρική επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Είναι φανερό ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν τις δυνατότητες που τους παρέχει η διαφορά επιπέδου ανάπτυξης και τεχνολογίας, εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού και κόστους που παρατηρούνται στην παγκόσμια οικονομία εγκαθιστώντας στις διάφορες χώρες παραγωγικές δραστηριότητες ανάλογα με τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης που αυτές διαθέτουν.<sup>14</sup>

## 2.6 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ Α.Ξ.Ε. ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥΣ

Οι Α.Ξ.Ε. διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με τη μορφή οργάνωσης των δραστηριοτήτων τους, για την επίτευξη των στόχων τους. Με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο μπορούμε να τις διακρίνουμε σε:

### 2.6.1 Οριζόντιες Α.Ξ.Ε.<sup>15</sup>

Περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέων παραγωγικών μονάδων σε διαφορετικές τοποθεσίες και σκοπεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των τοπικών αγορών. Με την πραγματοποίηση οριζόντιων Α.Ξ.Ε., οι νέες παραγωγικές μονάδες παράγουν τα ίδια προϊόντα με τη μητρική, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή όπου εγκαθίστανται. Μπορούμε να πούμε ότι όταν μια

<sup>14</sup> Papanastasiou, M. and R. Pearce (1990) «Host country characteristics and the sourcing behavior of UK manufacturing Industry», Discussion papers in international investment and business studies, 140. University of Reading

<sup>15</sup> Markusen J. and A. Venables (1999), «Foreign direct investment as a catalyst for industrial development», European Economic Review 43 σελ. 335-356

επιχείρηση έχει οριζόντια ανάπτυξη, τότε τα προϊόντα που παράγουν οι διάφορες θυγατρικές μονάδες του εξωτερικού, είναι υποκατάστατα με αυτά της μητρικής επιχείρησης.

Τα οφέλη από την πραγματοποίηση οριζόντιων Α.Ξ.Ε. είναι:

- Μείωση του κόστους μεταφοράς
- Μείωση του κόστους των δασμών
- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- Εκμετάλλευση της καλής φήμης και των ευρεσιτεχνιών που πιθανόν να κατέχει η πολυεθνική επιχείρηση
- Συνεργασία με τις τοπικές επιχειρήσεις, μέσω δημιουργίας κοινοπραξιών
- Δυνατότητα μεγιστοποίησης των πωλήσεων της πολυεθνικής επιχείρησης και η προώθηση των εξαγωγών της από τις θυγατρικές της.
- Μείωση του χρόνου που απαιτείται για τη διανομή των προϊόντων στις διάφορες χώρες.

Τα κόστη μιας οριζόντιας ξένης άμεσης επένδυσης είναι:

- Το κόστος εγκατάστασης μιας νέας παραγωγικής μονάδας σε μια νέα χώρα.
- Το γραφειοκρατικό κόστος
- Το κόστος που προκύπτει από τους τοπικούς κανονισμούς και τα φορολογικά συστήματα

Σημαντικές είναι οι επιπτώσεις των οριζόντιων Α.Ξ.Ε. στο εμπόριο. Οι οριζόντιες Α.Ξ.Ε., μειώνουν τις ροές εμπορίου καθώς οι μητρικές επιχειρήσεις αντικαθιστούν τις εξαγωγές με την τοπική παραγωγή. Στην περίπτωση που το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας πραγματοποιείται στην αποδέκτρια χώρα οι εισαγωγές μηδενίζονται, ενώ όταν τα τελευταία στάδια της παραγωγής πραγματοποιούνται στην αποδέκτρια χώρα οι εισαγωγές των τελικών προϊόντων αντικαθίστανται από εισαγωγές συστατικών στοιχείων.

Η δημιουργία οριζόντιων Α.Ξ.Ε. προκαλεί επίσης επιπτώσεις ανταγωνισμού στις τοπικές επιχειρήσεις. Ενώ αρχικά η ξένη επιχείρηση εισήγαγε τα προϊόντα της, με την πραγματοποίηση



οριζόντιων Α.Ξ.Ε. αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της, σε βάρος των τοπικών επιχειρήσεων, αφού τέτοιες επενδύσεις μειώνουν το οριακό κόστος παραγωγής της. Ο αυξημένος ανταγωνισμός ωφελεί τους τοπικούς καταναλωτές αλλά μπορεί να οδηγήσει και σε μείωση των κερδών των τοπικών επιχειρήσεων. Βέβαια υπάρχουν κι εξαιρέσεις, ιδίως όταν υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ της παραγωγής των εγχώριων και ξένων επιχειρήσεων.

### 2.6.2 Κάθετες Α.Ξ.Ε.

Προκαλούν τον τεμαχισμό της παραγωγικής διαδικασίας και την ανακατανομή της σε περιοχές χαμηλού κόστους. Σκοπός αυτού του είδους των επενδύσεων είναι η μείωση του κόστους των εισροών. Με την πραγματοποίηση κάθετων Α.Ξ.Ε. τα προϊόντα μιας θυγατρικής χρησιμοποιούνται ως εισροές στην παραγωγική διαδικασία άλλων θυγατρικών της. Άρα, αν μια επιχείρηση έχει κάθετη ανάπτυξη, τα προϊόντα των θυγατρικών της και τα προϊόντα της ίδιας είναι μεταξύ τους συμπληρωματικά, με αποτέλεσμα οι ροές εμπορίου να αυξάνονται.

Η οικονομική σημασία της πραγματοποίησης κάθετων Α.Ξ.Ε., στηρίζεται στο ότι τα διάφορα στάδια της παραγωγής απαιτούν διαφορετικές εισροές και αφού οι τιμές των συγκεκριμένων εισροών είναι πιθανόν να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων χωρών, ίσως να είναι επικερδής η διάσπαση και ανακατανομή της παραγωγικής διαδικασίας, σε φθηνότερες πηγές εισροών. Οι φθηνότερες εισροές μπορούν να αφορούν σε εργασία, πρωτογενή αγαθά, ενδιάμεσα προϊόντα ή ακόμη και στην πρόσβαση σε εξωτερικότητες όπως οι επιπτώσεις τεχνολογίας.

Οι λόγοι που μπορεί να ωθούν μια πολυεθνική επιχείρηση στην πραγματοποίηση κάθετων Α.Ξ.Ε. είναι:

- η διασφάλιση φθηνότερων και καλύτερης ποιότητας πρώτων υλών
- η προσπάθεια μεγιστοποίησης των πωλήσεων της επιχείρησης
- η προώθηση των εξαγωγών της πολυεθνικής επιχείρησης από τις θυγατρικές της

### 2.6.3 Α.Ξ.Ε. με στόχο τη διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων

Οι επενδύσεις αυτές δεν έχουν σαφή οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση. Συμβάλλουν στον επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου διότι με την πραγματοποίησή τους τα κέρδη των επιχειρήσεων δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συνθήκες που επικρατούν σε μόνο μια χώρα. Παρατηρείται ότι η διαφοροποίηση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, επιτυγχάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν, εκτός από την ανάληψη παραγωγικής δραστηριότητας σε διάφορες χώρες, οι επιχειρήσεις παράγουν και ένα ευρύ φάσμα προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μία μελέτη για τις στρατηγικές διεθνοποίησης, δε μπορεί παρά να αναφέρεται και το θεωρητικό υπόβαθρο, που στηρίζει τα υποδείγματα για τις στρατηγικές αυτές. Όταν μελετά κανείς τις θεωρητικές προσεγγίσεις ενός φαινομένου, γνωρίζει εκ των προτέρων ότι δύσκολα μπορούν να δοθούν απτά και ακριβή παραδείγματα, αφού πρόκειται συνήθως για εξιδανικευμένες καταστάσεις. Είναι, πάντως, χρήσιμη η μελέτη και ανάλυση των υποδειγμάτων, που έχουν εδραιωθεί στο χώρο της στρατηγικής για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, ώστε να υπάρχει μία κατευθυντήρια γραμμή που να δίνει τη βάση αλλά και να δείχνει και την εξέλιξη στο θέμα, με την πάροδο του χρόνου.

#### 3.2 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο Ricardo, ήταν ο Βρετανός οικονομολόγος ο οποίος, διατύπωσε πρώτος το 1817 τη φύση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, ο Ricardo μελέτησε τις επιδράσεις του εμπορίου, πάνω στην παραγωγή σε διαφορετικούς τόπους, όταν οι διάφορες τοπικές κοινωνίες άρχισαν να ανταλλάζουν αγαθά, σταμάτησαν να παράγουν οτιδήποτε τους χρειαζόταν, αλλά τα αγόραζαν από άλλες περιοχές. Ο Ricardo διατύπωσε την άποψη ότι ακόμα κι αν μία χώρα είναι λιγότερο παραγωγική σε όλους τους κλάδους παραγωγής, έχει συμφέρον να συμμετέχει στο διεθνές εμπόριο. Οι κάτοικοι μιας περιοχής αγόραζαν αγαθά από μια άλλη περιοχή μόνο αν αυτά ήταν της ίδιας ή καλύτερης ποιότητας, σε τιμή ίση ή μικρότερη από το κόστος που θα είχαν αν τα παρήγαγαν μόνοι τους. Έτσι είχαμε επιδράσεις στις τοπικές και εθνικές οικονομίες, αφού οι πόροι (όπως γη, εργατικό δυναμικό, κεφάλαια κ.λπ.) που χρησιμοποιούνταν πριν για την παραγωγή μίας "ομάδας" προϊόντων για τη κάλυψη των τοπικών αναγκών, απασχολούνταν τώρα

για την παραγωγή κάποιων συγκεκριμένων προϊόντων που θα αγοράζονταν και θα καταναλώνονταν από τους κατοίκους άλλων περιοχών.

Για να αναλύσει αυτή την διαδικασία, ο Ricardo έκανε κάποιες απλουστευμένες υποθέσεις, όπως αυτή της απουσίας φραγμών στη διακίνηση των αγαθών (δασμών κ.λπ.) και της ύπαρξης μίας ανταγωνιστικής αγοράς (χωρίς ολιγοπώλια ή μονοπώλια, κάθε παραγωγός μπορεί να επηρεάσει την τιμή αγοράς). Επίσης συνέθεσε την ανάλυση του χωρίς χρήματα, ορίζοντας τις τιμές των αγαθών ως αντιστοιχίες μεταξύ τους, αγνόησε την ζήτηση και θεώρησε ότι η αξία των αγαθών αντανακλά τη εργασία που απαιτείται για την παραγωγή τους. Το παράδειγμα που χρησιμοποιεί για να στηρίξει τη θέση του για τα οφέλη του ελεύθερου εμπορίου, περιγράφεται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1

	Εργασία που χρειάζεται στην Αγγλία	Εργασία που χρειάζεται στην Πορτογαλία	Σύνολο μονάδων που παράχθηκαν
<b>Κρασί</b>	120	80	2
<b>Ρουχισμός</b>	100	90	2
<b>Σύνολο</b>	220	170	390

Για να παρουσιάσει λοιπόν τι συμβαίνει όταν το εμπόριο επιτρέπει σε τοποθεσίες να σχηματίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, επινόησε το γνωστό υπόδειγμα του μορφοποιώντας τις συναλλαγές μεταξύ Αγγλίας και Πορτογαλίας, δύο μακροχρόνιων συμμάχων με εκτενείς εμπορικές συνδέσεις. Στην αρχή και οι δύο χώρες είχαν τους δικούς τους παραγωγούς κρασιού και ρουχισμού. Όταν άρχισαν το εμπόριο μεταξύ τους ο κλάδος του ρουχισμού στην Πορτογαλία και αντίστοιχα αυτού του κρασιού στην Αγγλία εξαφανίσθηκαν.

Έτσι για την παραγωγή στην Αγγλία μίας μονάδας κρασιού και μίας μονάδας ρουχισμού

απαιτούνταν 220 ώρες, ενώ στην Πορτογαλία 170. Σε κάθε κράτος παραγόταν από μία μονάδα κάθε είδους. Κάποιος παρατηρητής μπορεί να αναλογισθεί ότι αφού η Πορτογαλία μπορεί να παράγει κρασί και ρούχα πιο αποδοτικά (λιγότερο ακριβά) από την Αγγλία, δεν έχει κανένα λόγο να έχει εμπορικές συναλλαγές μαζί της. Όμως θα δούμε παρακάτω ότι το εμπόριο ωφελεί και τα δύο κράτη, σε διαφορετικό όμως βαθμό. Ο Ricardo εξέτασε την εργασία που απαιτείται για την παραγωγή κρασιού και ρούχων, στην περίπτωση όμως που στην Αγγλία παρήγαγαν μόνο ρούχα και στην Πορτογαλία μόνο κρασί. Ο ίδιος αριθμός αγαθών παράγεται όπως και προηγουμένως, αλλά για την παραγωγή μόνο δύο μονάδων ρουχισμού, μία για την ίδια και μία για πώληση στην Πορτογαλία, η Αγγλία εξοικονόμησε 20 ώρες εργασίας, αντίστοιχα δε για την παραγωγή κρασιού η Πορτογαλία 10 ώρες. Με άλλα λόγια το εμπόριο επιτρέπει οι μη αποδοτικοί πόροι να κατανέμονται χωρίς κόστος, και οι πόροι που εξοικονομούνται να επενδύονται για ακόμα μεγαλύτερη παραγωγή και κατά συνέπεια κέρδος. Όλα τα παραπάνω ισχύουν όταν δεν υπάρχουν φραγμοί στο εμπόριο, όπως υποστηρίζει ο Ricardo. Φυσικά, δεν ωφελούνται εξίσου και τα δυο μέρη. Η Αγγλία εξοικονομεί περισσότερες ώρες εργασίας από ότι η Πορτογαλία. Επίσης οι παραγωγοί κρασιού στην Αγγλία και ρουχισμού στην Πορτογαλία εξαφανίζονται. Σύμφωνα λοιπόν με το υπόδειγμα του Ricardo, με βάση το εμπόριο, οι διάφορες τοποθεσίες εξειδικεύονται αποκλειστικά στην παραγωγή ενός προϊόντος, εγκαταλείποντας τελείως την προσπάθεια να παράγουν αγαθά τα οποία δεν θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το υπόδειγμα του Ricardo απεικονίζει την ευρύτατα διαδεδομένη εξειδίκευση μεταξύ εθνών, περιοχών και πόλεων η οποία άρχισε να εμφανίζεται με την εμφάνιση του καπιταλισμού. Παρ' όλα αυτά η ανάλυση του Ricardo είναι ατελής και τελικά ανακριβής. Για μία καλύτερη κατανόηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, πρέπει να συμπεριλάβουμε στην ανάλυση την ζήτηση των αγαθών, η οποία μπορεί να διαφέρει μεταξύ των τοποθεσιών καθώς και την χρήση περισσότερων εισροών στην παραγωγή.

### 3.3 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (Hymer)

Ο Stephen Hymer ήταν ο οικονομολόγος ο οποίος άλλαξε τον τρόπο αντίληψης και ερμηνείας του φαινομένου των Α.Ξ.Ε.. Μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η πατρική μορφή της θεωρίας των Α.Ξ.Ε. καθώς με την διδακτορική του διατριβή (Hymer, 1960) έδωσε ουσιαστικά καινούργια ώθηση στην ανάλυση των Α.Ξ.Ε. και επηρέασε δραστικά όλες σχεδόν τις μετέπειτα θεωρίες. Θέτοντας ερωτήματα όπως: 1) γιατί οι εθνικές επιχειρήσεις ήταν ικανές και πρόθυμες να επεκταθούν έξω από τα σύνορα της χώρας τους; και 2) γιατί «επέλεξαν» τις Α.Ξ.Ε. αντί άλλων εναλλακτικών επιλογών, όπως τις εξαγωγές ή την εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing); δίνουν μια προσέγγιση των απόψεων του Hymer.<sup>16</sup>

Η καινοτομία του Hymer εντοπίζεται στο ότι δεν προσπάθησε να ερμηνεύσει το φαινόμενο βασισμένος στη θεωρία της διεθνούς οικονομικής, αλλά κυρίως της βιομηχανικής οργάνωσης». Με τον τρόπο αυτό έφερε για πρώτη φορά την επιχείρηση ως ερμηνευτικό εργαλείο στο κέντρο της ανάλυσης, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση της εστίασης από το διεθνές εμπόριο στη διεθνή παραγωγή.

Προσπαθώντας λοιπόν να αναλύσει τους παράγοντες που οδηγούν την επέκταση των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης εκτός των εθνικών της συνόρων αναφέρει δύο κύριους λόγους<sup>17</sup>.

1. Ότι είναι συχνά επικερδής ο έλεγχος επιχειρήσεων σε περισσότερες από μία χώρες προκειμένου να εξαιρεθεί ο μεταξύ τους ανταγωνισμός και
2. Όταν κάποιες επιχειρήσεις έχουν κάποιο πλεονέκτημα σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να τους συμφέρει η εκμετάλλευση αυτού του πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας ξένων θυγατρικών.

<sup>16</sup> Πιτέλης Χ., Οικονομικοί θεσμοί, διεθνής ανταγωνιστικότητα και οικονομική πολιτική, (Αθήνα 2004), σελ. 105

<sup>17</sup> Hymer S. (1993), «On Multinational Corporations and Foreign Direct Investment» In J.H. Dunning *The theory of transnational corporations*, London: Routledge

Συνήθως, οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε κάποια χώρα θα είναι επιχειρήσεις της ίδιας χώρας. Αυτό οφείλεται σε έναν αριθμό εμποδίων εισόδου σε κάθε εθνική αγορά τις οποίες αντιμετωπίζουν οι ξένες επιχειρήσεις. Αυτά τα εμπόδια είναι δυνατό να αφορούν διακρίσεις από την κυβέρνηση της χώρας, από τους καταναλωτές ή από τους προμηθευτές. Όπως και να έχει το θέμα, οι εγχώριες επιχειρήσεις επιπλέον έχουν συνήθως καλύτερη αντίληψη του εγχώριου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που μπορεί να αφορά παραμέτρους όπως μεταξύ άλλων τη νομοθεσία, την κουλτούρα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Μελετώντας τις αμερικανικές επιχειρήσεις μεταπολεμικά, ο Hymer παρατήρησε ότι είχαν αναπτύξει έναν αριθμό πλεονεκτημάτων για την επέκτασή τους, όπως η οργανωτική τους δομή, η τεχνογνωσία, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η πρόσβαση στο κεφάλαιο κλπ. Ο Hymer υποστήριξε ότι μία επιχείρηση είναι απαραίτητο να διαθέτει κάποια πλεονεκτήματα τα οποία να είναι δυνατόν να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν συγκεκριμένα, αναγνώρισε τέσσερις κατηγορίες πλεονεκτημάτων<sup>18</sup>: α) "προνομιακή πρόσβαση σε φθηνότερους συντελεστές παραγωγής σε σχέση με τον ανταγωνισμό, β) συνάρτηση παραγωγής χαμηλότερου κόστους, γ) πρόσβαση σε καλύτερα (φθηνότερα ή πιο εκτεταμένα) δίκτυα διανομής και δ) διαφοροποίηση προϊόντος μέσω της ενσωμάτωσης κάποιων χαρακτηριστικών που απουσιάζουν από ανταγωνιστικά προϊόντα. Η ύπαρξη τέτοιων πλεονεκτημάτων αρκούσε για να κατοχυρώσουν οι εταιρείες αυτές ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ντόπιες επιχειρήσεις των πιθανών χωρών «υποδοχής», γεγονός το οποίο πιθανώς επαρκούσε να αντισταθμίσει τα εγγενή μειονεκτήματα των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό (πολιτισμικές διαφορές, προβλήματα γλώσσας, ανεπαρκής γνώση των τοπικών αγορών κλπ.). Τα σαφή αυτά πλεονεκτήματα, σε συνδυασμό με την αυξημένη διορατικότητα και προοπτική τους, κατέστησαν εφικτή την επιτυχή επέκτασή τους στο εξωτερικό. Παράλληλα η επένδυση στο εξωτερικό ήταν ένας τρόπος ανεύρεσης πιθανών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,

<sup>18</sup> Graham Edward M. «The Contributions of Stephen Hymer : One View» Contribution to Political Economy Vol 2, 2002

φθινης εργασίας, νέων προϊόντων και τεχνικών αλλά και διασφάλισης από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ότι δεν έκαναν πρώτες αυτό το βήμα<sup>19</sup>.

Μια από τις καινοτομίες του Hymer ήταν ότι θεώρησε πως τα πλεονεκτήματα αυτά δημιουργούνται πρώτα στην μητρική αγορά της επιχείρησης και ακολούθως μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο επικερδές για την επιχείρηση να τα εκμεταλλευτεί στο εξωτερικό

Τα όσα προαναφέρθηκαν εξηγούν γιατί οι εταιρείες αυτές επεκτάθηκαν σε διεθνή δραστηριότητα, αλλά όχι γιατί επέλεξαν τις Α.Ξ.Ε. αντί άλλων εναλλακτικών επιλογών. Η ερμηνεία του Hymer προκύπτει από τη ανάγκη εύρεσης λύσης σε προβλήματα σχετικά με τη δυνατότητα οικειοποίησης των «οιονεί-προσόδων» όταν χρησιμοποιούνται οι αγορές, με τη σύναψη των συμφωνιών, την συμφωνία πρώτων υλών και στην ανάγκη να διασφαλιστεί το «οιονεί-μονοπώλιο» της γνώσης. Έδειξε την ανάγκη των επιχειρήσεων να επεκτείνουν την επιχειρηματική τους βάση, να διαιρέσουν χωρικά την εργασία ώστε να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και να αυξήσουν τη δύναμη τους αναφορικά με τα έθνη κράτη.<sup>20</sup>

Ο Hymer ήταν ο πρώτος που προκάλεσε την υπάρχουσα θεωρία των Α.Ξ.Ε. αναφερόμενος στην ανικανότητα της να εξηγήσει τον τύπο ή τη γεωγραφική διανομή των κεφαλαιακών ροών. Ο Hymer παρατηρεί ότι οι Α.Ξ.Ε. έχουν διπλή φύση «επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μεταφέρουν κεφάλαιο, τεχνολογία και οργανωτικές δεξιότητες από μια χώρα σε άλλη. Είναι επίσης ένα εργαλείο για να σταματήσει ο ανταγωνισμός μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων διαφορετικών εθνών».<sup>21</sup>

Η συμβολή του έργου του Hymer είναι πραγματικά ανεκτίμητη, όπως θα φανεί άλλωστε παρακάτω στην περιγραφή των σύγχρονων θεωριών τις οποίες έχει βαθύτατα επηρεάσει., δεν

<sup>19</sup> Πιτέλης Χ., Οικονομικοί θεσμοί, διεθνής ανταγωνιστικότητα και οικονομική πολιτική, (Αθήνα 2004), σελ. 105-106

<sup>20</sup> Πιτέλης Χ., Οικονομικοί θεσμοί, διεθνής ανταγωνιστικότητα και οικονομική πολιτική, (Αθήνα 2004), σελ. 106

<sup>21</sup> Hymer S., The efficiency (contradictions) of Multinational Corporations, American Economic Review, Vol. 60, May 1970, σελ. 443



πρόκειται για μια ολοκληρωμένη θεωρία, είναι όμως σίγουρα η μόνη από τις πρώιμες θεωρίες οι οποίες επηρέασε τόσο βαθιά και προσέγγισε τις σύγχρονες θεωρίες των Α.Ξ.Ε..

### 3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Η θεωρία αυτή είναι το κύριο αποτέλεσμα ενός σημαντικού ερευνητικού προγράμματος του πανεπιστημίου Harvard με αντικείμενο τη διερεύνηση των επιπτώσεων των αμερικανικών Α.Ξ.Ε., επικεφαλής του οποίου ήταν ο Raymond Vernon.

Η θεωρητική αυτή προσέγγιση βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στη συμβατική θεωρία του διεθνούς εμπορίου, αλλά και τη θεωρία του τύπου εγκατάστασης. Ήταν ωστόσο αρκετά αντισυμβατική ώστε να δώσει λιγότερη έμφαση στο κύριο εργαλείο της κλασικής διεθνούς οικονομικής, αυτό του συγκριτικού πλεονεκτήματος και να στηριχθεί σε πρωτότυπα εργαλεία όπως το χρόνο της καινοτομίας, τις επιπτώσεις των οικονομιών κλίμακας, αλλά και το ρόλο της αβεβαιότητας στη διαμόρφωση του εμπορίου<sup>22</sup>(Vernon, 1966).

Ο Raymond Vernon εκδήλωσε έντονο ενδιαφέρον για τις ρίζες της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Υιοθετώντας μια ιδέα που σήμερα είναι διαδεδομένη στο χώρο του marketing, διατύπωσε την άποψη ότι κάθε προϊόν ακολουθεί ένα κύκλο ζωής, περνώντας από τη καινοτομία στην ωρίμανση, τη παρακμή και τελικά στην αχρηστία.

Το βασικό σημείο της θεωρίας είναι ότι, παρότι υποθέτει ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα τεχνολογικά ή άλλα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις κάποιας χώρας σε σχέση με αυτές των υπολοίπων χωρών, οι παραγωγοί κάθε χώρας είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες, αλλά και τους περιορισμούς της συγκεκριμένης αγοράς

<sup>22</sup> Vernon R. (1966), «International investment and international trade in the product cycle» *Quarterly Journal of Economics* 80:190-207

Στην πρώτη φάση (I) του κύκλου, το προϊόν παράγεται ολοκληρωτικά στη χώρα που εδρεύει η καινοτόμος επιχείρηση, με χρήση νέων τεχνικών. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή την απόφαση δεν έχουν να κάνουν μόνο με το σχετικό κόστος των συντελεστών παραγωγής αλλά και το μεταφορικό κόστος.

Περισσότερο σημαντικοί φαίνεται να είναι άλλοι λόγοι όπως η υποστήριξη που είναι διαθέσιμη στους παραγωγούς για την τελειοποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων τους, η χαμηλή ελαστικότητα τιμής των προϊόντων, λόγω της έντονης διαφοροποίησης και τέλος η καλύτερη οργάνωση της αγοράς που επιτρέπει την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση των παραγωγών σχετικά με έναν αριθμό παραγόντων όπως οι διαστάσεις της αγοράς, οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών, οι τελικές προδιαγραφές των εισροών και του τελικού προϊόντος.

Στη δεύτερη φάση (II), ο παραγωγικός συντελεστής κεφάλαιο χρησιμοποιείται όλο και πιο εντατικά και υποκαθιστά σταδιακά την εξειδικευμένη εργασία. Έτσι επιτυγχάνεται σύντομα μαζική παραγωγή και ακολουθούν εξαγωγές του προϊόντος. Στην φάση αυτή, όλες οι ξένες αγορές εξυπηρετούνται μέσω εξαγωγών. Όταν ωστόσο αυξηθεί η ζήτηση για το προϊόν στις άλλες αναπτυγμένες αγορές, η επιχείρηση προχωράει στην έναρξη παραγωγής και σε αυτές τις χώρες.

Στην τρίτη φάση (III), η παραγωγή του προϊόντος είναι έντασης κεφαλαίου, με τυποποίηση της διαδικασίας σε σημείο που να παράγεται και από άλλες χώρες. Οι χώρες αυτές συμπληρώνουν την κατανάλωση που μέχρι τότε στηριζόταν αποκλειστικά σε εισαγωγές με εγχώρια παραγωγή του προϊόντος.

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος κλείνει με την τέταρτη φάση (IV) όπου το επίπεδο παραγωγής πέφτει κάτω από αυτό της κατανάλωσης. Είναι δυνατό δηλαδή να ενδείκνυται η εισαγωγή του προϊόντος από το εξωτερικό.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου του προϊόντος του Veron οι Α.Ξ.Ε. και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι κυρίως ένα τέχνασμα που στοχεύει στην εξουδετέρωση του ξένου ανταγωνισμού και την επιμήκυνση των μονοπωλιακών ή ολιγοπωλιακών προσόδων της επιχείρησης

### 3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στο βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης. Οι θεωρητικοί των σταδίων (Carlson, Forsgren, Johanson, Bilkey, Cavusgil) πιστεύουν πως όσο μία επιχείρηση γνωρίζει μία αγορά, τόσο περισσότερο δεσμεύει πόρους για τη δραστηριότητα της σε αυτή. Με αυτή τη λογική, η απαρχή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εξωτερικό χαρακτηρίζεται από μια μηδενική δέσμευση της, μια παθητική στάση, απλής εξαγωγικής δράσης. Με το πέρασμα του χρόνου η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους λειτουργίας των διεθνών αγορών και ανάλογα με την ωριμότητα και τις προθέσεις της αντικαθιστά τη μηδενική αυτή πλατφόρμα δέσμευσης με μια περισσότερο αυξημένη, που μπορεί να πάρει τη μορφή αντιπροσώπευσης της επιχείρησης από κάποια άλλη εγχώρια.

Στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση έχει ένα σχετικό βαθμό δέσμευσης, αλλά χωρίς καμία φυσική ή νομική παρουσία της έξω από τη χώρα που εδρεύει το κέντρο των δραστηριοτήτων της. Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την παρουσία της επιχείρησης πλέον στα δρώμενα. Ο βαθμός δέσμευσης και εδώ μπορεί να διαφέρει αλλά αυτό είναι συνάρτηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς, των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης και της γενικότερης στρατηγικής της. Μπορεί μάλιστα να πάρει τη μορφή συνεργασιών, παραγωγής κατόπιν αδείας licensing, δικαιοχρησίας (franchising), κοινοπραξιών, στρατηγικών συμμαχιών ή ίδρυσης θυγατρικών επιχειρήσεων. Αυτό που χρήζει διευκρίνησης είναι η απουσία απόλυτων κριτηρίων διαχωρισμού των επιμέρους σταδίων. Πολλές είναι οι προσπάθειες των μελετητών να δώσουν το δικό τους

στίγμα στη θεωρία αυτή, αυξομειώνοντας τον αριθμό των σταδίων<sup>23</sup>, προκειμένου να γίνει περισσότερο ίσως υλοποιήσιμη και απτή.

### 3.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑ

Λίγο πιο εξειδικευμένα, η παραπάνω θεωρία εμπλουτίζεται από τους Σκανδιναβούς ερευνητές Wiedersheim-Paul (1972) και Johanson and Vahlne (1977), διανθισμένη με τον παράγοντα της «ψυχολογικής» εγγύτητας των αγορών. Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala Internationalization Model), όπως ονομάζεται, υποστηρίζει πως η διεθνοποίηση της επιχείρησης γίνεται σταδιακά, ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αυτή αποκτά προοδευτικά στη νέα αγορά. Το πολιτικοκοινωνικό, το νομικό και το οικονομικό πλαίσιο κάθε χώρας προσδιορίζει και τη δυσκολία πληροφόρησης, που μπορεί να έχει για την εταιρεία, η οποία θέλει να διεθνοποιηθεί. Στο μοντέλο αυτό οι φάσεις διεθνοποίησης είναι τέσσερις: α) Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα, β) Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου, γ) Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα, δ) Η παραγωγή στην ξένη χώρα.

Η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την «ψυχολογική» τους απόσταση από τη μητρική χώρα. Η ψυχική απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από κοντινές ψυχικά αγορές και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες.

Το υπόδειγμα της Ουψάλα έχει δεχθεί κριτική και έχει χαρακτηριστεί ότι προσφέρει μερική μόνο περιγραφή του φαινομένου. Παρόλα αυτά, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τη σημαντικότητα της προσφοράς του υποδείγματος της Ουψάλα, κυρίως για την εισαγωγή, στη λήψη αποφάσεων διεθνοποίησης, της μεταβλητής και διάστασης της ψυχικής απόστασης, μιας προσωπικής μεταβλητής του στελέχους το οποίο

<sup>23</sup> Παπαδάκης Βασίλης (2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α Τόμος, 4 έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ 345

λαμβάνει τις αποφάσεις διεθνοποίησης. Οι ακαδημαϊκοί ερευνητές του φαινομένου της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, έχουν επικεντρώσει το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στη σχέση ανάμεσα στην ψυχική απόσταση και στην επιλογή εκ μέρους των επιχειρήσεων τόσο Διεθνών Αγορών όσο και τρόπου εισόδου ή λειτουργίας σε αυτές τις αγορές (π.χ. μέσω αντιπροσώπου ή με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών)

### 3.7 ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

Άλλη θεωρητική προσέγγιση είναι η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (oligopolistic reaction theory) ή θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού η οποία υποστηρίχθηκε από τον Knickerbocker<sup>24</sup>(1973), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τη δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου και συνήθως μιμούνται τη στρατηγική της στη προσπάθεια της να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά. Το θεωρητικό αυτό μοντέλο μοιάζει με τη θεωρία της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης. . Οι λόγοι που δρουν κατ' αυτό τον τρόπο είναι: α) να μην επωφεληθεί η ανταγωνιστική επιχείρηση από τη δραστηριότητα της στο εξωτερικό και δημιουργήσει πρόσθετα ανταγωνιστικά όπλα στους τομείς της τεχνολογίας, της διοίκησης, της οργάνωσης, του μάρκετινγκ και των δικτύων πληροφόρησης, και β) για να αποτραπεί η κατάκτηση της αγοράς του κράτους υποδοχής..

Έτσι οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι όμοιες με της υπόλοιπες του κλάδου, για να μειώσουν το ρίσκο. Πιστεύεται πως θα κερδίσουν απ τη διεθνοποίηση αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα<sup>25</sup>. Η προσέγγιση αυτή, πάντως, δε συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία και χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα απλουστευτική, καθώς συνιστά μερική ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των Α.Ξ.Ε. διότι δε λαμβάνει υπόψη της

<sup>24</sup>Knickerbocker, F.T. (1970): «*Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*», Harvard Business School, Boston

<sup>25</sup> Παπαδάκης Βασίλης, (2002)Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία. Α Τόμος, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ 350

ουσιώδη στοιχεία, της τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρείας. Παρόλα αυτά δίνει έμφαση στην επιρροή που ασκεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην απόφαση για διεθνή διεξόδου.

### 3.8 ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Σύμφωνα με το εκλεκτικό υπόδειγμα του Dunning(1977) οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν είναι αυτές οι οποίες κατέχουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά αυτές οι οποίες συνδυάζουν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (Ownership advantages), χωρικούς παράγοντες (Location factors) και παράγοντες εσωτερικευσης (Internalization) σε μία ξένη τοποθεσία έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν οικονομίες κλίμακας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν αποτελεί τόσο θεωρία όσο ένα πλαίσιο ανάλυσης το οποίο προσπαθεί να εξηγήσει το μεγαλύτερο μέρος των Α.Ξ.Ε.. Βασική θέση αυτής της προσέγγισης, που ονομάστηκε «εκλεκτικό παράδειγμα» είναι ότι μία επιχείρηση θα πραγματοποιήσει Α.Ξ.Ε. αν ικανοποιούνται σωρευτικά οι ακόλουθες τρεις συνθήκες:

(α) Το ιδιοκτησιακό πλεονέκτημα(Ownership Advantages). Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει στην κυριότητα της η επιχείρηση αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων. Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει ειδικά πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης έναντι επιχειρήσεων άλλων εθνικοτήτων στις συγκεκριμένες αγορές που εξυπηρετεί<sup>26</sup>. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να προκύπτουν είτε από τη προνομιακή κατοχή από την επιχείρηση ενός συνόλου περιουσιακών στοιχείων, είτε από την ικανότητα της να συνδυάζει τα υπάρχοντα στοιχεία με άλλα στοιχεία, μεταξύ των εθνικών συνόρων, με έναν τρόπο ο οποίος την ωφελεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ή τους δυνάμει ανταγωνιστές της, οι οποίοι δεν είναι ικανοί ή πρόθυμοι να αναλάβουν μια τέτοια παραγωγή.

<sup>26</sup> J.H. Dunning (1982): «Θεωρία Διεθνούς Παραγωγής, Φύση και ρόλος πολυεθνικών επιχειρήσεων: Η ανάγκη για μία ελληνική εκλεκτική θεωρία των Α.Ξ.Ε.», στο Κ. Βάιτσοις-Α. Μητσός, (επιμ.), "Διεθνή Οικονομική: Κείμενα Ανάλυσης και Πολιτικής", Γ "Έκδοση, Πελεκάνος, Αθήνα, σελ. 173

Τα πλεονεκτήματα αυτά δεν είναι μόνο υλικά αλλά και άυλα όπως για παράδειγμα εκείνα που οφείλονται στη διοίκηση της παραγωγής, στον πρωτοπόρο καταμερισμό της εργασίας, στη διαφοροποίηση προϊόντος ή διαδικασίας, στις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης. Επιπλέον στην έννοια των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας εμπίπτει η δυνατότητα πρόσβασης στη συσσωρευμένη γνώσης και τις τεχνικές της μητρικής επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας όχι μόνο αναφορικά με την παραγωγή αλλά και στην άντληση κεφαλαίων, τη προμήθεια πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών.

(β) Η δεύτερη συνθήκη αναφέρεται στην περίπτωση που όταν η επιχείρηση κατέχει τέτοια πλεονεκτήματα είναι περισσότερο ωφέλιμο να τα χρησιμοποιεί η ίδια παρά να τα πουλά ή να παραχωρεί την αποκλειστική χρήση τους σε ξένες επιχειρήσεις. Δηλαδή είναι περισσότερο αποδοτικό να εσωτερικεύει (Internalization) τα πλεονεκτήματα της με την επέκταση της δράσης της παρά να τα εξωτερικεύει με την παραχώρηση χρήσης τους ή με άλλες συμβάσεις, σε άλλες επιχειρήσεις. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εσωτερίκευση των καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποφύγει το κόστος έρευνας, διαπραγμάτευσης και εποπτείας που θα υπήρχε εάν είχε επιλεγεί η συνεργασία με μια τοπική επιχείρηση όπως επίσης και το κόστος διεκδίκησης και επιβολής των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Με την εσωτερίκευση η επιχείρηση επιτυγχάνει καλύτερο έλεγχο της προμήθειας και των όρων αγοράς των εισροών της (πρώτες ύλες, τεχνολογία) δίνοντας προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών και μειώνοντας την αβεβαιότητα που θα δημιουργούσε τόσο στην ίδια όσο και στο κοινό το οποίο απευθύνεται η διαμεσολάβηση μιας τρίτης επιχείρησης. Έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αποφύγει τη δυσμενή μεταχείριση που ενδεχομένως θα της επιφύλασσε η κρατική πολιτική αν είχε παραμείνει εκτός της χώρας (δασμοί, ποσοτώσεις, έλεγχοι τιμών, διακριτική φορολογική μεταχείριση) και επιπλέον ως εγχώρια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί μια τέτοια πολιτική απέναντι στους ανταγωνιστές της.

(γ) Η τρίτη απαραίτητη συνθήκη που καθορίζει τις άμεσες επενδύσεις σε μια χώρα είναι τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας (Location Factors). Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις, πέραν των καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, βρίσκουν επικερδές να τοποθετήσουν εκεί αυτές τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας εξαιτίας κάποιων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που εντοπίζονται στο συγκεκριμένο μέρος ή τη συγκεκριμένη χώρα.<sup>27</sup>

Γενικότερα πλεονεκτήματα που μπορεί να αναγνωρίζει μια επιχείρηση στην εγκατάστασή της σε μία τρίτη χώρα συγκριτικά με τη χώρα προέλευσης είναι η πολιτική σταθερότητα και η κρατική πολιτική στους τομείς του ανταγωνισμού, της φορολόγησης ή της έρευνας και τεχνολογίας, η δυνατότητα χωρικού καταμερισμού των εισροών και των αγορών ή οι χαμηλότερες τιμές παραγωγικών συντελεστών όπως η ενέργεια, η εργασία και οι πρώτες ύλες. Επίσης η μείωση στα κόστη μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών, οι υποδομές, το εμπορικό περιβάλλον, το νομικό πλαίσιο και η εγγύτητα στη γλώσσα, τα ήθη και έθιμα και την επιχειρηματική νοοτροπία. Με την εισαγωγή της τρίτης συνθήκης στο εκλεκτικό παράδειγμα διευρύνεται η μελέτη των κινήτρων διεθνοποίησης και ερευνάται η δυναμική σχέση αμφίδρομης αλληλεπίδρασης επιχείρησης - κράτους υποδοχής της επένδυσης. Στο σημείο αυτό, βλέπουμε επίσης τη σχέση της εκλεκτικής προσέγγισης με τις προηγούμενες θεωρίες, και συγκεκριμένα με αυτή του Hymer, ο οποίος ήταν ο πρώτος που είχε υποστηρίξει ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει κάποια ιδιαίτερα πλεονεκτήματα τα οποία να της δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να εμπλακεί σε διεθνή παραγωγή.

Εν κατακλείδι το εκλεκτικό παράδειγμα, συνιστά μία αξιόλογη προσπάθεια απόδοσης του σύνθετου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το μεγάλο του πλεονέκτημα είναι η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι όλοι οι παράγοντες διαδραματίζουν ρόλο επιρροής στις Α.Ξ.Ε., αλλά είναι η συλλογική και ταυτόχρονη εκτίμηση αυτών των παραγόντων καθορίζει την τελική απόφαση.

<sup>27</sup> Πιτέλης, Χ. και Sugden R. «Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης», εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα 2002, σελ. 184-185



### 3.9 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΟΗΜΑΕ

Ένα ακόμη, υπόδειγμα που αναφέρεται είναι αυτό του Ohmae<sup>28</sup>, όπου στο επίκεντρο τίθεται ο τρόπος λήψης αποφάσεων και ο βαθμός, στον οποίο οι πελάτες είναι εκείνοι στους οποίους εστιάζεται η επιχείρηση. Και κατά τον Ohmae υπάρχουν κάποια στάδια, που θα πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση, στην προσπάθεια εισόδου της σε μία αγορά. Πρώτο βήμα κι εδώ είναι οι εξαγωγές, ακολουθούν τα υποκαταστήματα στην νέα αγορά, ενώ στη συνέχεια τοποθετούνται στο εξωτερικό και η παραγωγή και οι πωλήσεις. Σε κάποια χρονική στιγμή η επιχείρηση παρακολουθεί την οργάνωση και άλλων λειτουργιών της, όπως είναι οι ανθρωπίνι πόροι κλπ. προκειμένου να βελτιστοποιήσει την παρουσία της, και τέλος σε ένα προχωρημένο επίπεδο, η επιχείρηση αποφασίζει να επανασυγκεντρώσει κάποιες από τις λειτουργίες της κεντρικά, για να πετύχει τυχόν μεγαλύτερες συνέργιες.

### 3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (PORTER)

Τη δεκαετία του 1990, ο Michael Porter διατύπωσε τη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ο Porter διαμόρφωσε τη θεωρία του, προσπαθώντας να εξηγήσει γιατί οι επιχειρήσεις ορισμένων χωρών υπήρξαν πιο ανταγωνιστικές σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους από ότι οι επιχειρήσεις άλλων χωρών (π.χ. ΗΠΑ - κατασκευή αεροσκαφών, Ιαπωνία - αυτοκίνητα).

Ο καθηγητής Μ. Ε. Porter στη μελέτη του “The Competitive Advantage of Nations”, υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός τεσσάρων (συνόλων) μεταβλητών αυξάνει ή μειώνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα ενός κράτους, μιας επιχείρησης ή μιας άμεσης ζώνης επένδυσης. Οι μεταβλητές αυτές ταξινομούνται ως εξής:

- Συντελεστές παραγωγής

<sup>28</sup> Ohmae, K. (1985): «Triad Power: The Changing Shape of Global Competition», The Free Press, New York, σελ. 25-35

Εδώ περιλαμβάνονται ανθρώπινες, φυσικές και κεφαλαιουχικές πλουτοπαραγωγικές πηγές και ιδιομορφίες. Επίσης περιλαμβάνονται παραγωγικές πηγές οι οποίες βασίζονται στο κεφάλαιο «γνώσης» ενός λαού (knowledge-based resources), όπως η έρευνα, τα επιτεύγματα ή η δυνατότητα να υποστηρίξει μελλοντική τεχνολογική εξέλιξη. Τέλος περιλαμβάνονται τα στοιχεία υποδομής, όπως μεταφορές, νοσοκομεία, εκπαίδευση κλπ.

- Συντελεστές ζήτησης

Η τοπική ζήτηση και η ποιότητα των ζητούμενων προϊόντων είναι κατά τον Porter καθοριστικός παράγοντας για την εξέλιξη και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας χώρας. Το επίπεδο της χώρας προσδιορίζει, κατά αγορά, τα χαρακτηριστικά κάθε πωλούμενου προϊόντος. Επομένως, και ανάλογα με την τοπική ζήτηση, είναι λογικό χώρες όπως η Ιαπωνία να παράγουν μικρά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και αξίας, τα οποία και κατά κύριο λόγο εξάγουν.

- Ύπαρξη συγγενών βιομηχανιών

Οι βιομηχανίες μπορούν να προοδεύσουν ανετότερα όταν το άμεσο περιβάλλον τους μπορεί να προσφέρει ύλες, προϊόντα και υπηρεσίες τις οποίες έχουν ανάγκη.

- Επιχειρηματική στρατηγική, οργάνωση και ανταγωνισμός

Τα θέματα αυτά οριοθετούν το πώς μια επιχείρηση οργανώνεται, δεδομένων των κρατικών επιταγών που την περιβάλλουν και την νοοτροπία των μάνατζερς.

Με τη μελέτη του ανακάλυψε κάποιους καθοριστικούς παράγοντες σχετικά με τα εμπορικά πρότυπα των χωρών και ιδιαίτερα των εκβιομηχανισμένων. Συγκεκριμένα, τα εσωτερικά χαρακτηριστικά μιας εθνικής οικονομίας επηρεάζουν την ανάπτυξη του συγκριτικού πλεονεκτήματος σε ορισμένες βιομηχανίες. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η εθνική κουλτούρα, η θέση του κεφαλαίου και της εργασίας, η βιομηχανική δομή της οικονομίας, η φύση της ζήτησης, η κατάσταση των υποστηρικτικών βιομηχανιών. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν τις εγχώριες συνθήκες ανταγωνισμού οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Σχετικά με τις εγχώριες και διεθνείς συνθήκες ανταγωνισμού, ο Porter διατυπώνει τη θέση ότι μια οικονομία με ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν βιομηχανικό τομέα έχει πάντοτε ορισμένες ισχυρές επιχειρήσεις σε αυτό το τομέα που έχοντας δημιουργήσει στην ουσία συνθήκες ολιγοπωλίου.

### 3.11 ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ<sup>29</sup>

Η Νέα Οικονομική Γεωγραφία (NOG), της οποίας κύριοι εκπροσώποι είναι ο Krugman, ο Venable και ο Fujita (1999), έχει συνδυάσει κάποιες από τις παλαιότερες θεωρίες. Συγκεκριμένα το βασικό ερώτημα το οποίο εξετάζει είναι: «Γιατί οι οικονομικές δραστηριότητες ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες βιομηχανίες τείνουν να είναι πολύ συγκεντρωμένες σε ορισμένες γεωγραφικές τοποθεσίες και γιατί αυτές οι συγκεντρώσεις σε γενικές γραμμές διατηρούνται για πολύ μεγάλες χρονικές περιόδους;». Η NOG χρησιμοποιεί υποδείγματα γενικής ισορροπίας στα οποία έχει ενσωματώσει οικονομίες κλίμακας, ατελείς μορφές αγοράς και διαφοροποιημένα προϊόντα. Ταυτόχρονα έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία στο μεταφορικό κόστος, στο κόστος συναλλαγής, την κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών καθώς και στην κατανομή των συντελεστών αυτών στο χώρο.

Σύμφωνα με τη NOG η αρχική τοποθεσία και συγκέντρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων σε μια συγκεκριμένη περιοχή είναι συχνά ζήτημα απλής τύχης ή ιστορικού ατυχήματος. Παρολαυτά μόλις εγκατασταθεί μια επιχείρηση ή οικονομική δραστηριότητα, συσσωρευτικές δυνάμεις και μηχανισμοί ανάδρασης μπορούν να οδηγήσουν σε μια συνεχή συγκέντρωση οικονομικών δραστηριοτήτων σε αυτή την περιοχή για μια παρατεταμένη χρονική περίοδο.

Η NOG αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της γεωγραφικής κατανομής των οικονομικών δραστηριοτήτων στο χώρο και αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές από μια σειρά παραγόντων οι οποίοι δρουν παράλληλα και οι οποίοι δυνητικά συγκεντρώνουν ή αποκεντρώνουν τις οικονομικές

<sup>29</sup> R. Gilpin, «Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία: Η Διεθνής Οικονομική Τάξη», εκδόσεις ποιότητα Princeton University Press, Αθήνα 2005, σελ 148-155

δραστηριότητες. Η NOG είναι περισσότερο ένα ρεύμα σκέψης παρά ένας συγκεκριμένος τρόπος να κατασκευάζονται οικονομικά υποδείγματα για τον χώρο. Έτσι ενώ στο υπόδειγμα του Krugman είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι μετακινούνται από περιφέρεια σε περιφέρεια, σε άλλα υποδείγματα ο παράγοντας ο οποίος μεταβάλλεται και με τη σειρά του μεταβάλλει τις συγκεντρώσεις στο χώρο είναι η μετακίνηση των επιχειρήσεων και σε κάποια άλλα η συγκέντρωση παραγωγικών συντελεστών.

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η NOG είναι το γεγονός ότι παρά την μεγάλη παραγωγή θεωρητικών εργασιών οι οποίες ακολουθούν αυτό το ρεύμα σκέψης οι εμπειρικές μελέτες είναι πάρα πολύ λίγες. Αυτό δεν είναι τυχαίο αλλά οφείλεται στο ότι τα υποδείγματα της NOG είναι «εκ φύσεως» υπεραπλουστευμένα και τελείως θεωρητικοποιημένα. Τα υποδείγματα αυτά έχουν υποθέσει ότι πάρα πολύ παράγοντες μένουν σταθεροί ή ακόμα χειρότερα δεν περιλαμβάνουν καν εμπειρικό μέρος.

### 3.12 ΝΕΑ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ<sup>30</sup>

Η Νέα θεωρία στρατηγικού εμπορίου είναι το αποκορύφωμα ορισμένων προγενέστερων αναπτύξεων οι οποίες τροποποίησαν την συμβατική θεωρία του εμπορίου, η οποία βασιζόταν στο απόθεμα συντελεστών παραγωγής ή στο συγκριτικό πλεονέκτημα.

Την ανάπτυξη της θεωρίας στρατηγικού εμπορίου υποκίνησαν η αυξανόμενη δυσaréσκεια για την ανικανότητα της συμβατικής θεωρίας του εμπορίου να εξηγήσει εμπορικά πρότυπα και η ανησυχία για τα αυξανόμενα εμπορικά προβλήματα.

Η θεωρία στρατηγικού εμπορίου παρέχει μία αιτιολογία για να χρησιμοποιούν τα κράτη προστατευτικά μέτρα, για τις επιδοτήσεις σε συγκεκριμένες βιομηχανίες και για να μπορούν με άλλες μορφές βιομηχανικής πολιτικής να παρέχουν ένα αποφασιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις τους τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά. Η κεντρική ιδέα της νέας

<sup>30</sup> R. Gilpin, «Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία: Η Διεθνής Οικονομική Τάξη», εκδόσεις ποιότητα Princeton University Press, Αθήνα 2005, σελ 155-161

θεωρίας στρατηγικού εμπορίου είναι ότι οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις μπορούν να συμπεριφερθούν στρατηγικά σε ατελείς παγκόσμιες αγορές και με αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας και την εθνική ευημερία. Θεωρεί ότι ορισμένες αγορές χαρακτηρίζονται από ατελή ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό και ότι αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει ένα στρατηγικό περιβάλλον στο οποίο θα υπάρχει μόνο ένας αριθμός παιχτών. Η ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν και μερικές φορές πράγματι επιλέγουν συνειδητά μία πορεία δράσης η οποία προκαταλαμβάνει τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους. Αν η πρόβλεψη τους είναι επιτυχής αυτό τους επιτρέπει να καταλάβουν μεγαλύτερο μέρος της αγοράς από ότι θα ήταν δυνατό σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού.

Δύο από τις σημαντικότερες στρατηγικές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αύξηση της μακροπρόθεσμης κυριαρχίας μίας επιχείρησης σε μία ολιγοπωλιακής αγοράς είναι το dumping δηλαδή, η πώληση κάτω του κόστους με στόχο την εκδίωξη των ανταγωνιστών από την συγκεκριμένη αγορά, και η προληπτικές επενδύσεις, δηλαδή η πραγματοποίηση τεράστιων επενδύσεων σε παραγωγική δυναμικότητα προκειμένου να αποτραπεί η είσοδος άλλων στην αγορά.

Η νέα θεωρία στρατηγικού εμπορίου παρεκκλίνει από τη συμβατική θεωρία εμπορίου καθώς προϋποθέτει ότι ορισμένη οικονομική τομείς είναι πιο σημαντική από άλλους για την συνολική οικονομία και ως εκ τούτου δικαιολογείται η υποστήριξη της εκάστοτε κυβέρνησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με βάση όλες αυτές τις θεωρίες τις οποίες αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και με δεδομένη την μεγάλη σημασία που έχει ο τόπος εγκαταστάσεως θα πρέπει να δούμε ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των επιχειρήσεων όσον αφορά τον τόπο εγκατάστασης τους και ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής του.

#### 4.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

Όταν ξεκινά η σκέψη για την διεθνοποίηση και την είσοδο σε μία νέα αγορά, το πρώτο που πρέπει να διερευνήσει κανείς είναι η ανάγκη της πιθανής αγοράς-στόχου για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Η εξακρίβωση της ανάγκης αυτής είναι το πρώτο λογικό βήμα. Για παράδειγμα η ανάγκη για κλιματιστικά υπάρχει στις ζεστές χώρες και όχι π.χ. στην Ελβετία, ανάλογα λόγω των απαγορεύσεων που σχετίζονται με την κατανάλωση και διάθεση κάποιων αγαθών στις ισλαμικές χώρες, για παράδειγμα, απαγορεύονται δια του νόμου οι εισαγωγές αλκοολούχων προϊόντων και τα πρόστιμα που επιβάλλονται σε περιπτώσεις λαθρεμπορίου είναι ιδιαίτερα αυστηρά<sup>31</sup>.

Βέβαια, το να υπάρχει το γενικότερο υπόβαθρο, που να εξασφαλίζει την ανάγκη για ένα προϊόν, δε σημαίνει πως μία επιχείρηση θα πρέπει αμέσως να εισέλθει στη συγκεκριμένη αγορά. Είναι ουσιώδες η εταιρεία να διερευνήσει και τις δυνατότητες ζήτησης σε αυτή την αγορά. Βασικό στοιχείο που επηρεάζει τις δυνατότητες ζήτησης είναι το: μέγεθος της αγοράς, καθώς και η δυνατότητα ανάπτυξης του, αλλά και τμηματοποίησης τους σε «υπο-αγορές»<sup>32</sup>. Για

<sup>50</sup> Μελάς Κ.-Πολλάλης Ι. (2005) «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις» εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ 428

<sup>51</sup> Σιώμοκος Γ. «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Α' τόμος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ 362

συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική η δυνατότητα ασφαλών και άμεσων μεταφορών, οι λειτουργίες εισαγωγών/εξαγωγών, τα μέσα επικοινωνίας, οι εγκαταστάσεις κλπ. Είναι σημαντικό να μην αναλώνονται δυνάμεις σε μεταφορές και καθυστερήσεις ή σε καταστροφές πρώτων υλών και εμπορευμάτων. Παραδείγματος χάρη, συχνές απεργίες π.χ. στα πλοία μπορούν να καταστρέψουν τα μεταφερόμενα προϊόντα κλπ.

Ένα όμως, από τα καθοριστικά σημεία που θα πρέπει να εξετάσει μία επιχείρηση, στον τόπο εγκαταστάσεως στον οποίο προτίθεται να δραστηριοποιηθεί, έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό ο οποίος υπάρχει. Η μορφή του ανταγωνισμού, ο αριθμός και η σπουδαιότητα, των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς επίσης και τα αναλογούντα μερίδια αγοράς για τις εταιρείες, αλλά και τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες καθεμιάς από αυτές, είναι κρίσιμα ζητήματα για το τι πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση με την είσοδο της στη νέα αγορά. Επίσης, σημαντικό είναι το επίπεδο τιμών στις οποίες διατίθενται τα προϊόντα, αλλά και το επίπεδο ποιότητας στο οποίο έχουν συνηθίσει να ανταποκρίνονται οι αγοραστές στη νέα χώρα. Όταν βέβαια, μιλά κανείς για ανταγωνισμό δεν πρέπει να αναφέρεται μόνο στις εκάστοτε τοπικές εταιρείες. Οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και των πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται εκεί, καθώς και τον ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες της χώρας τους, οι οποίες μπορεί να σκέφτονται τις ίδιες αγορές και για τη δική τους στρατηγική επέκταση. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο οι ανταγωνιστές να χρησιμοποιούν τη διεθνοποίηση σε ορισμένες χώρες για να αμυνθούν σε άλλες αγορές.

Για όλους τους παραπάνω λόγους μπορεί να διαπιστώσει κανείς πως η μελέτη των παραγόντων, που επηρεάζουν και συνθέτουν την επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως και κατά συνέπεια της αγοράς στόχου της επιχείρησης, είναι καθοριστικής σημασίας για την αρχή μίας επιτυχημένης δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε μία νέα χώρα. Υπάρχουν βέβαια, πολλές παράμετροι που θα πρέπει να συνυπολογισθούν για να είναι διασφαλισμένο το εγχείρημα.

Οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται σε αποφάσεις επιλογής τοποθεσίας είναι οι παρακάτω:

- Επιχειρησιακό κλίμα περιοχής
- Κόστος Μεταφοράς
- Δυνατότητες μεταφορών (υποδομή-διαθεσιμότητα)
- Εγγύτητα και προσέγγιση των αγορών
- Κόστος γης
- Διαθεσιμότητα αγορών
- Δυνατότητες εκπαίδευσης και μόρφωσης της περιοχής
- Συνδικαλισμός εργατικού δυναμικού
- Παραγωγικότητα εργατικού δυναμικού
- Κόστος εργασίας
- Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού
- Διαθεσιμότητα εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού
- Αποστάσεις μετακινήσεων εργατικού δυναμικού
- Κίνητρα που παρέχει η Τοπική Αυτοδιοίκηση και η Κυβερνητική πολιτική
- Η συμπεριφορά και η στάση της τοπικής κοινωνίας
- Άλλοι ανταγωνιστές στην ίδια περιοχή
- Διαθεσιμότητα γης για κτίσιμο εγκαταστάσεων και επέκταση
- Διαθεσιμότητα και κόστος των παροχών των επιχειρήσεων κοινής ωφελείας
- Κόστος διαβίωσης στην περιοχή
- Φορολογικό σύστημα
- Ασφαλιστικές δυνατότητες
- Ευκαιρίες χρηματοδότησεως



- Τραπεζικές υπηρεσίες
- Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
- Τοπική και φυσική δομή
- Πυκνότητα πληθυσμού
- Κλίμα
- Εγγύτητα σε προμηθευτές/ πηγές πρώτων υλών
- Προσέγγιση των καναλιών διανομής
- Περιβαλλοντολογικές ρυθμίσεις και κανονισμοί
- Διαθεσιμότητα φυσικού νερού

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή μίας τοποθεσίας ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο και σε πολλές περιπτώσεις και από μία εταιρία σε άλλη. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε ομαδοποιημένους, τους κυριότερους από τους παράγοντες οι οποίοι αναφέρθηκαν παραπάνω.

#### 4.2.1 Θεσμικό πλαίσιο και Κυβερνητική Πολιτική<sup>33</sup>

Η επίδραση της κυβερνητικής πολιτικής στην επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως γίνεται με τρεις τρόπους :

- Θεσπίζει τους θεμελιώδεις κανόνες που διέπουν την λειτουργία της αγοράς, όπως δικαιώματα ιδιοκτησίας, εργασιακές σχέσεις, φορολογία κ.λπ., δηλαδή διαμορφώνει το θεσμικό πλαίσιο,
- Επηρεάζει άμεσα (αυτή λαμβάνει την απόφαση) την επιλογή της τοποθεσίας στις οικονομικές δραστηριότητες που ανήκουν στο κράτος και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και

<sup>33</sup> Αθανάσιος Σταθόπουλος, Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικό», Αθήνα 1991, σελ. 243 - 245

- Επηρεάζει τις επιχειρηματικές αποφάσεις επενδύσεων και την ανάπτυξη, με την περιφερειακή και αναπτυξιακή πολιτική της.

Η κυβέρνηση κάθε χώρας θεσπίζει τους θεμελιώδεις κανόνες για κάθε οικονομική δραστηριότητα και έχει και τη δύναμη να ελέγχει την τήρηση τους.

Η επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως αποτελεί και απόφαση επενδύσεως κεφαλαίων. Η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το κλίμα των επενδύσεων σε μία χώρα, επιτρέποντας ή όχι την εύκολη επαναπόκτηση των επενδύμενων κεφαλαίων με την φορολογική πολιτική της και την δημιουργία αισιόδοξου ή απαισιόδοξου κλίματος. Αυτό μεσοπρόθεσμα μπορεί να το επιτύχει με δύο τρόπους, με την οικονομική και τη νομισματική πολιτική της.

Έτσι, η επίδραση των κινήτρων ή των αντικινήτρων που εφαρμόζονται για συγκεκριμένες περιοχές πρέπει να αναλύονται πλήρως κατά την διαδικασία της επιλογής του τύπου εγκαταστάσεως, καθώς και να μελετώνται προσεκτικά οι υπάρχοντες αναπτυξιακοί νόμοι, οι διατάξεις, οι διευκολύνσεις κ.λπ. Επίσης επιβάλλεται και η μελέτη των περιβαλλοντολογικών διατάξεων διότι πολλές φορές αυτές οι διατάξεις είναι αποτρεπτικές της δημιουργίας βιομηχανικών μονάδων.

Σημαντικό ρόλο στη λήψη απόφασης για τον τόπο εγκατάστασης και κατά συνέπεια επένδυσης παίζουν τα αναπτυξιακά προγράμματα. Τα αναπτυξιακά προγράμματα αφορούν στο σύνολο της χώρας και επιδιώκουν με τη λήψη ορισμένων μέτρων και την παροχή κινήτρων, πολλές φορές νομοθετικά και συνταγματικά κατοχυρωμένων, να επιταχύνουν τους ρυθμούς αναπτύξεως και να καλύψουν αν είναι δυνατό τη διαφορά τους με τις αναπτυγμένες χώρες. Τα αναπτυξιακά προγράμματα αφορούν πιο συγκεκριμένα την εξασφάλιση των επενδυτών και την παροχή κινήτρων με τη μορφή δωρεάν κεφαλαίων, χαμηλών επιτοκίων, ατελούς εισαγωγής μηχανημάτων, πρόσθετων αποσβέσεων, μικρών φορολογικών βαρών κ.λπ.

#### 4.2.2 Πρώτες Ύλες<sup>34</sup>

Κρίσιμα στοιχεία για την επιλογή του τόπου εγκαταστάσεως μιας οικονομικής μονάδας, είναι η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των άλλων εισροών, η ικανότητα προσεγγίσεως των κέντρων καταναλώσεως και η ύπαρξη βασικών διευκολύνσεων. Το απλούστερο "υπόδειγμα" για την επιλογή της τοποθεσίας είναι να υπολογίσουμε το κόστος μεταφοράς, παραγωγής και διανομής σε διάφορες τοποθεσίες καθώς αυτό καθορίζεται βασικά από την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και των βασικών αγορών.

Η παραγωγή μπορεί να προσελκύεται σε μία τοποθεσία επειδή εξαρτάται τεχνικά από κάποια σπουδαία πηγή πρώτων υλών ή επειδή εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα ορισμένου είδους εργασίας ή ειδικότητας. Μία μονάδα στηριζόμενη σε φυσικούς πόρους θα πρέπει να εγκαθίσταται πλησίον της πηγής της πρώτης ύλης αφού το κόστος μεταφοράς, μπορεί να είναι υψηλό.

#### 4.2.3 Η έλξη της αγοράς<sup>35</sup>

Ο παράγοντας αγορά είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στην επιλογή του τόπου εγκαταστάσεως για μία επιχείρηση. Η ανάγκη για μία εταιρία να έχει καλές σχέσεις με τους πελάτες της αποτελεί παράγοντα - οδηγό για πολλές επιχειρήσεις. Οι κυριότεροι λόγοι, χωρίς να είναι και οι μοναδικοί, για μία επιχείρηση να επιλέξει μία τοποθεσία εντός ή κοντά σε υπάρχουσες αγορές είναι οι παρακάτω:

- Να προσφέρουν στους πελάτες τους ταχύτερη διανομή, καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση.
- Να εξασφαλίσουν μικρότερο κόστος μεταφοράς το οποίο τελικά αντανακλά

<sup>34</sup> Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1993, σελ.167

<sup>35</sup> Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1993, σελ.167, 269-270

προς όφελος των πελατών.

- Η εξυπηρέτηση μίας συγκεκριμένης αγοράς από υπάρχουσα επιχείρηση δεν είναι επιτυχημένη και οικονομικά αποδοτική.
- Η σχεδίαση αύξησης παραγωγής ή η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος για να εξυπηρετήσει μία εντελώς νέα αγορά.

#### 4.2.4 Η Υποδομή

Η ύπαρξη καλής υποδομής είναι ζωτική για τη λειτουργία κάθε οικονομικής μονάδας. Σαν υποδομή μιας υποψήφιας για εγκατάσταση τοποθεσίας, εννοούμε την προϋπαρξη ορισμένων τεχνικών έργων που είναι βασικές προϋποθέσεις για την εγκατάσταση. Σε αυτά περιλαμβάνονται οδικά δίκτυα, δρόμοι από και προς κεντρικές αρτηρίες και η κατάσταση τους, λιμάνια, αεροδρόμια, παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, νερού, και τηλεπικοινωνιών, αποχετευτικά δίκτυα, ύπαρξη συγκοινωνιών, ταχυδρομείων κ.λπ.

#### 4.2.5 Το κόστος μεταφοράς<sup>36</sup>

Η επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως περιλαμβάνει μία διαδικασία αναπληρώσεως του κόστους, της οποίας αντικείμενο είναι να βρει το σημείο στο οποίο ο συνδυασμός του κόστους παραγωγής και μεταφοράς να είναι ο ελάχιστος.

Επίσης οι επιχειρήσεις τείνουν να μειώνουν τα μεταφορικά έξοδα τοποθετούμενες κοντά σε άλλες επιχειρήσεις που είναι προμηθευτές ή πελάτες τους. Αυτή η τάση έχει γίνει πάρα πολύ σπουδαία καθώς τα προϊόντα γίνονται πιο πολύπλοκα και καθώς πιο πολλοί παραγωγοί γίνονται πρόθυμοι να πάρουν αποφάσεις σχετικές με το αν θα παράγουν οι ίδιοι ή θα αγοράσουν ένα υλικό χρήσιμο σε κάποιο παραγωγικό στάδιο.

<sup>36</sup> Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1993, σελ. 264-272

Συνοψίζοντας, είναι φανερό ότι μια επιχείρηση για να συγκρίνει το σχετικό πλεονέκτημα εγκαταστάσεως στην αγορά, την πηγή των πρώτων υλών ή σε κάποια ενδιάμεση τοποθεσία, πρέπει να συγκρίνει το συνολικό μεταφορικό κόστος ανά μονάδα παραγωγής για κάθε ένα από τους πιθανούς τόπους εγκαταστάσεως.

#### 4.2.6 Το επίπεδο εκβιομηχάνισης

Η αυξημένη βιομηχανική ανάπτυξη μιας χώρας μπορεί να επηρεάσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά τη ροή Α.Ξ.Ε. στη χώρα αυτή. Θετικές επιπτώσεις προκύπτουν στις περιπτώσεις που η αυξημένη εκβιομηχάνιση προμηθύνει μειωμένο κίνδυνο αποτυχίας της επένδυσης, χαμηλό κόστος παραγωγής, ύπαρξη εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού και ευκολότερη πρόσβαση σε φθηνότερες πρώτες ύλες. Από την άλλη πλευρά, είναι πιθανό το υψηλό επίπεδο βιομηχανικής ανάπτυξης να λειτουργεί αρνητικά για τη ροή Α.Ξ.Ε., αφού ουσιαστικά η πολυεθνική επιχείρηση δε δημιουργεί μια νέα αγορά, αλλά προσπαθεί να αποκτήσει μερίδιο αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Επισημαίνεται ότι οι Α.Ξ.Ε. που πραγματοποιούνται σε βιομηχανοποιημένες χώρες είναι περισσότερο πιθανόν να δραστηριοποιηθούν στην παραγωγή αγαθών που απαιτούν αυξημένη βιομηχανική οργάνωση και ανεπτυγμένη τεχνολογία. Αντίθετα σε λιγότερο βιομηχανικά ανεπτυγμένες οικονομίες οι Α.Ξ.Ε. συνήθως δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή ή τριτογενή τομέα παραγωγής.

Σε οικονομίες στις οποίες υπάρχει αφθονία εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού πραγματοποιούνται κυρίως Α.Ξ.Ε. που δραστηριοποιούνται σε παραγωγικούς τομείς έντασης εξειδικευμένης Ι εργασίας, ενώ περιορισμένες είναι οι επενδύσεις για την παραγωγή προϊόντων ανειδίκευτης ή ημειδίκευμένης εργασίας.

#### 4.2.7 Ενέργεια<sup>37</sup>

Η ενέργεια κάτω από οποιαδήποτε μορφή, ηλεκτρική, υδραυλική, αιολική, ατμού, πετρελαίου, φυσικού αερίου, άνθρακα κ.λπ., αποτελεί σημαντικό, σε ορισμένες περιπτώσεις αποφασιστικό, παράγοντα για τον τόπο εγκαταστάσεως των επιχειρήσεων.

Η ανεπάρκεια ενέργειας, π.χ. ηλεκτρισμού ή υψηλή τιμή της σε μια συγκεκριμένη περιοχή, μπορεί να αποτελέσει βασικό αποτρεπτικό στοιχείο για την επιλογή μιας τοποθεσίας. Όταν η τοποθεσία δεν μπορεί να αλλάξει λόγω προσανατολισμού προς τις πρώτες ύλες, η μονάδα πρέπει να διαθέτει τη δική της πηγή παραγωγής ενέργειας με ότι συνεπάγεται αυτό από πλευράς κόστους.

Ειδικότερα τώρα όσον αφορά την ηλεκτρική ενέργεια, η οποία από πλευράς χρήσης και κόστους αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των περισσότερων επιχειρήσεων για ενέργεια (πχ 5 : 1 ως προς το φυσικό αέριο), πρέπει να εξετάζεται το κόστος παροχής (για τη χώρα μας όχι τόσο σήμερα λόγω μονοπωλίου, όσο στο μέλλον μετά την απελευθέρωση στην παραγωγή) η ακρίβεια και η αξιοπιστία της υπηρεσίας παροχής της (συνεχής παροχή και όχι διακοπές για οποιοδήποτε λόγο), η παρεχόμενη ισχύς (KVA) και το δυναμικό (voltage : υψηλό ή χαμηλό) καθώς και η διαθεσιμότητα και η εγγύτητα των υπαρχόντων δικτύων και γραμμών και η δυνατότητα και το κόστος κατασκευής υποσταθμών και γραμμών σύνδεσης με το τοπικό δίκτυο.

#### 4.2.8 Το Κοινωνικοοικονομικό Περιβάλλον

Από πλευράς κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος η μελέτη μίας τοποθεσίας για εγκατάσταση πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού

<sup>37</sup> Αθανάσιος Ν. Σταθόπουλος, Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικό», Αθήνα 1991, σελ.251-252

- Τους τοπικούς χρηματοοικονομικούς, φορολογικούς και οικονομικούς κανονισμούς
- Τις διευκολύνσεις κατασκευών και συντηρήσεως.
- Τις συνθήκες διαβίωσης, τις δυνατότητες εκπαίδευσεως, τις υπηρεσίες ασφαλείας (αστυνομικής, πυροσβεστική κ.λπ.), τις υγειονομικές και νοσοκομειακές υπηρεσίες.
- Τις κλιματολογικές συνθήκες.
- Το κόστος της γης.

#### 4.2.8.1 Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού<sup>38</sup>

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τα τελευταία έτη οι διάφορες χώρες, που ακολουθούν αναπτυξιακή πολιτική προβάλλουν μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων τους και το χαμηλό εργατικό κόστος.

Η διαθεσιμότητα ειδικευμένου ή ημιειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ο τύπος της ειδικεύσεως και το κόστος εργασίας πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως της μονάδας, ιδιαίτερα αν η μονάδα αυτή έχει ειδικές απαιτήσεις ή το κόστος εργασίας είναι κρίσιμος παράγοντας, με δεδομένη την διαφοροποίηση μεταξύ των χωρών αλλά και μεταξύ των περιφερειών. Οι ιδιαίτερες αυτές απαιτήσεις ποικίλουν τόσο όσο προς τον αριθμό των εργαζομένων όσο και προς την εξειδίκευσή τους. Οι χαρακτηριστικές αυτές απαιτήσεις για συγκεκριμένους κλάδους και εταιρίες κάνουν συγκεκριμένες τοποθεσίες πιο κατάλληλες από άλλες.

Η σημασία του εργατικού δυναμικού ως παράγοντα για την επιλογή της τοποθεσίας αυξήθηκε με την πάροδο του χρόνου για δύο λόγους. Πρώτον, το μεταφορικό κόστος παγκοσμίως και εντός των διάφορων χωρών μειώθηκε λόγω των

<sup>38</sup> Αθανάσιος Ν. Σταθόπουλος, Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπιλίας «Το Οικονομικό», Αθήνα 1991, σελ.252-253

τεχνολογικών αλλαγών (μεγαλύτερα και ταχύτερα πλοία, ανάπτυξη αεροπορικών μεταφορών κ.λπ.) και συνεχών επενδύσεων στην υποδομή. Αυτό αυξάνει την πιθανότητα, εντός της ίδιας περιφέρειας αλλά και διεθνώς, το εργατικό κόστος να υπερσχύσει έναντι του κόστους μεταφοράς στο συνολικό κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Δεύτερον, συνεχώς μειώνεται η απασχόληση με την γεωργία και οι άνθρωποι αναζητούν εργασία περισσότερο σε βιομηχανίες και αυτό οδηγεί πολλές χώρες να ενθαρρύνουν επενδύσεις για βιομηχανική ανάπτυξη. Αυτό όμως έχει επιπλέον ως αποτέλεσμα τους χαμηλούς μισθούς και ημερομίσθια.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η προσφορά εργατικού δυναμικού αντανακλά τα κοινωνικά, δημογραφικά και οικονομικά χαρακτηριστικά τα οποία διαφέρουν μεταξύ περιφερειών και χωρών. Επομένως οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό πρέπει να εξετάζονται παράλληλα με τις συνθήκες διαβίωσης στην περιοχή, με τη διαθεσιμότητα στέγης, με τις κοινωνικές παροχές και τις δυνατότητες εκπαίδευσης και διασκέδασης.

#### 4.2.8.2 Χρηματοοικονομικοί, φορολογικοί και οικονομικοί κανονισμοί<sup>39, 40</sup>

Οι χρηματοοικονομικοί, οι φορολογικοί και οι οικονομικοί κανονισμοί που διέπουν τις διάφορες εναλλακτικές τοποθεσίες, πρέπει επίσης να εξετάζονται κατά την επιλογή του τόπου εγκαταστάσεως παράλληλα με την μελέτη του γενικότερου θεσμικού πλαισίου και της κυβερνητικής πολιτικής που αναλύσαμε προγενέστερα. Οι διάφορες εθνικές ή τοπικές υπηρεσίες, που παρέχουν ηλεκτρισμό, νερό κ.λπ. πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ενώ οι οικοδομικοί κανονισμοί, η φορολογία και οι ανάγκες ασφαλίσεως πρέπει να εξετάζονται επισταμένως.

<sup>39</sup> Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1993, σελ. 170

<sup>40</sup> George D. Hack, Site Selection for Growing Companies, Quorum Books, Westport, Connecticut 1999, σελ 109



Επίσης, οι φόροι που θα βαρύνουν την επιχείρηση και το προσωπικό ή τους ιδιοκτήτες θα πρέπει να συγκρίνονται μεταξύ των διάφορων εναλλακτικών τοποθεσιών. Οι φόροι μπορεί για πολλές επιχειρήσεις να μην αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιλογή της τοποθεσίας, καθώς αποτελούν ένα μικρό μέρος των λειτουργικών εξόδων τους, ενώ άλλες να τον λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους.

Μία όμως σημαντική αλλαγή στη φορολογία, με τα άλλα λειτουργικά έξοδα σταθερά, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα κέρδη της επιχείρησης. Οι φόροι μπορεί να είναι είτε κρατικοί, είτε της τοπικής αυτοδιοίκησης και να αφορούν την ιδιοκτησία, προσωπική και εταιρική, τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό, τα αποθέματα κ.λπ. οπότε επηρεάζουν την επιλογή μεταξύ διαφορετικών χωρών και τοποθεσιών της ίδιας χώρας αντίστοιχα. Υπάρχουν κάποτε και διαφορετικοί δασμοί ή διαφορετικοί Φ. Π.Α. (Φόροι Προστιθέμενης αξίας), οπότε πρέπει να γίνεται και εδώ λεπτομερής σύγκριση των εναλλακτικών τοποθεσιών.

#### 4.2.8.3 Κλιματολογικές συνθήκες <sup>41</sup>

Το κλίμα μπορεί επίσης να αποβεί σπουδαίος παράγοντας στην εκλογή της τοποθεσίας. Εκτός από την απευθείας επίδραση στο κόστος της κατασκευής των εγκαταστάσεων (απαλλαγή από υγρασία, ανάγκη κλιματισμού, ψύξεως ή θερμάνσεως) μπορεί να επηρεάσει και έμμεσα την επιλογή, επηρεάζοντας την επάρκεια και παροχή νερού, τις συνθήκες διαβίωσης των υπαλλήλων ή και τις μεταφορές. Επίσης έχει άμεση επιρροή στις επιχειρήσεις που βασίζονται σε αγροτικές και δασικές πρώτες ύλες. Επομένως πρέπει να συλλέγονται και να συγκρίνονται στοιχεία τέτοια όπως η θερμοκρασία, οι βροχοπτώσεις, η σκόνη, οι καπνοί κ.λπ.

<sup>41</sup> Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1993, σελ. 170

#### 4.2.8.4 Τεχνολογία<sup>42</sup>

Διαφορετικές εταιρίες αναπτύσσουν διαφορετικές τεχνολογίες για την παραγωγή παρόμοιων, προϊόντων. Ποια όμως είναι καλύτερη από τις άλλες; Αυτή που αποδίδει καλύτερα ή παράγει περισσότερα προϊόντα στον ίδιο χρόνο και χρησιμοποιώντας τους ίδιους πόρους. Οι επιχειρήσεις, όπως και οι άνθρωποι, αναζητούν συνεχώς νέες τεχνολογίες και καινοτομίες για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς και κυρίως να τις προλάβουν. Η εμπειρία που αποκτάται κάθε φορά από τα στελέχη και τους υπαλλήλους, οδηγεί στην ανακάλυψη νέων τεχνολογιών.

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε μια παραγωγική διαδικασία, καθορίζει το μίγμα των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων αλλά και το εργατικό δυναμικό που απαιτείται. Για την επιλογή λοιπόν του τύπου εγκαταστάσεως, πρέπει να είναι γνωστή η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς και σε ποιο βαθμό είναι δυνατή η υποκατάσταση των πρώτων υλών και των ειδικοτήτων του εργατικού δυναμικού, προκειμένου να αξιολογηθούν αυτοί οι παράγοντες,

Η καταλληλότητα λοιπόν μιας τοποθεσίας κρίνεται, όπως είδαμε παραπάνω, εκτός των άλλων παραγόντων, και από τη διαθεσιμότητα και το κόστος, των πρώτων υλών και του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, που απαιτούνται για την τεχνολογία που επιλέχθηκε. Παρακάτω θα αναλύσουμε το φαινόμενο του ταιριάσματος των επιχειρήσεων ενός κλάδου με συγκεκριμένες τοποθεσίες το οποίο είναι γνωστό ως "συγκέντρωση σε μια τοποθεσία επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου (Localization) καθώς και το φαινόμενο της συγκέντρωσης σε μία τοποθεσία επιχειρήσεων δύο διαφορετικών κλάδων γνωστό ως "Βιομηχανική συσσώρευση (Agglomeration)".

<sup>42</sup> J. W. Harrington and Barney Warf, *Industrial Location: Principles, Practice & Policy*, Routledge, London and New York 1995, σελ 92

### 4.3. LOCALIZATION<sup>43</sup>

Αναφέρεται στην συγκέντρωση επιχειρήσεων ενός κλάδου σε μία ή λίγες τοποθεσίες. Η διαφοροποίηση και η ένταξη των επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους αποτελεί μία σημαντική βοήθεια στην προσπάθεια να προσδιορίσουμε τις διαφορετικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων από τις διάφορες τοποθεσίες.

Όταν πάλι λέμε ότι μια συγκεκριμένη επιχείρηση ταιριάζει και είναι εγκατεστημένη σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία, εννοούμε ότι τα χαρακτηριστικά και η υποδομή αυτής της τοποθεσίας ικανοποιούν καλύτερα τα κριτήρια και τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου. Έτσι οι διάφορες τοποθεσίες αναλύονται και εκλέγονται με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά τους τα οποία μπορούν να μετρηθούν, όπως π.χ. η διαθεσιμότητα εργατών, η ευκολία πρόσβασης σε πρώτες ύλες, η ζήτηση της αγοράς κ.λπ.. Σύστημα όμως ταξινόμησης των διαφόρων περιοχών αντίστοιχο με των κλάδων, δεν υπάρχει. Αυτό το φαινόμενο του ταιριάσματος των επιχειρήσεων ενός κλάδου με συγκεκριμένες τοποθεσίες είναι γνωστό ως "συγκέντρωση σε μια τοποθεσία επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου (Localization)".

Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται πρώτα από όλα σε κλάδους που οι επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στις τοποθεσίες που βρίσκονται τα αποθέματα των πρώτων υλών (resource oriented). Όταν υπάρχει μία περιοχή με αποθέματα πρώτων υλών όλες οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες σε αυτές εγκαθίστανται σε αυτή την τοποθεσία. Αν όλες οι επιχειρήσεις έχουν το ίδιο σταθερό κόστος τότε συνήθως, μετά από μία σύγκρουση ολιγοπωλίου π.χ. πόλεμος τιμών, συγχωνεύονται σε μία εταιρία ή υπάρχει ένα σημείο ισορροπίας που εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους πάνω στο σταθερό κόστος. Μπορεί επίσης να υπάρχει μία ανταγωνιστική αγορά όπου

<sup>43</sup> Martin J. Beckmann, «Lectures on Location Theory», Springer - Verlag, Berlin- Heidelberg 1999, σελ. 99-100

οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικό οριακό κόστος στην εκμετάλλευση του αποθέματος λόγω διαφορών στις τοπικές συνθήκες και την ποιότητα αυτού. Τότε η τιμή καθορίζεται με βάση το οριακό κόστος της οριακής εταιρίας.

Εάν με αποθέματα πρώτων υλών υπάρχουν αρκετές περιοχές, τότε το καθένα μπορεί να το εκμεταλλεύεται μία ή περισσότερες εταιρίες που εγκαθίστανται στις αντίστοιχες τοποθεσίες και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Με κάθε τέτοιο απόθεμα σχετίζεται και μία αγορά που εξυπηρετείται από τις επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στο τόπο του αποθέματος.

"Συγκέντρωση σε μια τοποθεσία επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου (Localization)" έχουμε και στην περίπτωση που επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην εργασία (labor oriented) συγκεντρώνονται σε περιοχές όπου υπάρχει φθινό ή εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Για τους εργοδότες είναι καλύτερα, να εγκαθιστούν τις επιχειρήσεις τους σε τοποθεσίες που είναι πιο πιθανό να βρουν τους εργάτες με την εξειδίκευση που επιθυμούν, αλλά και οι εργάτες συγκεντρώνονται στις τοποθεσίες όπου υπάρχουν εργοδότες που αναζητούν ανθρώπους με τις ικανότητες τους. Ακόμα, εάν η αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος περιορίζεται σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία, τότε επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς την αγορά (market oriented) συγκεντρώνονται σε αυτή την τοποθεσία. Εάν τώρα αυτή η αγορά αποτελεί ένα άλλο κλάδο τότε έχουμε συγκέντρωση σε μία τοποθεσία επιχειρήσεων δύο διαφορετικών κλάδων και το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως "Βιομηχανική συσσώρευση (Agglomeration)".

#### 4.4 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΥΣΣΩΡΕΥΣΗ (AGGLOMERATION)<sup>44, 45</sup>

Ο όρος "βιομηχανική συσσώρευση (agglomeration)" αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Alfred Weber (1905), για να ορίσει την αμοιβαία έλξη διαφορετικών κλάδων ως αποτέλεσμα της κοινής τους τοποθεσίας.

Η βιομηχανική συσσώρευση (agglomeration) είναι μία μορφή συγκέντρωσης σε μία τοποθεσία επιχειρήσεων προσανατολισμένων προς την αγορά, οι οποίες ελκύονται προς ένα κοινό κέντρο. Οι επιχειρήσεις το βρίσκουν επικερδές να εγκαθίστανται κοντά σε μία άλλη, ο πληθυσμός αρχίζει να ομαδοποιείται με αποτέλεσμα την δημιουργία πόλεων, λόγω της συγκέντρωσης ανθρώπινου δυναμικού, η καταναλωτική ζήτηση αρχίζει να ικανοποιείται ολοένα και περισσότερο μέσα στην τοπική αγορά, οι επιχειρήσεις επωφελούνται από μία συνεχώς αναπτυσσόμενη κοινωνική υποδομή και πολιτική, αφού μοιράζονται οφέλη όπως η παρουσία ειδικών να συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις, εκπαιδευτικές ευκαιρίες για τους υπαλλήλους, τράπεζες και άλλες διευκολύνσεις, δημοτικές υπηρεσίες, αστυνομική προστασία, προστασία από πυρκαγιές, υγειονομικές υπηρεσίες κ.λπ. και κάποιες από αυτές ανακαλύπτουν ότι μπορούν να αρχίσουν να μεγαλώνουν. Η συγκέντρωση προκαλεί πρόσθετες μειώσεις στο μεταφορικό κόστος καθώς η εσωτερική κίνηση καθιστά πλεονεκτική τη δημιουργία οδικών συστημάτων και μέσων μαζικής μεταφοράς.

Η πιο φανερή έλξη είναι αυτή μεταξύ του προμηθευτή και του χρήστη ενός ενδιάμεσου προϊόντος. Αυτό είναι ισοδύναμο με τον προσανατολισμό προς την αγορά όταν η αγορά αποτελεί ένα ιδιαίτερο κλάδο. Ένα γνωστό παράδειγμα είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες που έλκουν τους διάφορους προμηθευτές ελαστικών, ηλεκτρικού εξοπλισμού κ.λπ. Το ιαπωνικό σύστημα "Kan Ban" ή "Just in time"

<sup>44</sup> Martin J. Beckmann, «Lectures on Location Theory», Springer - Verlag, Berlin- Heidelberg 1999, σελ.107-108

<sup>45</sup> Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Οδηγός για καλύτερες Οικονομοτεχνικές Μελέτες, σελ. 272 -273

εξαρτάται από την στενή γειτνίαση των προμηθευτών έτσι ώστε να ικανοποιούνται αυστηρά τα προγράμματα διανομής. Εκτός από την μείωση του κόστους μεταφορικών μπορεί να υπάρχει και εξοικονόμηση ενέργειας, όπως πχ στην περίπτωση που ένα εργοστάσιο επεξεργασίας χάλυβα είναι δίπλα στην υψικάμινο έτσι ώστε ο χυτός σίδηρος να μεταφέρεται αμέσως για επεξεργασία σε ατσάλι. Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μία ειδική μορφή "βιομηχανικής συσσώρευσης (agglomeration)".

Όταν δεν υπάρχει σχέση μεταξύ προμηθευτή και χρήστη, επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους μπορεί να μοιράζονται διάφορες υπηρεσίες, όπως συσκευασία, μεταφορά, φόρτωση, αποθήκευση, επισκευές, εκπαίδευση, μάρκετινγκ κ.λπ. που προσφέρονται σε μία τοποθεσία. Ένας νέος κλάδος μπορεί να επιλέξει να εγκατασταθεί δίπλα σε ένα άλλο ήδη υπάρχον, γιατί ήδη υπάρχει μία αγορά εργασίας και μία κοινωνική δομή και οργάνωση. Αν το προϊόν είναι ένα καταναλωτικό αγαθό τότε η παρουσία άλλων εταιριών στην τοποθεσία σημαίνει ότι ήδη υπάρχει για αυτά τα αγαθά μία τοπική καταναλωτική αγορά.

Μία άλλη περίπτωση "βιομηχανικής συσσώρευσης (agglomeration)" είναι η έλξη διαφορετικών καταστημάτων που γίνεται αντιληπτή με την δημιουργία εμπορικών κέντρων και εμπορικών τετραγώνων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας διευκόλυνσης των πελατών να συνδυάσουν την αγορά διαφορετικών αλλά σχετικών προϊόντων σε μία έξοδο τους στην αγορά. Πολλές φορές δημιουργούνται εμπορικά κέντρα ή τετράγωνα όπου τα καταστήματα προσφέρουν προϊόντα συγκεκριμένης ποιότητας και κλίμακας τιμών όπως π.χ. στο Κολωνάκι. Έτσι γενικά δεν έχουμε ευκολία μόνο στον παραγωγό αλλά και στον καταναλωτή. Το φαινόμενο παρατηρείται και στον κλάδο της ψυχαγωγίας. Εστιατόρια, καφετέριες έξω από θέατρα και κινηματογράφους κλπ

Μία σημαντική συνέπεια του φαινομένου αυτού είναι η δημιουργία πόλεων, λόγω της συγκέντρωσης ανθρώπινου δυναμικού, και η ανάπτυξη μίας κοινωνικής υποδομής και πολιτικής από την οποία επωφελούνται και οι ίδιες οι επιχειρήσεις αφού μοιράζονται οφέλη όπως, η παρουσία ειδικών να συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις, εκπαιδευτικές ευκαιρίες για τους υπαλλήλους, τράπεζες και άλλες διευκολύνσεις, δημοτικές υπηρεσίες, αστυνομική προστασία, προστασία από πυρκαγιές, υγειονομικές υπηρεσίες κ.λπ.

Όμως παρατηρείται και το αντίθετο φαινόμενο "Βιομηχανική αποκέντρωση (Deconcentration)" ή "deglomeration" λόγω ύπαρξης διαφόρων παραγόντων με κυριότερο τον ανταγωνισμό των κλάδων για περιορισμένους πόρους, πρώτες ύλες και ειδικά γη. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις αποφεύγουν την εγκατάσταση τους κοντά σε άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις για να μη γεννηθεί θέμα ανταγωνισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ Α.Ξ.Ε.

#### 5.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει οι Α.Ξ.Ε. μπορούν να επιφέρουν θετικές επιδράσεις στην οικονομία των χωρών υποδοχής τους. Οι αναμενόμενες αυτές θετικές επιδράσεις οδηγούν συχνά τις κυβερνήσεις τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών να προσφέρουν ένα αριθμό σημαντικών επενδυτικών κινήτρων προσέλκυσης ξένων κεφαλαίων μεταξύ των οποίων φοροαπαλλαγές και επιδοτήσεις σε βασικές εισροές. Βάσει των συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί στον διεθνή ανταγωνισμό, οι κυβερνήσεις των χωρών που επιδιώκουν να προσελκύσουν τις Α.Ξ.Ε. θεωρούν ότι είναι αναγκασμένες να προσφέρουν όλο και περισσότερα κίνητρα, από φόβο μήπως οι επενδυτές αποφασίσουν να στραφούν σε άλλες αγορές με τα ίδια χαρακτηριστικά αλλά με αυξημένα, όμως, επενδυτικά κίνητρα<sup>46</sup>.

Οι Α.Ξ.Ε. μπορεί να πραγματοποιούνται για μια πλειάδα λόγων όπως για αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων – resource seeking, αγορών - market seeking, αποδοτικότητας - efficiency seeking και στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων - strategic asset seeking. Σε πολλές περιπτώσεις όμως η κυβέρνηση μιας χώρας δεν είναι σε θέση να επηρεάσει ορισμένους παράγοντες που χαρακτηρίζουν την εθνική της οικονομία (π.χ. το μέγεθος της αγοράς της) έτσι ώστε να προσελκύσει όλων των τύπων τις Α.Ξ.Ε.. Παρόλα αυτά μπορεί να είναι σε θέση να λάβει μέτρα που θα μπορούσαν να αυξήσουν την πιθανότητα προσέλκυσης ορισμένων τουλάχιστον τύπων Α.Ξ.Ε.. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα βασικότερα από αυτά τα μέτρα.

<sup>46</sup> Wolff G., «Foreign Direct Investment in the enlarged EU: do taxes matter and to what extend?», Deutsche Bundesbank, 2006



### 5.1.1 Δημοσιονομικά Κίνητρα (Fiscal Incentive)

Τα δημοσιονομικά κίνητρα αποτελούν το είδος των κινήτρων που χρησιμοποιούνται πιο συχνά<sup>47</sup>. Τα κίνητρα τα οποία συνηθίζεται να προσφέρονται, περιλαμβάνουν:

1. Την Μειωμένη Άμεση Εταιρική Φορολόγηση. Πρόκειται για μέτρα που αποσκοπούν στην επίτευξη επιπέδων χαμηλού εταιρικού φορολογικού βάρους<sup>48</sup>. Παραδείγματα τέτοιων μέτρων είναι:

- Μειωμένοι Συντελεστές Εταιρικών Φόρων. Το μέτρο αυτό αναφέρεται στη μείωση του συντελεστή φορολόγησης για τις εταιρίες. Πρέπει να σημειώσουμε ότι κάποιες αρχές δεν προχωρούν σε μείωση του γενικότερου φορολογικού συντελεστή εταιρικών εσόδων αλλά επικεντρώνονται στη μείωση του συντελεστή εταιρικών εσόδων που προέρχονται από συγκεκριμένες πηγές ή δραστηριότητες σε συγκεκριμένους κλάδους.
- Φορολογικές Απαλλαγές. Αυτό το μέτρο αναφέρεται στη μη υποχρέωση των νέων επιχειρήσεων να πληρώνουν εταιρικό φόρο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Εναλλακτικά, οι επιχειρήσεις δεν πληρώνουν φόρο μέχρι να καλύψουν τα αρχικά κόστη κεφαλαίου τους.
- Ειδικές Ζώνες Φορολογικών Προνομίων. Η δημιουργία ζωνών/περιοχών με χαμηλούς συντελεστές εταιρικού φόρου είναι ένα άλλο μέτρο που χρησιμοποιείται ιδιαίτερα για την προσέλκυση Α.Ξ.Ε. σε συγκεκριμένες ζώνες/περιοχές μιας χώρας.
- Κίνητρα για Σχηματισμό Κεφαλαίου (Capital Formation). Πρόκειται για μέτρα σύνδεσης της χαμηλής φορολόγησης με εταιρικές επενδύσεις<sup>49</sup>. Παράδειγμα τέτοιων

<sup>47</sup> Στην εργασία του Wolff το 2006, αποδεικνύεται η μεγάλη σημασία των δημοσιονομικών κινήτρων για την προσέλκυση Α.Ξ.Ε.

<sup>48</sup> Wolff G., «Foreign Direct Investment in the enlarged EU: do taxes matter and to what extend?», Deutsche Bundesbank, 2006.

μέτρων είναι το αποθεματικό κεφάλαιο προς επένδυση (reinvested profits) σύμφωνα με το οποίο κάποιες αρχές προσφέρουν μειώσεις στους φόρους ή φορολογικές πιστώσεις στα αποθεματικά των επιχειρήσεων που επενδύονται στη χώρα υποδοχής τους.

2 Μειωμένα Εμπόδια στη Διασυνοριακή Λειτουργία. Οι επιχειρήσεις προσελκύονται από περιοχές όπου το δημοσιονομικό σύστημα τους επιβάλλει ελάχιστα κόστη στη διασυνοριακή μεταφορά πόρων, αγαθών, υπηρεσιών και ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου αυτού, οι τοπικές αρχές ορισμένες φορές παίρνουν μέτρα που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση αυτού του κόστους. Παραδείγματα τέτοιων μέτρων είναι:

- Παρακρατούμενοι φόροι. Κάποιες χώρες προσφέρουν στις ξένες επιχειρήσεις χαμηλούς συντελεστές παρακράτησης φόρου στα εμβάσματα που κατευθύνονται στις χώρες προέλευσής τους.
- Φορολόγηση διεθνούς εμπορίου. Μειωμένοι φόροι εισαγωγών και τελωνειακοί δασμοί πολλές φορές χρησιμοποιούνται σαν κίνητρα προσέλκυσης Α.Ξ.Ε..
- Φορολόγηση εργαζομένων. Η χαμηλότερη φορολόγηση εισοδήματος ή η μείωση στο κόστος κοινωνικής ασφάλισης για τους εκπατριζόμενους εργαζομένους των ξένων επιχειρήσεων χρησιμοποιείται από κάποιες αρχές έτσι ώστε να γίνουν κάποιες περιοχές πιο ελκυστικές για τους ξένους επενδυτές.

### 5.1.2 Οικονομικά Κίνητρα (Financial Incentives)

Οι πολιτικές της παροχής οικονομικών κινήτρων συνήθως παρακινούνται από έναν από τους εξής τρεις λόγους που καθορίζουν με τη σειρά τη μορφή που αυτά παίρνουν:

<sup>49</sup> Wolff G., «Foreign Direct Investment in the enlarged EU: do taxes matter and to what extend?», Deutsche Bundesbank, 2006

1. Είναι σύνηθες, οι κρατικές αρχές να ακολουθούν στοχευμένες προσπάθειες σε περιοχές της χώρας που θεωρείται ότι είναι μη προνομιούχες σε σχέση με άλλες ώστε να προσελκύουν επενδυτικά κεφάλαια. Αυτό ερμηνεύεται σαν πολιτική εξισορρόπησης του “χώρου διεξαγωγής του παιχνιδιού”. Τέτοιες “δαπάνες εξίσωσης τοποθεσιών” περιλαμβάνουν:

- **Επιδοτήσεις Υποδομών.** Ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους για την αύξηση της ελκυστικότητας μιας περιοχής είναι η εξασφάλιση υλικών υποδομών (δρόμοι, σιδηρόδρομοι, λιμάνια) ή επικοινωνιακών υποδομών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των επενδυτών<sup>50</sup>.

- **Επιδοτήσεις για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση των Εργαζομένων.** Υπάρχουν περιπτώσεις που οι επενδύσεις πραγματοποιούνται σε τομείς που είναι νέοι στην περιοχή υποδοχής τους και για το λόγο αυτό οι επενδυτές αντιμετωπίζουν την ανεπάρκεια του κατάλληλου εργατικού δυναμικού. Οι αρχές, λοιπόν αναλαμβάνουν να συνεισφέρουν στο να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα μέσω δημοσίων ή στηριγμένων από το δημόσιο, προγραμμάτων εκπαίδευσης.

2. Οι αρχές συχνά υποστηρίζουν ότι το κόστος το οποίο αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν εγκαθίστανται σε νέες τοποθεσίες μπορεί να τους αποτρέψει από την επιλογή της πλέον κατάλληλης. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η χώρα που επιθυμεί να προσελκύσει Α.Ξ.Ε. θα πρέπει να προσφέρει επιδοτήσεις για την κάλυψη αυτού του κόστους. Αυτή η υποκατηγορία οικονομικών κινήτρων περιλαμβάνει:

- **Υποστήριξη Μετεγκατάστασης και Εκπατρισμού.** Οι αρχές προσφέρουν χρηματική κάλυψη σε όσες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επιπλέον έξοδα κεφαλαίου και κόστη μετεγκατάστασης. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, οι αρχές συνεισφέρουν

<sup>50</sup> Kumar N., «Infrastructure Availability, Foreign Direct Investment Inflows and their Export – orientation: a Cross – Country Exploration», Research and Information System for Developing Countries, 2001

στην κάλυψη των εξόδων μετεγκατάστασης συγκεκριμένων μελών του προσωπικού της επιχείρησης όπως και των εξόδων μετεγκατάστασης των οικογενειών τους.

- Προσωρινές Μισθολογικές Επιδοτήσεις. Στο αρχικό στάδιο λειτουργίας των επιχειρήσεων οι αρχές μπορεί να τις υποστηρίζουν καλύπτοντας μέρος των μισθών που πρέπει να πληρώσουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις.

3. Πέρα από τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται για τους δύο παραπάνω λόγους που έχουν να κάνουν με την αντιστάθμιση ατελειών της αγοράς και την κάλυψη του κόστους συναλλαγών, οι αρχές μπορεί να παρέχουν και οικονομικά κίνητρα για να επωφεληθούν από τις πιθανές θετικές επιδράσεις της παρουσίας ξένων επιχειρήσεων. Σε αυτήν την περίπτωση ακολουθούν μια πολιτική στοχευμένων κινήτρων που περιλαμβάνουν μέτρα όπως:

- Πιστώσεις στους Επενδυτές. Οι αρχές μερικές φορές παρέχουν δάνεια με ευνοϊκούς όρους ή με επιδοτήσεις στα επιτόκιά τους σε ξένες επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων επενδυτικών στόχων. Εναλλακτικά, βοηθούν τους ξένους επενδυτές παρέχοντας εγγυήσεις για τα δάνειά τους.
- Real Estate (Ακίνητα). Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που οι εθνικές ή τοπικές αρχές πουλούν γη ή κτίσματα σε ξένους επενδυτές σε τιμές χαμηλότερες από αυτές της αγοράς.
- Συμμετοχή στην Κάλυψη του Κόστους. Πέρα από την κάλυψη του κόστους των ξένων επιχειρήσεων στο στάδιο εγκατάστασής τους, οι αρχές προχωρούν παραπέρα καλύπτοντας τα κόστη των επιχειρήσεων που αφορούν το marketing ή και κάποια λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων. Η συμμετοχή στην κάλυψη αυτών των κερδών μπορεί να είναι είτε άμεση είτε έμμεση.

### 5.1.3 Ρυθμιστικά Κίνητρα<sup>51</sup>

Τα κίνητρα αυτά αναφέρονται στην πολιτική προσέλκυσης Α.Ξ.Ε. μέσω της μείωσης ή και της κατάργησης μιας σειράς εθνικών ή τοπικών κανόνων και κανονισμών. Αν και θεωρητικά οι αρχές μπορούν να καταργήσουν κάθε είδους κανονισμό, στην πράξη τείνουν να χαλαρώνουν τις απαιτήσεις που είναι περιβαλλοντικές, κοινωνικές ή συνδέονται με την αγορά εργασίας. Πρέπει να σημειώσουμε ότι τέτοιου είδους κίνητρα χρησιμοποιούνται σπανιότερα και μάλιστα σε συγκεκριμένους κλάδους χωρών που δεν ανήκουν στον ΟΟΣΑ.

### 5.1.4 Μακροοικονομικά Κίνητρα

Τα μακροοικονομικά μέτρα που διαμορφώνουν μια σειρά σημαντικών χαρακτηριστικών της χώρας επηρεάζοντας την ανταγωνιστικότητά της είναι επίσης σημαντικά και για την προσέλκυση Α.Ξ.Ε.. Είναι προφανές ότι η γενικότερη οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται μια χώρα επηρεάζει τις ξένες επιχειρήσεις που σκέφτονται να επενδύσουν σε αυτή. Πέρα από την γενικότερη προσπάθεια των αρχών να βελτιώσουν και να σταθεροποιήσουν την οικονομική κατάσταση, μια σειρά από μέτρα που συντελούν προς την ίδια κατεύθυνση μπορούν να έχουν επίσης επίδραση στην εισροή Α.Ξ.Ε. στη χώρα. Παραδείγματα τέτοιων μέτρων είναι:

- Επενδύσεις σε υποδομές
- Επενδύσεις για την επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού
- Δεσμεύσεις για ιδιωτικοποιήσεις
- Ανάπτυξη χρηματοοικονομικών αγορών
- Μείωση εμποδίων εμπορίου

<sup>51</sup> Globerman and Shapiro, «Global Foreign Direct Investment Flows: The Role of Governance Infrastructure», World Development, 2002

### 5.1.5 Άλλες Μορφές Κινήτρων

Πέραν των κινήτρων που προαναφέραμε, οι αρχές μιας χώρας χρησιμοποιούν και μια σειρά από άλλα μέτρα όπως για παράδειγμα την ανάληψη δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διάδοση πληροφοριών, στη δημιουργία μιας καλής εικόνας και στην παροχή υπηρεσιών επενδύσεων στους πιθανούς επενδυτές. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια πολλές χώρες έχουν δημιουργήσει τα λεγόμενα One Stop Investment Promotion Agencies (IPA)<sup>52</sup>.

Η δημιουργία των IPAs αποτέλεσε τη σημαντικότερη αλλαγή στις πολιτικές προσέλκυσης Α.Ξ.Ε. τα χρόνια που ακολούθησαν μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Αιτία της σύστασης των IPAs αποτέλεσε η υποστήριξη και ενίσχυση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας καθώς και η εποικοδομητική ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ ξένων επενδυτών και των χωρών υποδοχής. Η αποστολή τους βέβαια διαφέρει από χώρα σε χώρα. Σε ορισμένες χώρες ασκούν διοικητικές και μόνο αρμοδιότητες (συλλογή αιτήσεων και προώθησή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες) ενώ σε άλλες έχουν εξελιχθεί σε εξειδικευμένους οργανισμούς με αποφασιστικές αρμοδιότητες. Βέβαια η επιτυχία του εγχειρήματος των IPAs βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την επιρροή που ασκούν στις σχετιζόμενες κυβερνητικές υπηρεσίες.

## 5.2 ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΧΩΡΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.

Στην ενότητα αυτή θα δούμε εμπειρικά δεδομένα από τις πολιτικές ορισμένων χαρακτηριστικών χωρών των οποίων οι επίσημοι φορείς προσέλκυσης επενδύσεων είναι συνδεδεμένοι με τη WAIPA<sup>53</sup>.

<sup>52</sup> Τα One Stop Investment Promotion Agencies αποσκοπούν στο να βοηθήσουν τόσο στην είσοδο στη χώρα ξένων επιχειρήσεων όσο και στην απρόσκοπτη λειτουργία αυτών

<sup>53</sup> Η WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies) ιδρύθηκε το 1995 και αποτελεί έναν μη κυβερνητικό οργανισμό που δρα σαν φόρουμ forum για τα IPAs. Αποσκοπεί στη δημιουργία και παροχή διαδικτυακών ευκαιριών ούτως ώστε να διευκολύνει την προώθηση των Α.Ξ.Ε. και των επενδύσεων γενικότερα.

Στην περίπτωση της Ιρλανδίας, η ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Οικογένεια και η επιθετική της βιομηχανική πολιτική αποτέλεσε σταθμό στην εξέλιξη των Α.Ξ.Ε. Η παροχή σημαντικών κινήτρων για επένδυση αλλά και οι σημαντικές φορολογικές απαλλαγές (πχ. τα επαναπατριζόμενα κέρδη δεν υπόκεινται σε φορολόγηση τουλάχιστον στα δέκα πρώτα χρόνια λειτουργίας της μονάδας) προσέλκυσαν ένα μεγάλο αριθμό πολυεθνικών εταιρειών. Η ιρλανδική κυβέρνηση ίδρυσε την IDA (Industrial Development Agency) με κύριο στόχο της την αναζήτηση διεθνών επενδυτικών κεφαλαίων για την επίτευξη επιχειρηματικών συνεργασιών. Οι μέχρι τώρα επιδόσεις του φορέα αυτού θεωρούνται πολύ ικανοποιητικές αφού άνω των 1000 ξένων εταιρειών έχουν ξεκινήσει επιχειρηματική δραστηριότητα στα πλαίσια της Ιρλανδικής επικράτειας. Τα σημαντικότερα από τα κίνητρα που παρέχει η IDA είναι είτε φορολογικά: είτε με τη μορφή επιδοτήσεων.

Στην περίπτωση της Ιρλανδίας η εμπειρική μελέτη δείχνει ότι ένας κατάλληλα οργανωμένος και «ισχυρός» φορέας προσέλκυσης Α.Ξ.Ε. με το ενδεδειγμένο μείγμα πολιτικής κινήτρων και επιδοτήσεων κατάφερε να αξιοποιήσει το διεθνές οικονομικό περιβάλλον και να εστιάσει σε σύγχρονες μορφές και τομείς επένδυσης, πετυχαίνοντας αυτό που με δύο λέξεις περιγράφουμε ως «Ιρλανδικό θαύμα».<sup>54</sup>

Στην περίπτωση της Πορτογαλίας, ο οργανισμός που δραστηριοποιείται ενεργά για την προσέλκυση ξένων επενδυτικών κεφαλαίων διαθέτει οικονομική και διοικητική αυτονομία και ανήκει στην κατηγορία των «ισχυρών» φορέων. Έχει την ευθύνη σχεδόν για το σύνολο των διαδικασιών αδειοδότησης και επιδότησης και “συνεπικουρείται” από ένα σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο για τις Α.Ξ.Ε. που χαρακτηρίζεται από την

<sup>54</sup> European Union Foreign Direct Investment Yearbook 2006

απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και από μια σειρά φορολογικών και άλλων κινήτρων<sup>55</sup>. Μεταξύ αυτών αναφέρουμε χαρακτηριστικά:

- τα κέρδη μιας ξένης εταιρείας από την πώληση παγίων στοιχείων του ενεργητικού τα οποία επανεπενδύονται απαλλάσσονται από το φόρο επιχειρήσεων,
- ξένες επενδύσεις που ξεπερνούν τα 35 εκατ. δολάρια απαλλάσσονται από ορισμένους φόρους όπως φόροι τοπικής κυβέρνησης, ταχυδρομικά τέλη κ.α.
- παροχή κινήτρων για δημιουργία, βελτίωση και επέκταση επιχειρήσεων σε περιοχές της Πορτογαλίας με χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης, προκειμένου να επιτυγχάνεται ισόρροπη ανάπτυξη σε όλη την επικράτεια της χώρας,
- παροχή κινήτρων για την υποστήριξη μικρών επενδύσεων κατά κύριο λόγο στους τομείς της μεταποίησης και των ορυχείων. Το ποσό της επιδότησης είναι δυνατό να ανέλθει έως και το 25% της συνολικής επένδυσης,
- παροχή κινήτρων για τη σωστή χρήση της ενέργειας προκειμένου να εξασφαλίζεται εξοικονόμησή της,
- παροχή κινήτρων για την υποστήριξη της τεχνολογίας στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής. Η επιδότηση μπορεί να καλύψει έως και το 60% της συνολικής επένδυσης,
- παροχή κινήτρων για την τόνωση της τουριστικής και περιφερειακής ανάπτυξης της Πορτογαλίας. Αναλόγως του ύψους αλλά και της τοποθεσίας της επένδυσης η επιδότηση βρίσκεται μεταξύ του 10% και 40% της συνολικής αξίας της,
- παροχή κινήτρων για υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Καλύπτεται έως και το 100% της οργάνωσης των προγραμμάτων αυτών.

<sup>55</sup> Barrios S. et al, «Efficiency Spillovers from foreign Direct Investment in the EU Periphery: A comparative study of Greece, Ireland and Spain», FEDEA discussion paper, 2002



Η Ισπανία ανήκει στις χώρες με «ανίσχυρους» φορείς προσέλκυσης ΞΑΕ αφού ο αρμόδιος οργανισμός δεν ασκεί καμία επίδραση στις σχετιζόμενες κυβερνητικές υπηρεσίες. Οι αποφάσεις περί των επενδυτικών σχεδίων είναι υπόθεση των αρμόδιων υπουργείων ενώ τα επενδυτικά κίνητρα απευθύνονται τόσο στις ξένες όσο και στις εγχώριες επενδύσεις<sup>56</sup>. Τα κίνητρα αυτά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Γενικά κίνητρα που αφορούν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και απευθύνονται σε επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν ανέργους, νέους ή και μεγαλύτερης ηλικίας για την απόκτηση πρακτικής επαγγελματικής εμπειρίας. Επιδοτήσεις δίνονται επίσης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για συγκεκριμένες ηλικιακές κατηγορίες ανέργων.

Επενδυτικά κίνητρα σε συγκεκριμένους τομείς της εγχώριας οικονομίας όπως είναι τα ναυπηγεία, ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας, η γεωργία, η έρευνα, η πληροφορική. Το ποσοστό επιδότησης μπορεί να κυμανθεί σε ένα μεγάλο εύρος, από το 20% έως και το 75% της συνολικής επένδυσης. Επίσης προβλέπονται και φορολογικές διευκολύνσεις όπως για παράδειγμα απαλλαγή δασμών από εισαγωγή μηχανημάτων και απαλλαγή από την καταβολή δημοτικών φόρων που είναι σχετικοί με την ίδρυση επιχειρήσεων.

Στην ίδια κατηγορία με την Ισπανία συναντάμε και το Ηνωμένο Βασίλειο όπου ουσιαστικά δεν γίνεται διάκριση στην αντιμετώπιση μεταξύ εγχώριων και ξένων επενδύσεων. Τα κέρδη εξάγονται χωρίς κανένα περιορισμό και χωρίς εμπόδια στην κίνηση κεφαλαίων. Ο αρμόδιος κρατικός φορέας UK Trade & Investment Organization έχει επιτύχει τουλάχιστον 40.000 ξένες επενδύσεις. Ο φορέας αυτός παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου ο επενδυτής να κάνει την καλύτερη επιλογή

<sup>56</sup> Barrios S. et al, «Efficiency Spillovers from foreign Direct Investment in the EU Periphery: A comparative study of Greece, Ireland and Spain», FEDEA discussion paper, 2002

όσον αφορά στην τοποθεσία της επένδυσης που σχετίζεται με το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό, την απόσταση από τις πρώτες ύλες και το δίκτυο των πελατών καθώς και πληροφορίες για τα διαθέσιμα προγράμματα με τα οικονομικά κίνητρα ανάλογα με το είδος της επένδυσης και το επίπεδο (τοπικό, εθνικό, περιφερειακό) πραγματοποίησής της<sup>57</sup>.

Τέλος, η Γαλλία και η Γερμανία αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα χωρών στις οποίες οι φορείς προσέλκυσης ασκούν ουσιαστικά συντονιστικό ρόλο όσον αφορά στη διαδικασία της αδειοδότησης χωρίς καμία επιπλέον εξουσία στην κατεύθυνση επηρεασμού των άλλων σχετιζόμενων κυβερνητικών υπηρεσιών.

Στην περίπτωση της Γερμανίας, ο αρμόδιος κρατικός φορέας που παρέχει δωρεάν υποστήριξη σε όσους ενδιαφέρονται να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα εντός της Γερμανικής επικράτειας είναι το Invest in Germany. Ο φορέας αυτός ασχολείται κατά κύριο λόγο με την προβολή της Γερμανίας ως του πλέον κατάλληλου τύπου για την πραγματοποίηση επένδυσης, με την ανάλυση της εγχώριας αγοράς, με την παροχή ενημέρωσης και βοήθειας για την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας επένδυσης σε συνεργασία με τους τοπικούς φορείς.

Οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις που έγιναν τα τελευταία χρόνια στη Γερμανία κατάφεραν να προσελκύσουν ξένα επενδυτικά κεφάλαια αλλάζοντας τη στασιμότητα που χαρακτήριζε τη Γερμανική οικονομία στον τομέα αυτό. Η πιο σημαντική αλλαγή ήταν η μείωση της φορολογίας των κερδών των επιχειρήσεων στα επίπεδα του 25%, τόσο για τα αδιανέμητα όσο και για τα διανεμόμενα κέρδη .

Κύριο μέλημα των Γερμανικών αρχών τα χρόνια που ακολούθησαν μετά την πτώση του τείχους και την επανένωση της Γερμανίας ήταν η προσέλκυση ξένων κεφαλαίων στις

<sup>57</sup> European Union Foreign Direct Investment Yearbook 2006

περιοχές της πρώην Ανατολικής Γερμανίας για την ιδιωτικοποίηση των τοπικών κρατικών επιχειρήσεων.

Οι Γερμανικές αρχές μετά τη Γερμανική ενοποίηση αντιμετωπίζουν με τους ίδιους όρους εγχώριες και ξένες επενδύσεις και παρέχουν και στις δύο τα ίδια κίνητρα μεταξύ των οποίων μπορούμε να διακρίνουμε φορολογικά και οικονομικά κίνητρα περιφερειακής ανάπτυξης. Ειδικότερα, παρέχονται ειδικές φορολογικές απαλλαγές για την αγορά πάγιων περιουσιακών στοιχείων, τον εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων, την παραγωγή κινητών επιχειρησιακών στοιχείων. Οι απαλλαγές αυτές παίρνουν τη μορφή επιδομάτων και μπορούν να καλύψουν μέχρι και το 50% της πραγματοποιηθείσας δαπάνης. Επίσης προβλέπεται μείωση του φόρου πώλησης κεφαλαιουχικών αγαθών όπως απαλλαγή καταβολής φόρου καθαρής περιουσίας και τοπικών φόρων εμπορικών κεφαλαίων. Στην πρώην Ανατολική Γερμανία, οι ατομικές εταιρείες καθώς και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις περιορισμένης ευθύνης απολαμβάνουν μειωμένους δημοτικούς φόρους εμπορικών κερδών. Επίσης όσοι ξένοι επενδυτές, οι ίδιοι ή η εταιρεία που διαθέτουν υπόκεινται στο εγχώριο φορολογικό καθεστώς έχουν τη δυνατότητα να διεκδικήσουν επιδοτήσεις σε ποσοστό 5-8% της συνολικής δαπάνης για την αγορά νέων κεφαλαιουχικών αγαθών.

Τα οικονομικά κίνητρα περιφερειακής ανάπτυξης που δόθηκαν κατά κύριο στην πρώην Ανατολική Γερμανία απέβλεπαν στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος προκειμένου να εισρεύσει ζεστό χρήμα στην περιοχή για την τόνωση της βιομηχανίας, του εμπορίου καθώς και τη δημιουργία έργων υποδομής.

Ο γαλλικός κρατικός φορέας “Invest in France Agency” δημιουργήθηκε από την ανάγκη προσέλκυσης νέων ξένων επενδυτικών κεφαλαίων τα οποία συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας υποδοχής και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες απασχόλησης. Ο φορέας δραστηριοποιείται στην κατεύθυνση ενδυνάμωσης της

γαλλικής περιφέρειας και στη διασφάλιση ισότητας ευκαιριών για όλες τις περιοχές της γαλλικής επικράτειας. Ο ρόλος του είναι καθαρά συντονιστικός αφού πέρα από την προώθηση και ανάδειξη της θετικής εικόνας της Γαλλίας στο εξωτερικό για την πραγματοποίηση μιας ασφαλούς και επικερδούς επένδυσης μεσολαβεί ώστε να δημιουργήσει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των ενδιαφερόμενων επενδυτών και των τοπικών αρχών ή των άλλων σχετιζόμενων κυβερνητικών υπηρεσιών. Και στην περίπτωση της Γαλλίας ο περιορισμένος ρόλος του φορέα αυτού είναι πιθανόν να μην επιφέρει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα για την εγχώρια οικονομία .

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σύντομη κριτική επισκόπηση της σχετικής με τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και του τύπου εγκαταστάσεως, βιβλιογραφίας μας οδηγεί στη διατύπωση μίας σειράς συμπερασμάτων, τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και τα βασικά μας ευρήματα.

Το φαινόμενο της διεθνοποίησης προσπαθούν να εξηγήσουν, με διαφορετικό τρόπο και συχνά με αφετηρία διαφορετικές παραδειγματικές βάσεις, διάφορες σχολές των διεθνών οικονομικών σπουδών και της διοίκησης διεθνών επιχειρήσεων. Δυστυχώς, με μοναδική εξαίρεση ίσως, την εργασία του Dunning δεν υπάρχουν σημαντικές προσπάθειες σύνθεσης των διαφορετικών προσεγγίσεων και οπτικών, καθώς η διεθνοποίηση αποτελεί ένα φαινόμενο με πολλές προεκτάσεις.

Κατά το παρελθόν, συνήθης τρόπος διεθνούς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων υπήρξε η πραγματοποίηση εξαγωγών, οι οποίες πλέον περιορίζονται καθώς βλέπουμε ότι κυρίαρχο ρόλο στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στην σημερινή παγκόσμια οικονομική συγκυρία παίζουν οι Α.Ξ.Ε., οι οποίες πραγματοποιούνται, κυρίως μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων καθώς η πρακτική των Greenfield investments φαίνεται να χάνει τη δυναμική της.

Όσον αφορά στις Α.Ξ.Ε. παρατηρούμε ότι η προσέλκυσή τους έχει καταστεί μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική δραστηριότητα σε διεθνές επίπεδο κι έχει αποτελέσει μία από τις προτεραιότητες των φορέων διακυβέρνησης και πολιτικού σχεδιασμού. Οι χώρες, ιδιαίτερα οι μικρές ανοικτές οικονομίες, συναγωνίζονται για την απόκτηση των σημαντικών ωφελειών που αποδίδουν αυτές οι επενδύσεις, σε διάφορους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας, αφού συντελούν στην οικονομική ανάπτυξη, στην αύξηση της απασχόλησης, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας, στη διάχυση τεχνογνωσίας και γνώσης, στη βελτίωση της εγχώριας

επιχειρηματικότητα, καθώς και στη μεταφορά των καινοτομιών και της νέας τεχνολογίας.

Η στρατηγική των Α.Ξ.Ε. δεν αφορά μόνον την εξυπηρέτηση της εγχώριας αγοράς της χώρας υποδοχής, αλλά στοχεύει και στην περιφερειακή ή και διεθνή παραγωγική ολοκλήρωση. Αυτή η αλλαγή στρατηγικής σε συνδυασμό με την έμφαση της οικονομικής πολιτικής προς το άνοιγμα των εθνικών αγορών στο διεθνή ανταγωνισμό έχουν μεταβάλει την αντίληψη των διεθνών κυβερνήσεων προς τις Α.Ξ.Ε., τις οποίες, όπως παρατηρούμε και από την ανάλυσή μας, αντιμετωπίζουν ως μέσο ολοκλήρωσης των οικονομιών τους, αναβάθμισης των οικονομικών τους δυνατοτήτων τους κι ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ

- ♦ Barbosa, N. And H. Louri, «On the determinants of multinationals' ownership preferences: evidence from Greece and Portugal», *International Journal of Industrial Organization* 20, 2002, σελ 493-515
- ♦ Barrios S. et al, «Efficiency Spillovers from foreign Direct Investment in the EU Periphery: A comparative study of Greece, Ireland and Spain», FEDEA discussion paper, 2002
- ♦ European Union Foreign Direct Investment Yearbook 2006
- ♦ Foreign Direct Investment Survey 2002
- ♦ Globerman and Shapiro, «Global Foreign Direct Investment Flows: The Role of Governance Infrastructure», *World Development*, 2002.
- ♦ Graham Edward M. «The Contributions of Stephen Hymer : One View» *Contribution to Political Economy Vol 2*, 2002
- ♦ Hout, Porter M., Rudden E.: «How global companies win out» *Harvard Business Review* 1982, σελ. 69
- ♦ Hymer S., *The efficiency (contradictions) of Multinational Corporations*, *American Economic Review*, Vol. 60, May 1970, σελ 443
- ♦ Hymer S. *On Multinational Corporations and Foreign Direct Investment'* In J.H. Dunning (ed), *The theory of transnational corporations*. London 1993: Routledge
- ♦ J.H. Dunning (1982): "Θεωρία Διεθνούς Παραγωγής, Φύση και ρόλος πολυεθνικών επιχειρήσεων: Η ανάγκη για μία ελληνική εκλεκτική θεωρία των Α.Ξ.Ε.", στο Κ. Βάϊτσος-Α. Μητσός, (επιμ.), "Διεθνή Οικονομική: Κείμενα Ανάλυσης και Πολιτικής", Γ "Έκδοση, Πελεκάνος, Αθήνα, σελ. 173

- ◆ Knickerbocker, F.T.: "Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise", Harvard Business School, Boston 1970
- ◆ Kogut, B., «Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives», Strategic Management Journal 1998, σελ 319-332
- ◆ Kottaridi Constantina, «The 'core-periphery' pattern of FDI-led growth and production structure in the EU», Applied Economics, 2005, 37, 99–113
- ◆ Kumar N., «Infrastructure Availability, Foreign Direct Investment Inflows and their Export – orientation: a Cross – Country Exploration», Research and Information System for Developing Countries, 2001
- ◆ Lacraw, D. and A. Morisson, «Transnational corporations-Host country relations: A frame work for analysis», South Carolina, essays in international business 1991, No 9
- ◆ Martin J. Beckmann Lectures on Location Theory, Springer - Verlag, Berlin-Heidelberg 1999, σελ. 99-100, 107-108
- ◆ Markusen, J. and A. Venables, «Foreign direct investment as a catalyst for industrial development», European Economic Review 1999, 43, σελ 335-356
- ◆ Mc Fertidge, D.G., «The timing, mode and terms of technology transfer: Some recent findings» in A. E. Safarian and G. Y. Bertin, (eds), «Multinationals, governments and international technology transfer», London 1987, Groom Helm
- ◆ OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Third Edition, 1996
- ◆ Ohmae, K: "Triad Power: The Changing Shape of Global Competition", The Free Press, New York 1985, σελ. 25-35
- ◆ Papanastasiou, M. and R. Pearce, «Host country characteristics and the sourcing behavior of UK manufacturing Industry», Discussion papers in international investment and business studies 1990, 140. University of Reading



- ♦ Philip McCann, The Economics Of Industrial Location, Springer - Verlag, Berlin-Heidelberg 1998, σελ 1-15
- ♦ Vernon R. (1966). 'International investment and international trade in the product cycle\*. Quarterly Journal of Economics 80, σελ 190-207

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ♦ Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», [www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)
- ♦ Γ. Ν. Θανόπουλος, «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, 334-335
- ♦ Μελάς Κ.-Πολλάλης Ι., «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις» εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2005, σελ 428
- ♦ Παπαδάκης Βασίλης, :«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α Τόμος,4 έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ 345, 350
- ♦ Παπανδρέου Β., Πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναπτυσσόμενες χώρες, Αθήνα 1986, 49
- ♦ Παπάζογλου Χ.Ε., «Περιφερειακή Οικονομική Ενοποίηση και Εισροή Α.Ξ.Ε.: Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία», Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο 17, σελ 47
- ♦ Πιτέλης Χ., Οικονομικοί θεσμοί, διεθνής ανταγωνιστικότητα και οικονομική πολιτική, Αθήνα 2004, σελ 105-106
- ♦ Πιτέλης, Χ. και Sugden R. «Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης», εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα 2002, σελ. 184-185
- ♦ Πουρναράκης Ε., Διεθνής πολιτική οικονομία: μια εισαγωγική προσέγγιση, Αθήνα 2004, σελ. 463

- ♦ Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1993, σελ 166-167, 170, 264-272
- ♦ Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Οδηγός για καλύτερες Οικονομοτεχνικές Μελέτες, σελ. 272 -273
- ♦ Κυρκλής Δ και Π. Παντελίδης, «Ένα πλαίσιο Ανάλυσης Συμπεριφοράς των Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα», Το παρόν και το Μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας, Τόμος Α, εκδόσεις ΟΠΑ, Αθήνα 1997, σελ 415-31
- ♦ Αθανάσιος Σταθόπουλος, Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σμπίλιας «Το Οικονομικό», Αθήνα 1991, σελ 243– 245, 251-253
- ♦ Σιώμκος Γ. «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Α' τόμος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ 362
- ♦ Χατζηδημητρίου, Γ. (1997), «Λόγοι και Στρατηγικές Διεθνοποίησης και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις», Αγορά χωρίς Σύνορα, Σεπ-Οκτ-Νοε, τόμος 3, τεύχος 2, σελ 124-138.