

# ΠΣ ΔΕΟ – ΘΕ ΔΕΟ40

## Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

---

### Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

### Τόμος Δ



**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ:** Β. ΜΥΛΩΝΗ

**4η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ:** Ε. ΚΥΡΙΛΛΟΠΟΥΛΟΥ-ΦΑΦΑΛΙΟΥ, Κ. ΚΟΤΤΑΡΙΔΗ, Π. ΚΟΝΤΑΚΟΣ (2015-16)

**ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΕΣ:** Ε. ΚΥΡΙΛΛΟΠΟΥΛΟΥ-ΦΑΦΑΛΙΟΥ (2012-14), Ι. ΘΕΟΤΟΚΑΣ (2011-2), Α. ΜΙΧΙΩΤΗΣ (2009-10 & 2010-2)

**ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ:** Α. ΜΠΙΤΖΕΝΗΣ, Β. ΜΥΛΩΝΗ, Κ. ΣΙΑΣΣΙΑΚΟΣ (2009-10)

**1η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ:** Α. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. ΚΟΥΦΟΠΟΥΛΟΣ, Α. ΜΠΙΤΖΕΝΗΣ (2010-11)

**2η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ:** Α. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Α. ΜΠΙΤΖΕΝΗΣ, Κ. ΤΟΥΝΤΑΣ (2013-14)

**3η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ:** Α. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Β. ΜΥΛΩΝΗ (2014-15)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ





## Η πολυεθνική επιχείρηση (1)

---

- **Πολυεθνική** επιχείρηση (ΠΕ) είναι η επιχείρηση που κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται διάφορους πόρους (resources) σε διεθνές επίπεδο.
- Η ΠΕ έχει θυγατρικές μονάδες σε **τουλάχιστον δύο χώρες**.
- Η χώρα της μητρικής είναι η χώρα προέλευσης και της θυγατρικής, η χώρα υποδοχής.
- **Δεν είναι ΠΕ** αυτή που δραστηριοποιείται **μόνο** στο διεθνές εμπόριο, δηλ. εισάγει ή εξάγει. Σε αυτή την περίπτωση, είναι στο προστάδιο να γίνει πολυεθνική.



## Η πολυεθνική επιχείρηση (2)

---

**ΕΤΑΙΡΙΑ**

**ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ**

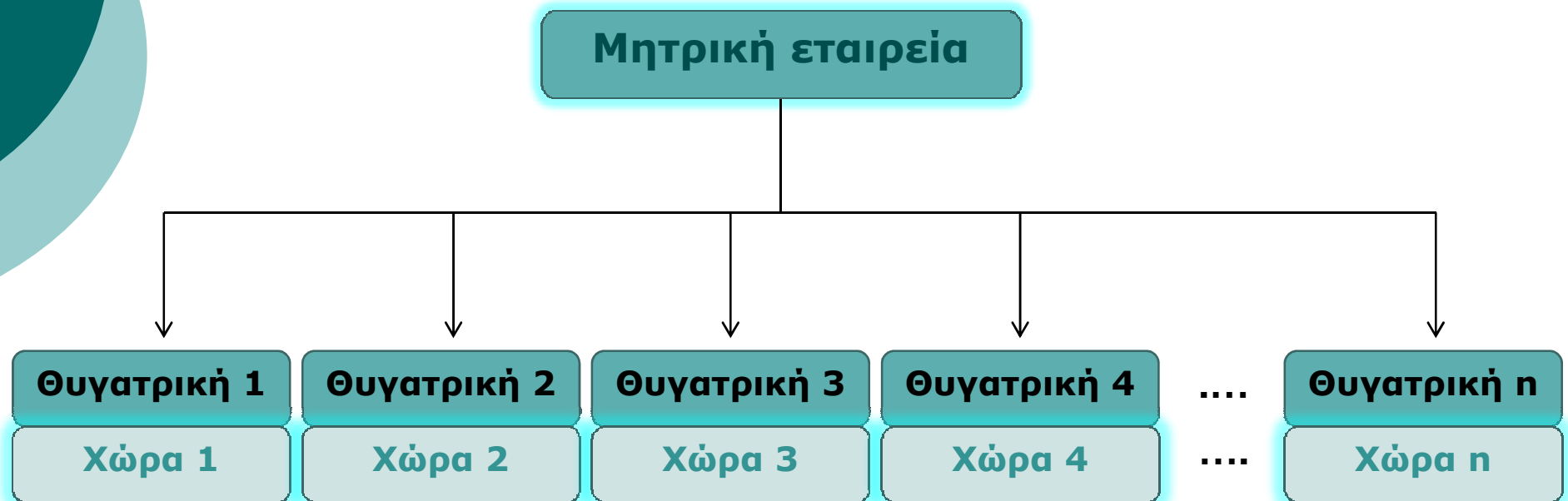
**ΕΘΝΙΚΗ**

**ΜΗΤΡΙΚΗ**

**ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ**

**ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ/  
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ**

# Η πολυεθνική επιχείρηση (3)





# Άμεση Ξένη Επένδυση (1)

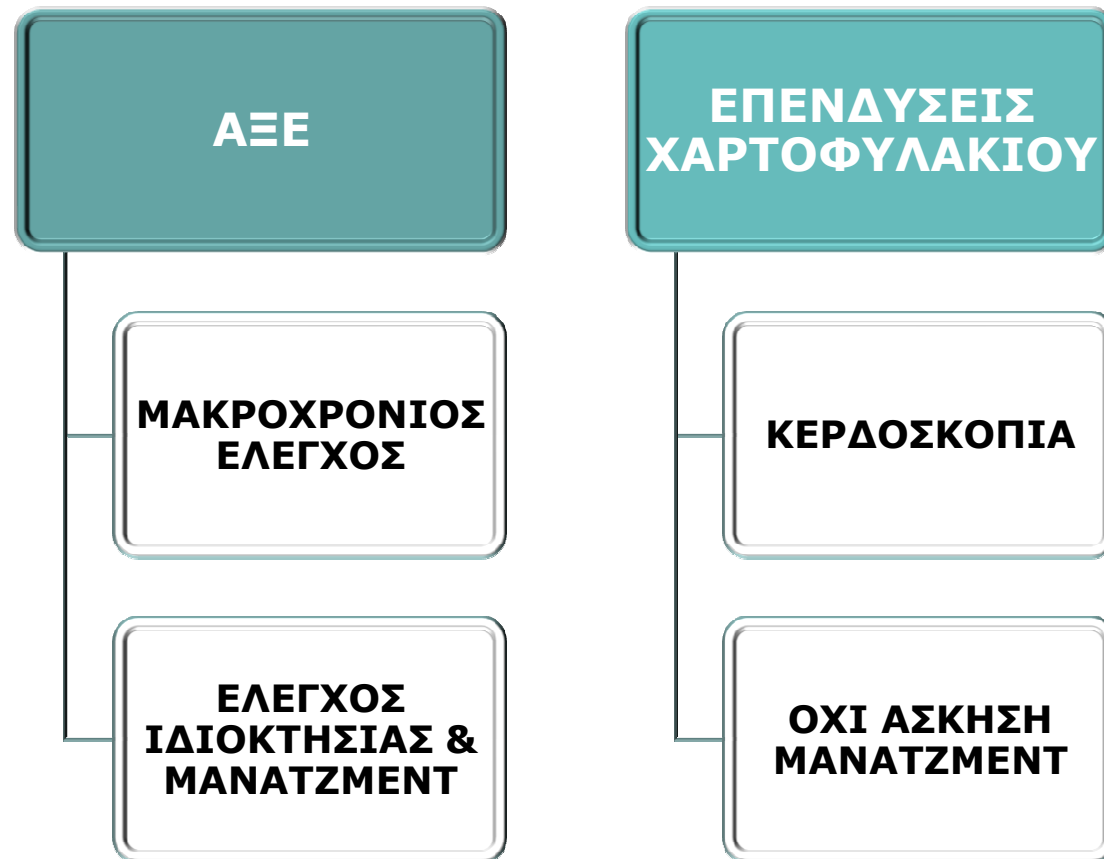
---

Ένας ορισμός της **Άμεσης Ξένης Επένδυσης (ΑΞΕ)**

- Ο επενδυτής διατηρεί **μακροχρόνιο έλεγχο** στη διαχείριση μιας επιχείρησης, η οποία εδρεύει σε άλλη χώρα. Ο έλεγχος συνίσταται στην **ιδιοκτησία** και στο **management**.
- Αντίθετα, οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου (portfolio investment) στοχεύουν στο **βραχυχρόνιο κέρδος** και **δεν ασκούν management** (π.χ. αγορά και πώληση μετοχών σε σύντομο διάστημα).

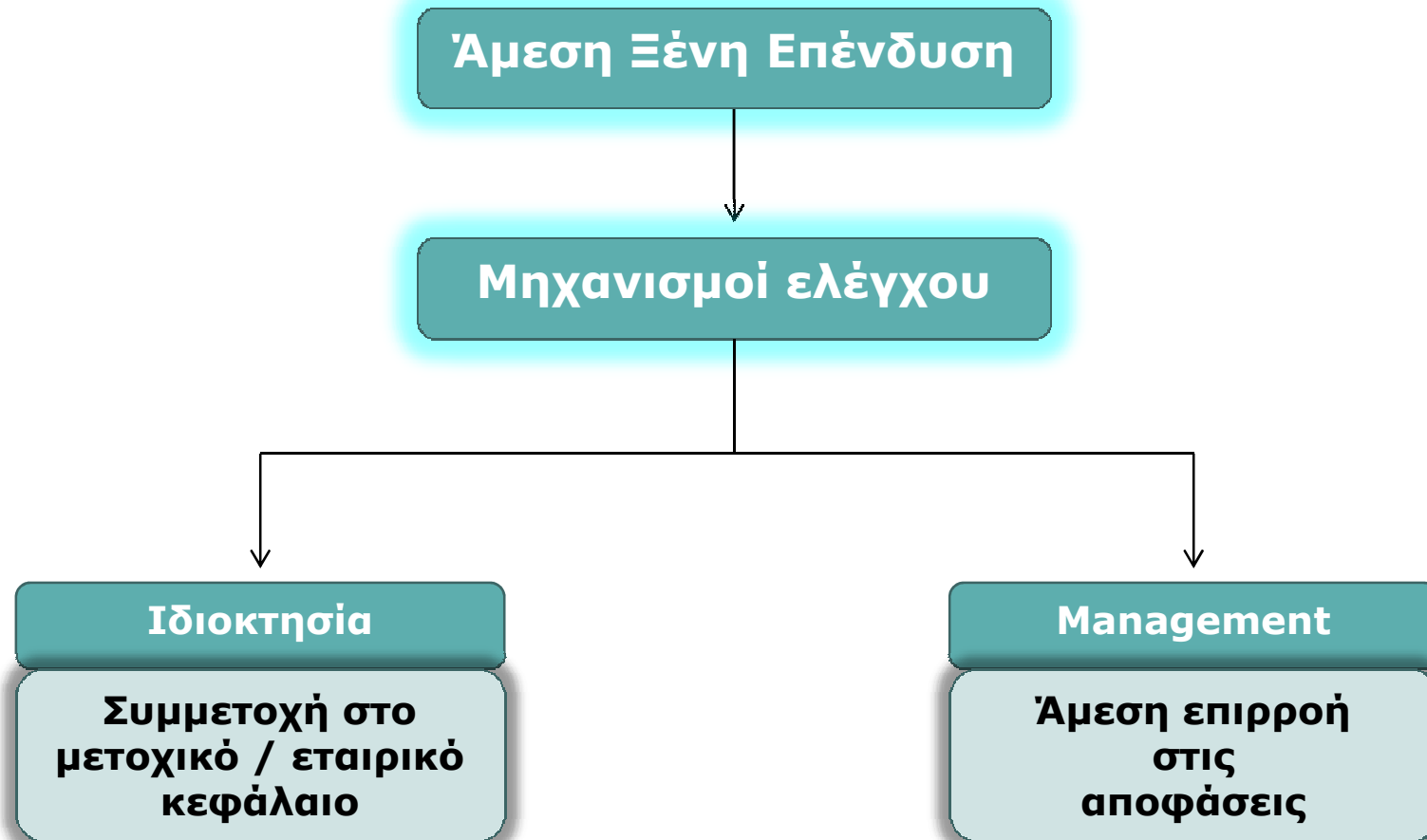
# Άμεση Ξένη Επένδυση (2)

---



# Άμεση Ξένη Επένδυση (3)

---







# Έλεγχος επένδυσης

---

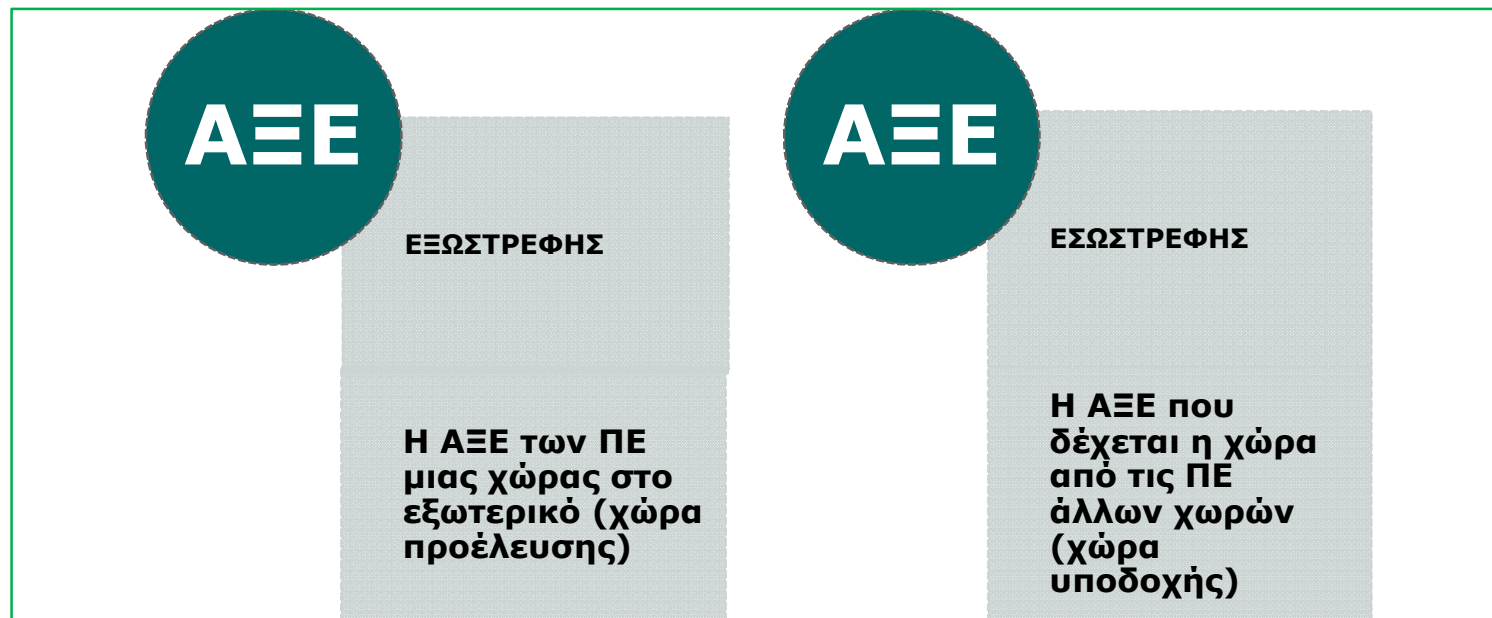
Μερικές φορές ένας επενδυτής μπορεί:

- Να έχει τον **άμεσο έλεγχο** κατέχοντας **μόνο το 10%** της επιχείρησης στο εξωτερικό, **αν το υπόλοιπο 90% των μετοχών εμφανίζει μεγάλη διασπορά** σε πολλούς άλλους επενδυτές.
- Να έχει **μικρό έλεγχο**, **ακόμα κι αν κατέχει το 51%** της επιχείρησης, **εάν ο άλλος συνέταιρος προσφέρει πρόσθετους πόρους** όπως τεχνογνωσία, διοίκηση, marketing, πρώτες ύλες κλπ.
- Να έχει **μετοχικό μερίδιο πάνω από 50%**, αλλά **να μην είναι σε θέση να πάρει κάθε φορά σημαντικές αποφάσεις**, εάν η απόφαση απαιτεί τα  $\frac{2}{3}$  των μετόχων, ή επιτρέπεται η άσκηση veto.

# Μέτρηση των ΑΞΕ

Η ΑΞΕ μετράται με την μορφή των:

- **ετήσιων ροών** (FDI flows)
- **αποθεμάτων** (FDI stocks)





# Μια επιχείρηση που επεκτείνεται στο εξωτερικό προσβλέπει: (1)

---

- Να αυξήσει τις πωλήσεις της μέσω **κατάκτησης νέων αγορών**.
- Να έχει **πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους**.
- Να **διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές της** (diversification).
- Να επιτύχει **φορολογικές ελαφρύνσεις** (offshore companies σε φορολογικούς παράδεισους) ή να αποσπάσει **άλλα χρηματοοικονομικά κίνητρα**, όπως επιδοτήσεις από την τοπική Κυβέρνηση.



# Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων ΠΕ

---

## **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: Η ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ NESTLE**

- ο καφές (ελληνικός, Νεσκαφέ, κλπ.)
- ο εμφιαλωμένα νερά
- ο δημητριακά και παιδικές τροφές
- ο σοκολάτες και συναφή προϊόντα
- ο ζωοτροφές
- ο καλλυντικά



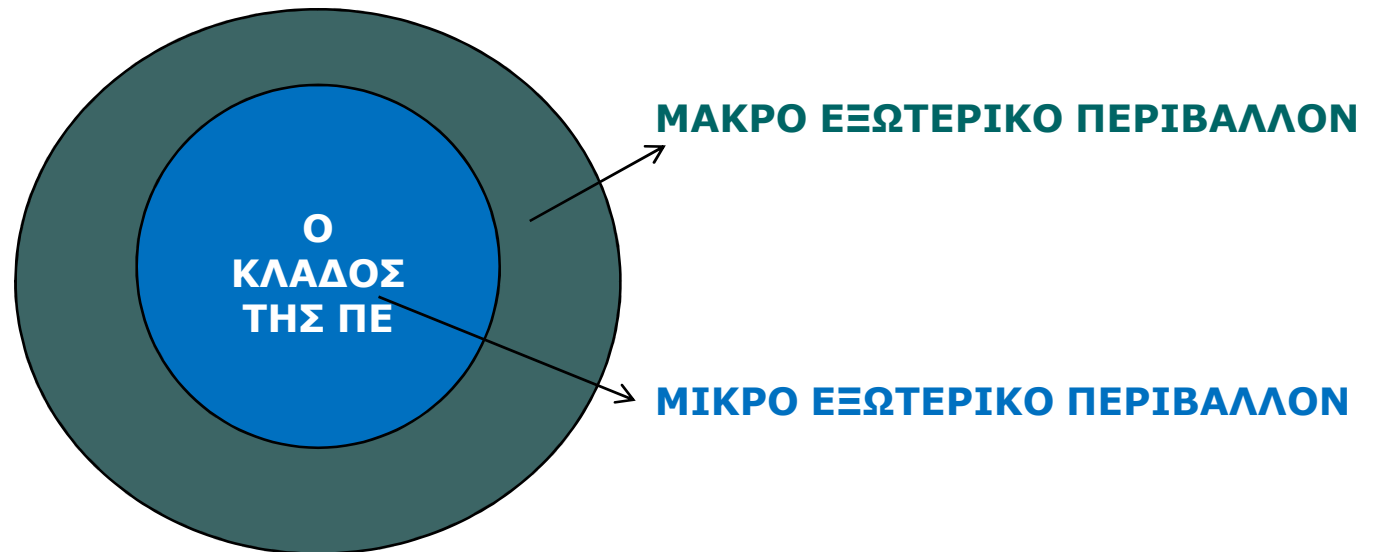
## Μια επιχείρηση που επεκτείνεται στο εξωτερικό προσβλέπει: (2)

---

- Να **μεγιστοποιήσει τα κέρδη** εφαρμόζοντας υπερτιμολογήσεις ή υποτιμολογήσεις στο ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (intra – firm trade).
- Να αξιοποιήσει χώρες με υψηλή **πολιτική σταθερότητα** (political stability).
- Να αξιοποιήσει **ενιαίες αγορές** ολοκληρωμένων Εθνικών Οικονομιών (π.χ. ΕΕ, NAFTA, ASEAN).
- Να **υπερνικήσει εμπόδια του κρατικού παρεμβατισμού** (π.χ. δασμοί) ή άλλες ατέλειες των αγορών (tariff – jumping FDI).

# Οι σημαντικότερες εξωτερικές επιδράσεις είναι:

- Από το **μάκρο** φυσικό και οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Από το **μίκρο** ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (κλαδικό περιβάλλον).





# Εξωτερικές συνθήκες (1)

---

Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες και είναι φυσικό να έρχονται αντιμέτωπες με **διαφορετικές εξωτερικές συνθήκες**:

- **φυσικές**
- **οικονομικές**
- **πολιτισμικές**
- **κοινωνικές**
- **πολιτικές**
- **θεσμικές**
- **τεχνολογικές**



## Εξωτερικές συνθήκες (2)

---

- **Φυσικό Περιβάλλον**

τα χαρακτηριστικά του **εξωτερικού χώρου** και η φυσιολογία των ανθρώπων που κατοικούν σε αυτόν.

- **Οικονομικό Περιβάλλον**

καλύπτει θέματα ανάπτυξης, επενδυτικών ευκαιριών, πληθωρισμού, απασχόλησης, αγοραστικής δύναμης και ποιότητας ζωής.

- **Πολιτισμικό Περιβάλλον**

αναφέρεται στην **κουλτούρα**, δηλαδή σε ορισμένα τυποποιημένα πρότυπα συμπεριφοράς και αξιών.





## Εξωτερικές συνθήκες (3)

---

- **Κοινωνικό Περιβάλλον**

καλύπτει τη **δομή και τη διάρθρωση της κοινωνίας** σε διάφορες ομάδες του πληθυσμού (π.χ. μικρομεσαία στρώματα).

- **Πολιτικό Περιβάλλον**

αναφέρεται στον **τρόπο διακυβέρνησης και στο πολιτικό σύστημα**, όπως και στη γενικότερη πολιτική σταθερότητα.



## Εξωτερικές συνθήκες (4)

---

- **Θεσμικό Περιβάλλον**

αφορά στο **νομικό σύστημα** και στους κανόνες που ρυθμίζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων και της αγοράς.

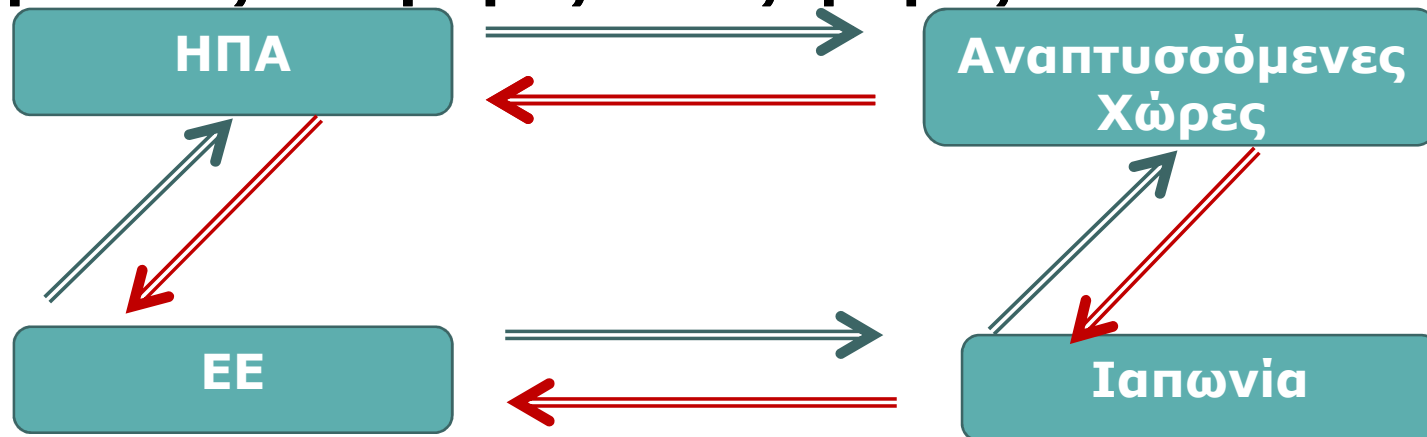
- **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

εμπεριέχει τις **αλλαγές των νέων τεχνολογιών** και των καινοτομιών.

# Γεωγραφική συγκέντρωση των ΑΞΕ

## ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Ένα μικρότερο μέρος των ΑΞΕ, σε σχέση με το παρελθόν, συγκεντρώνεται στις χώρες της Τριάδας: ΕΕ, ΗΠΑ και Ιαπωνία. **Οι αναπτυσσόμενες χώρες (π.χ. BRICs) διαδραματίζουν πλέον πολύ μεγαλύτερο ρόλο ως εισαγωγείς και εξαγωγείς ΑΞΕ.**



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

## ΤΥΠΟΙ ΑΜΕΣΩΝ ΞΕΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ





# Τύποι ΑΞΕ

---

Κατά τον **John Dunning**, υπάρχουν **4 βασικοί τύποι ΑΞΕ**:

- ΑΞΕ προς **αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων** (resource - seeking FDI).
- ΑΞΕ προς **αναζήτηση αγορών** (market - seeking FDI).
- ΑΞΕ προς **αναζήτηση αποδοτικότητας** (efficiency - seeking FDI).
- ΑΞΕ προς **αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων** (strategic asset - seeking FDI).



# Κίνητρα των resource - seeking ΑΞΕ

---

Μια ΠΕ μπορεί να **αναζητά**:

- **Φθηνό** ανειδίκευτο ή μερικώς ειδικευμένο χαμηλού κόστους **εργατικό δυναμικό**.
- **Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων**.
- **Χαμηλό κόστος πρώτων υλών**.
- **Φθηνή γη**.



# Κίνητρα των market - seeking ΑΞΕ (1)

---

- Το **μέγεθος** της τοπικής αγοράς.
- Οι **προοπτικές ανάπτυξης** της τοπικής αγοράς.
- Η **αναζήτηση νέων** ξένων αγορών.
- Η **υπερπήδηση εισαγωγικών εμποδίων** λόγω προστατευτισμού (tariff - jumping FDI).
- **Άμεσος εφοδιασμός** της τοπικής αγοράς (σε σχέση με τις εξαγωγές).



# Κίνητρα των market - seeking ΑΞΕ (2)

---

- **Ο ανταγωνισμός:** ακολουθώ τον ηγέτη – ανταγωνιστή μου (follow the leader).
- **Ο πελάτης και προμηθευτής:** πηγαίνω όπου πάει ο πελάτης και ο προμηθευτής μου.
- **Η παραγωγική προσαρμογή:** προσαρμόζω το προϊόν μου σε τοπικά καταναλωτικά πρότυπα και ιδιαιτερότητες.





# Κίνητρα των *efficiency - seeking* ΑΞΕ

---

- Μέσω πολλών μονάδων σε διαφορετικές χώρες, επιτυγχάνεται **διαφοροποίηση** της απόκτησης και διαχείρισης υλικών παραγωγής, μέσω πολλαπλών πηγών προμήθευσης (multi-sourcing).
- Μέσω της οργάνωσης **διαφορετικών σταδίων παραγωγής**, επιτυγχάνεται **εκμετάλλευση ενός διαφορετικού μείγματος συντελεστών παραγωγής** από χώρα σε χώρα.
- Έτσι, το κάθε στάδιο παραγωγής **μεταφέρεται** σε εκείνη τη χώρα, η οποία κατέχει το αντίστοιχο **συγκριτικό πλεονέκτημα εγκατάστασης**.



# Οι κυνηγοί της αποδοτικότητας αναζητούν

---

- **οικονομίες κλίμακας** (economies of scale)
- **οικονομίες εξειδίκευσης** (economies of specialization)
- **οικονομίες συνέργειας** (synergistic economies)
- **οικονομίες γεωγραφικής συγκέντρωσης** (agglomeration economies), σε υψηλής σημασίας τόπους εγκατάστασης.



# Κίνητρα των **strategic asset - seeking ΑΞΕ**

---

- η **αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων** μέσω της εξαγοράς άλλων επιχειρήσεων.

*Αυτό συμβάλει:*

- στη **βελτίωση της ανταγωνιστικότητας** μέσω της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, με τελική αύξηση της αποδοτικότητας του ομίλου
- στην **απόκτηση περιουσιακών στοιχείων υψηλής τεχνολογίας.**



# Άλλοι τύποι ΑΞΕ (1)

---

## 1. «Κυνηγοί» της τοποθεσίας

- Οι **κλιματολογικές συνθήκες** μιας περιοχής μπορεί να προσελκύσουν ξενοδοχειακές αλυσίδες, ή αγροτικές επιχειρήσεις.
- Το **διεθνές μεταφορικό και επικοινωνιακό δίκτυο και η υποδομή** είναι παράγοντες που επίσης λαμβάνονται υπόψη στην αναζήτηση τοποθεσίας.

## 2. Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της ιδιοκτησίας

- Εταιρείες με **ισχυρά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας** (με προηγμένη τεχνολογία, ισχυρή επωνυμία, καινοτομία των προϊόντων κ.λπ.) αξιοποιούν αυτά τα πλεονεκτήματα στο εξωτερικό.



## Άλλοι τύποι ΑΞΕ (2)

---

### 3. Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων εμπειρίας

- Εταιρείες που έχουν κερδίσει **εμπειρία** (experience) σε πολλές χώρες αποκτούν το πλεονέκτημα της **πολυεθνικότητας** (multinationality).

### 4. Κυνηγοί των χρηματοοικονομικών θεμάτων

- **Φορολογικές ελαφρύνσεις ή άλλα κίνητρα** από την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής
- Εγκαθίδρυση και δραστηριοποίηση **παράκτιων εταιρειών (offshore companies)**
- **Ενδοεταιρικές τιμές μεταβίβασης** (transfer pricing) που εφαρμόζονται στο ενδοεταιρικό εμπόριο (intra-firm trade), όπως υπερτιμολογήσεις και υποτιμολογήσεις.



## Άλλοι τύποι ΑΞΕ (3)

---

### 5. Πολιτικοί λόγοι

- Η χώρα-υποδοχής μπορεί να έχει **αναπτυξιακή ανάγκη** από ΑΞΕ.
- **Στόχοι** είναι:
  - Η στήριξη της **οικονομική ανάπτυξης**
  - Η **μείωση της ανεργίας**
  - Η **μείωση των ελλειμμάτων** (deficits)
  - Τα **έμμεσα θετικά αποτελέσματα** (spillovers).
- **Παροχή** κρατικών επιδοτήσεων και άλλων κινήτρων.



## Άλλοι τύποι ΑΞΕ (4)

---

### 6. Αντιμετωπίζοντας τις ατέλειες της αγοράς

- Η **ύπαρξη ολιγοπωλιακών συνθηκών** σε μια τοπική αγορά μπορεί να ευνοεί την εξαγορά μιας εγχώριας εταιρείας από την ΠΕ ως μορφή εισόδου (market entry form).
- Στη συνέχεια οι ΠΕ μπορεί να **εντείνουν περαιτέρω τις ατέλειες των τοπικών αγορών**, καθώς μπορεί να υψώνουν εμπόδια εισόδου (barriers to entry) σε νέους ανταγωνιστές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

## ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ







# Βασικά ερωτήματα εισόδου

---

- Σε **ποιες αγορές** να εισέλθει η πολυεθνική;
- **Πότε** να εισέλθει στην ξένη αγορά;
- Με **ποιόν τρόπο** να εισέλθει;



# Τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές (Διεθνοποίηση)

---

1. **Εξαγωγές** - Exporting (direct or indirect)
2. **Licensing** - πώληση τεχνολογίας
3. **Franchising** - πώληση εμπορικής τεχνογνωσίας
4. **Management contract** - διαχειριστική βοήθεια
5. **Turnkey Projects** - Με το “κλειδί στο χέρι”
6. **Subcontracting** - φασόν
7. **Άμεση Ξένη Επένδυση** - φυσική παρουσία της μητρικής στις χώρες προορισμού



# 1. Εξαγωγές

---

Οι μορφές:

- **Έμμεσες εξαγωγές** (μέσω τρίτων εγχώριων φορέων).
- **Άμεσες εξαγωγές** (μέσω τοπικού χονδρέμπορου ή λιανέμπορου).
- **Εξαγωγές μέσω internet.**
- **Ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο.**



## 2. Licensing agreement

---

- Η **συμφωνία εκχώρησης άδειας** παραγωγής προϊόντος (licensing agreement), ή χρήσης μίας παραγωγικής διαδικασίας / τεχνολογίας, από μια ξένη επιχείρηση (licensor) που κατέχει τα σχετικά δικαιώματα σε μια τοπική επιχείρηση (licensee).
- Η **αμοιβή του πωλητή** (π.χ. ως **ποσοστό** των πωλήσεων ή royalties, ή ως **εφάπαξ** αμοιβή ή lump sum payments).
- Οι **περιορισμοί του αγοραστή** (π.χ. έλεγχος ποιότητας, περιορισμός εξαγωγών, απόκτηση εισροών από συγκεκριμένη πηγή).



## 3. Franchising

---

- Η συμφωνία παραχώρησης **εμπορικού σήματος** (trade mark) δίνει τη δυνατότητα σε μια τοπική επιχείρηση να **χρησιμοποιεί το όνομα** μιας ΠΕ με προκαθορισμένη αμοιβή για ένα χρονικό διάστημα.
- Συχνά **ενσωματώνεται** σε ένα **licensing agreement**, καθώς συχνά συνδυάζεται με την παροχή εμπορικών σημάτων.
- Η ΠΕ επιτρέπει στην εταιρεία - χρήστη να χρησιμοποιήσει το «**σήμα κατατεθέν**» της και τον τρόπο οργάνωσής της.
- Παρέχει στην εταιρεία - χρήστη **υπηρεσίες υποστήριξης**, όπως **διαφήμιση, εκπαίδευση του προσωπικού, προγράμματα ολικής ποιότητας.** <sup>37</sup>



## 4. Management contract

---

- Το **συμβόλαιο διοίκησης** (management contract) αποτελεί μια συμφωνία όπου μια ΠΕ προσφέρει σε μια τοπική εταιρεία:
  - διαχειριστική και τεχνική βοήθεια
  - εξειδικευμένες διοικητικές υπηρεσίεςμε καθορισμένη αμοιβή.



## 5. Turnkey operations

---

- Έργα με το «**κλειδί στο χέρι**» (turnkey operations).
- **Ετοιμοπαράδοτη κατασκευή εργοστασίου** με δοκιμή κατά την έναρξη (start up).
- **Τεχνική υποστήριξη** της λειτουργίας του από τον ξένο οίκο στη συνέχεια.



## 6. Υπεργολαβίες (subcontracting)

---

- **Τοπικές εταιρείες – υπεργολάβοι** αναλαμβάνουν την επεξεργασία εισαγομένων ενδιάμεσων αγαθών **για λογαριασμό ξένων παραγγελιοδόχων.**
- Η **παραγωγή εκτελείται από τον τοπικό φασονίστα σύμφωνα με τις οδηγίες του ξένου συνεταιίρου**, που αμείβεται για την εργασία του.
- Ο ξένος οίκος αναλαμβάνει κάτω από τη δική του διοίκηση και επωνυμία την **προώθηση των έτοιμων προϊόντων** στις διεθνείς αγορές.
- Ο ξένος οίκος **εκχωρεί** συγκεκριμένες παραγωγικές λειτουργίες στον υπεργολάβο (outsourcing).
- Συχνά αυτές είναι **έντασης εργασίας** και μεταφέρονται στις αναπτυσσόμενες χώρες.





## 7. Άμεση Ξένη Επένδυση

---

- **Άμεση Ξένη Επένδυση** (Foreign Direct Investment ή FDI)
  - **ΑΞΕ νέα ίδρυση** (Greenfield)
  - **ΑΞΕ Συγχώνευση & Εξαγορά** (Merger & Acquisition )
  - **Κοινοπραξίες** (Joint-Ventures)
  - **Θυγατρική πλήρους ελέγχου** (Wholly-Owned Subsidiaries)
  - **Ιδιωτικοποίηση** (Privatization) **εγχώριας εταιρείας και εξαγορά από ξένη ΠΕ**



## 7. ΑΞΕ: εξαγορά vs. νέα ίδρυση

---

Δύο είναι οι μορφές εισόδου με ΑΞΕ από μια ΠΕ:

- **Εξαγορά** τοπικών επιχειρήσεων (acquisition).
  - Οι **εξαγορές** προσφέρουν **ταχύτητα εισόδου**, έτοιμη πελατεία και εξελιγμένο δίκτυο διανομής.
  - Οι **εξαγορές** αφήνουν αμετάβλητο το συνολικό αριθμό των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων.
  - Οι **εξαγορές** αλλάζουν μόνο την ιδιοκτησιακή δομή της εξαγορασθείσας μονάδας.



## 7. ΑΞΕ: εξαγορά vs. νέα ίδρυση (συν.)

---

- **Ίδρυση** μιας νέας θυγατρικής μονάδας (Greenfield).
  - Οι **νέες ιδρύσεις** απαιτούν **περισσότερο χρόνο**, η θυγατρική πρέπει να στηθεί «εκ του μηδενός».
  - Οι **νέες ιδρύσεις** προσφέρουν **μικρότερο λειτουργικό κόστος ενσωμάτωσης** στον πολυεθνικό όμιλο (π.χ. εταιρείες «κλώνοι»).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

---

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ





# Εξωτερικό Περιβάλλον ΠΕ

---

**1. ΦΥΣΙΚΟ**

**2. ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ**

**3. ΝΟΜΙΚΟ**

**4. ΠΟΛΙΤΙΚΟ**

**5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ**

**6. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ**



# Φυσικό & Πολιτισμικό Περιβάλλον

---

- **Φυσικό περιβάλλον:** τα στοιχεία που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις για την παραγωγή και προώθηση προϊόντος στις εθνικές αγορές, όπως π.χ.
  - **Φυσιολογία** ανθρώπων ίδιας εθνικότητας
  - **Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά** (π.χ. χρώμα δέρματος, ύψος, ηλικία)
- **Πολιτισμικό περιβάλλον:** τυποποιημένα πρότυπα συμπεριφοράς, αξίες και πιστεύω μιας Κοινωνίας.
  - **Κουλτούρα:** αλλάζει δύσκολα, μακροπρόθεσμα και κατά βάση κατόπιν επαφής με άλλες κουλτούρες.
  - **Είδη Αξιών:** Τύποι Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, Σπουδαιότητα Εργασίας, Γλώσσα.



# Πολιτικό & Νομικό Περιβάλλον

---

- **Νομικό και πολιτικό καθεστώς:**  
μπορεί να διαφέρει ουσιαστικά από τη μία χώρα στην άλλη
- **Πολιτικό καθεστώς:**  
Εξετάζεται σοβαρά και μετριέται συνολικά το πολιτικό ρίσκο (political risk assessment)



# Τεχνολογικό & Οικονομικό Περιβάλλον

---

- **Τεχνολογικό Περιβάλλον:** επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις δραστηριότητες μιας ΠΕ
- **Οικονομικό Περιβάλλον:** εκτιμάται με δείκτες κατάταξης (rating) των χωρών υποδοχής όπως:
  - Κατά κεφαλήν εισόδημα, Ποιότητα Ζωής, Αγοραστική δύναμη, ΑΕΠ (ως %)
- **Οικονομικά συστήματα:** αφορούν τον **τύπο ιδιοκτησίας** παραγωγικών συντελεστών & την **μέθοδο κατανομής** των παραγωγικών πόρων
  - **Οικονομία της Αγοράς, Κεντρικά Ελεγχόμενη Οικονομία, Μεικτή Οικονομία**



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

---

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ & ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ





# Σύνοψη θεωριών διεθνούς εμπορίου

---

- **Μερκαντιλισμός (περίοδος 1500-1800)** - ανάγκη κρατικού παρεμβατισμού με στόχο την αύξηση του αποθέματος χρυσού.
- **Απόλυτο πλεονέκτημα (Adam Smith, 1776)** - ο πλούτος μίας χώρας είναι το απόθεμα αγαθών/υπηρεσιών, ελεύθερο εμπόριο
- **Συγκριτικό πλεονέκτημα (David Ricardo, 1817)** - μία χώρα πρέπει και να εμπορεύεται εκείνα τα προϊόντα που μπορεί να παράγει πιο αποδοτικά
- **Νεοκλασική θεωρία (Heckscher & Ohlin, 1930s)** - οι διαφορετικές τιμές παραγωγικών συντελεστών σε κάθε χώρα καθορίζουν τις εξαγωγές

# Μερκαντιλισμός

---

## Πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου (1500-1800)

- Ο πλούτος μιας χώρας μετριόταν με το απόθεμά της σε **χρυσό**.
- Πρέπει οι **εξαγωγές > εισαγωγές**
- Το αντίτιμο λαμβάνεται σε χρυσό.
- **Ευνοήθηκε** από την ύπαρξη αποικιών και άνησε εις βάρος τους
- **Προκάλεσε** υπόβαθρο για την Αμερικανική Επανάσταση

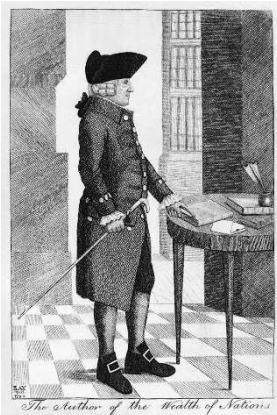


# Απόλυτο Πλεονέκτημα

---

**Adam Smith** (Ο Πλούτος των Εθνών, 1776)

- **Αμφισβητείται** ο Μερκαντιλισμός
- **Έναντι αυτού:** θεωρία **απόλυτου πλεονεκτήματος**
- Κυρίαρχη άποψη: ο πραγματικός **πλούτος** μιας χώρας αποτελείται από **το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών** που είναι διαθέσιμα στους πολίτες της
- Εισάγονται οι έννοιες: **Ελεύθερο εμπόριο** και **Εξειδίκευση**





# Συγκριτικό Πλεονέκτημα & Νεοκλασική Θεωρία Εμπορίου

---

- **David Ricardo** (1817): θεωρία του **συγκριτικού πλεονεκτήματος** (comparative advantage)
  - Συγκέντρωση της παραγωγής σε πιο αποδοτικά προϊόντα
- **Heckscher-Ohlin** ή **H-O** (1920-1930): θεωρία περί **σχετικών διαφορών των χωρών σε παραγωγικούς συντελεστές**
  - Σχετική αφθονία συντελεστών
  - Μικρό κόστος παραγωγής



# Ενδοεπιχειρησιακό Εμπόριο

---

- **Εσωτερικές Τιμές Μεταβίβασης.**
- **Σκοπός: Profit Maximization εντός του** πολυεθνικού ομίλου.
- **Τίθεται σε αμφισβήτηση η θεωρία Η-Ο και του κλασικού ελεύθερου εμπορίου γενικότερα.**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

---

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ





# Θεωρίες ΑΞΕ

---

- **Μακροοικονομικό επίπεδο** (αναλύονται οι ροές/αποθέματα ΑΞΕ):
  - Νεοκλασσική & Θεωρία ΚΠ I του Vernon (1966)
- **Μεσοοικονομικό επίπεδο** (αναλύονται οι ΑΞΕ σε επίπεδο βιομηχανίας)
  - Θεωρία ΚΠ II του Vernon (1974)
- **Μικροοικονομικό επίπεδο**
  - Προσέγγιση ατελειών αγοράς (Hymer, 1960, 1976)
  - Προσέγγιση σε επίπεδο επιχείρησης (Buckley & Casson, 1976)
  - Σύγχρονες προσεγγίσεις (Baumol & Williamson)
- **Εκλεκτικό υπόδειγμα Dunning** (1977, 81, 89)



# Θεωρία Κύκλου Προϊόντος του Vernon

- **Vernon:** Η ζωή κάθε προϊόντος περνά **τρεις φάσεις:**

**Νέο προϊόν**

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑ



**Ώριμο προϊόν**

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΕΣ  
ΑΓΟΡΕΣ



**Τυποποιημένο προϊόν**

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ  
ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ



## Μικροοικονομικές Θεωρίες ΑΞΕ

---

- **Θεωρία του Hymer:** ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας τα οποία οι ΠΕ εκμεταλλεύονται όταν προβαίνουν σε ΑΞΕ.
- **Θεωρία της εσωτερικοποίησης** (internalization theory) των **Buckley & Casson:** τα πλεονεκτήματα χρήσης υψηλής ποιότητας και φτηνών πρώτων υλών αξιοποιούνται ενδοεταιρικά.
- **Σύγχρονες προσεγγίσεις** των **Baumol & Williamson:** συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των κυριότερων ομάδων που δρουν σε μία επιχείρηση (πχ. μεταξύ μάνατζερ και ιδιοκτητών).



# Εκλεκτικό υπόδειγμα OLI του Dunning

---

**Το εκλεκτικό υπόδειγμα OLI (1976)** αποτελεί σύνθεση πλεονεκτημάτων:

○ **Πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας** (firm specific advantages, ownership) **(O)**

- Τι πλεονέκτημα έχω;

○ **Πλεονεκτήματα τοποθεσίας** (country-specific advantages, location) **(L)**

- Που τα αξιοποιώ;

○ **Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης** (Internalization advantages) **(I)**

- Πώς τα αξιοποιώ;



# Εκλεκτικό υπόδειγμα ΟΛΙ του Dunning αναλυτικά

---

- **Πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (Ο)**

- κεφάλαια ή δικαιώματα ή πόροι ή ειδικά περιουσιακά στοιχεία, τα οποία η επιχείρηση κατέχει, και είναι μη προσιτά σε άλλες εγχώριες ή ξένες εταιρείες.

- **Τρεις τύποι** τέτοιων πλεονεκτημάτων:

- πλεονεκτήματα κεφαλαίου και τεχνογνωσίας
- πλεονεκτήματα από την ατελή δομή των αγορών
- πλεονεκτήματα γεωγραφικής διασποράς και πολυεθνικότητας.



# Εκλεκτικό υπόδειγμα ΟΛΙ του Dunning αναλυτικά

---

- **Πλεονεκτήματα τοποθεσίας (L):**

- πλεονεκτήματα (φυσικά ή όχι) άμεσα συνδεδεμένα με τη χώρα υποδοχής (π.χ. χαμηλό εργατικό κόστος, μεγάλη εσωτερική αγορά).

- **Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης (I)**

- πλεονεκτήματα από την εσωτερική χρήση των ειδικών εταιρικών πλεονεκτημάτων
- πλεονεκτήματα από την αποδοτικότητα της εσωτερικής εταιρικής δομής και ιεραρχίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

---

## ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ & ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



# Μητρική - Θυγατρικές

---

**Πολυεθνικός όμιλος :** Μητέρα  
**Θυγατρικές :** «Παιδιά»



Σχέσεις μεταξύ τους

Θυγατρική-  
Προμηθευτής

Χειραφετη-  
μένη  
θυγατρική

Θυγατρική-  
Αντίγραφο



## Ρόλοι Θυγατρικών


---

- **Θυγατρικές-αντίγραφα της μητρικής:** παράγουν ώριμα και τυποποιημένα προϊόντα, για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς της χώρας υποδοχής.
- **Θυγατρικές-προμηθευτές:** παράγουν ώριμα και ενδιάμεσα προϊόντα, για να καλύψουν τις ανάγκες του ομίλου ενδοεπιχειρησιακά.
- **Χειραφετημένες θυγατρικές:** παράγουν νέα, καινοτόμα προϊόντα και αναλαμβάνουν την προώθηση των προϊόντων σε σημαντικές αγορές.



# Στρατηγικές Παραγωγής των ΠΕ

---



Πολυτοπική  
στρατηγική  
παραγωγής



Παγκοσμιο-  
ποιημένη  
στρατηγική  
παραγωγής



Διεθνής  
στρατηγική  
παραγωγής



# Διεθνής Διαχείριση Προϊόντων

---

## **Καλύπτει:**

- Υλικά και ενδιάμεσα αγαθά από τρίτους προμηθευτές
- Υλικά και ενδιάμεσα αγαθά που διακινούνται εντός ΠΕ
- Τελικά προϊόντα και υπηρεσίες από την ΠΕ στον τελικό χρήστη

## **Παράγοντες διαφοροποίησης διαχείρισης υλικών:**

- Γεωγραφική απόσταση και κόστος μεταφοράς
- Τρόπος μεταφοράς
- Θεσμικό πλαίσιο των μεταφορών

# Πολυεθνικές Θυγατρικές Εταιρείες – Πλαίσιο Λειτουργίας και Χαρακτηριστικά

---

Συστήματα  
οργανωτικής δομής  
με κριτήριο την  
παραγωγή

- Οριζοντικοποίηση παραγωγής
- Κάθετη ολοκλήρωση σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας

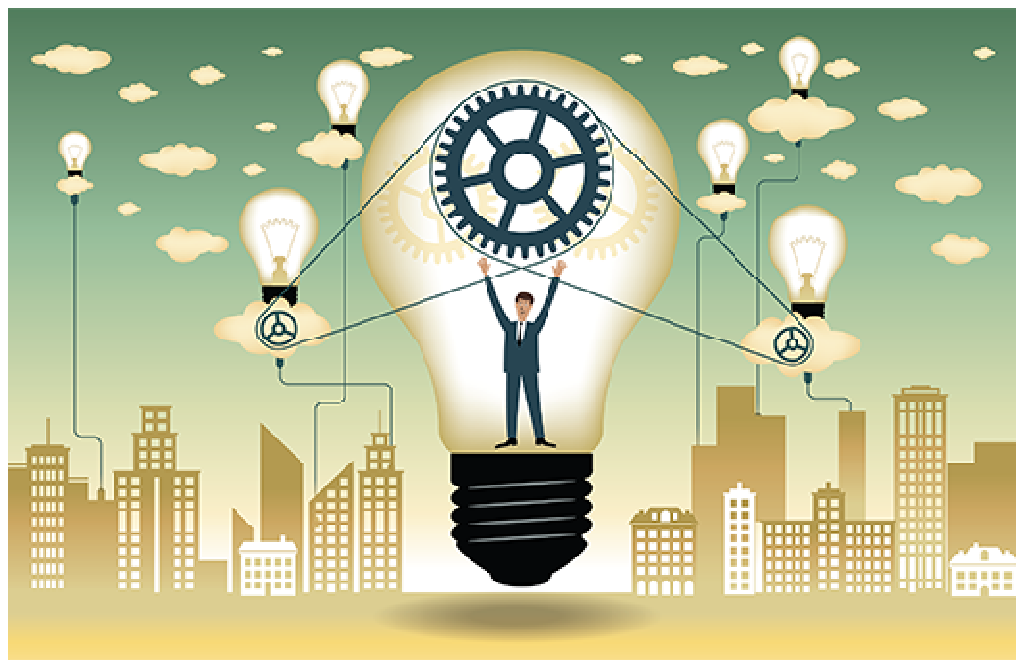
Συστήματα  
οργανωτικής δομής  
με κριτήριο το  
βαθμό συνεργασίας  
και αλληλεξάρτησης  
των θυγατρικών

- Συγκεντρωτικό
- Αποκεντρωτικό

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

---

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ & ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ





## Διαδικασία R&D

---

- Είναι **χρονοβόρα** και **κοστοβόρα**
  - Μόνο επιχειρήσεις με μεγάλους χρηματικούς πόρους μπορούν να ανταπεξέλθουν στα υψηλά κόστη της νέας τεχνολογίας.
- **Που πραγματοποιείται το μεγαλύτερο ποσοστό R&D;**
  - Στις χώρες προέλευσης των ΠΕ, που ανήκουν στην κατηγορία των αναπτυγμένων χωρών.



# Εναλλακτικές Στρατηγικές Καινοτομίας - Bartlett & Ghosal

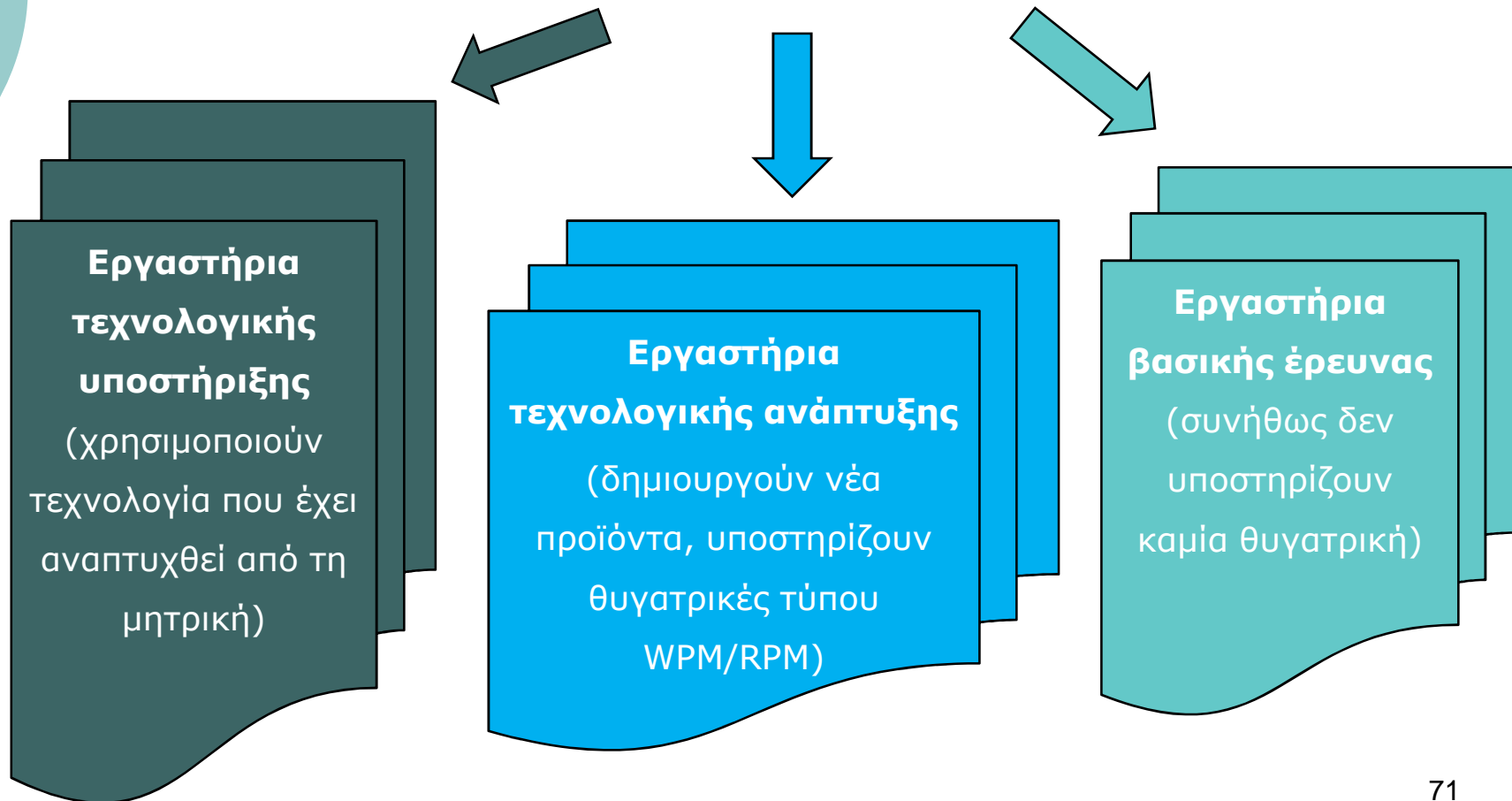
---

- Διαστάσεις **αποκέντρωσης - συγκέντρωσης** της τεχνολογικής ικανότητας:



# Τύποι Αποκεντρωμένων Εργαστηρίων

Τρεις τύποι αποκεντρωμένων εργαστηρίων



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

---

## ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ







# Τμήμα Μάρκετινγκ (1/1)

---

Βασικά ζητήματα που απασχολούν το Τμήμα Μάρκετινγκ:

- **Προϊόν:** παγκόσμιο ή προσαρμοσμένο στις τοπικές συνθήκες ή συνδυασμός; Εξαρτάται από τη στρατηγική.
  - Στην παγκόσμια στρατηγική: Προσφορά ομοιογενών προϊόντων διεθνώς (μείωση κόστους παραγωγής & προώθησης)
  - Στην προσαρμοσμένη στρατηγική: Εξειδικευμένα προϊόντα σε κάθε αγορά (ανάλογα με τη σημαντικότητα της αγοράς, τους υφιστάμενους νομικούς & πολιτισμικούς παράγοντες)



## Τμήμα Μάρκετινγκ (1/2)

- **Τιμές-Τιμολόγηση** - Εξαρτώμενες από παράγοντες του κράτους και της αγοράς γενικότερα (τιμολόγηση με βάση τον κυβερνητικό παρεμβατισμό, την ποικιλία των αγορών, την ποικιλία των προϊόντων, τις διεθνείς συναλλαγματικές ισοτιμίες και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών)
- **Προώθηση** – (όπως και στο προϊόν). Π.χ.: Παγκοσμιοποιημένες διαφημίσεις, Προσαρμοσμένες διαφημίσεις στη χώρα υποδοχής
- **Εμπορικό σήμα** - Εμπορικό σήμα ή καθόλου εμπορικό σήμα, παγκόσμιο ή τοπικό, ένα ή πολλαπλά εμπορικά σήματα
- **Διανομή** - Τρόπος που φτάνει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή (π.χ. με ίδια μέσα, δηλαδή χρησιμοποίηση εσωτερικών καναλιών διανομής, ή μέσω τρίτων, δηλαδή με χρησιμοποίηση ανεξάρτητων τοπικών επιχειρήσεων)



# Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων

- **Η Διοίκηση** του τμήματος επηρεάζεται από:
  - Τη στρατηγική παραγωγής της πολυεθνικής (πολυτοπική έναντι παγκοσμιοποιημένης)
  - Τη σχέση μητρικής – θυγατρικής

-Υφίστανται ιδιαίτερες διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων σε διεθνές επίπεδο:
- **Αντιμετώπιση** διαφορετικών αγορών εργασίας και διαφορετικά περιβάλλοντα
- **Προβλήματα** διεθνούς κινητικότητας υπαλλήλων
- **Διαφορετικοί τρόποι διοίκησης** (διοίκηση της πολυμορφίας)
- **Σημαντικό στοιχείο:** οι σχέσεις Πολυεθνικής και εργατικών συνδικάτων



# Τμήμα Λογιστηρίου

- Το Λογιστήριο μιας πολυεθνικής επιχείρησης προσφέρει:
  - Ομαδοποίηση και κατανόηση των συναλλαγών σε διαφορετικά συστήματα λογιστικής και φορολογίας και σε διαφορετικά νομίσματα
  - Υποστήριξη αποφάσεων για χρηματοδότηση και επενδύσεις
  - Ανάλυση της ρευστότητας
  - Εκτίμηση των πλουτοπαραγωγικών πόρων της επιχείρησης
- **Εργαλεία λογιστικής παρακολούθησης** της Πολυεθνικής είναι:
  - Οι ισολογισμοί
  - Τα αποτελέσματα χρήσεως (κέρδη)
  - Ο απολογισμός απόδοσης της επένδυσης (καθαρό εισόδημα προς σύνολο πόρων)
- Οι θυγατρικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και αυτές τα ίδια χρηματοοικονομικά κριτήρια
- Σημαντική είναι η **θεωρία εσωτερικοποίησης των συναλλαγών** σύμφωνα με την οποία κάθε θυγατρική είναι μια μικρή αγορά
  - **Μεταφερόμενες τιμές (transfer pricing)** είναι οι τιμές που χρησιμοποιούν εσωτερικά οι Πολυεθνικές για να τιμολογήσουν τις συναλλαγές τους
  - Το διαφορετικό καθεστώς σε κάθε αγορά αξιοποιείται για την αποφυγή υψηλής φορολόγησης

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

---

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ





# Στρατηγική Συμμαχία – Κοινοπραξία (1/1)

---

- Η **Στρατηγική συμμαχία** είναι μια **μορφή συνεργασίας** μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων με στόχο την προώθηση κοινών συμφερόντων
- Κάθε συνεργάτης προσφέρει **εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες** (π.χ. ικανότητες διοίκησης, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κλπ.)
- Οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι και **άμεσοι ανταγωνιστές**



# Στρατηγική Συμμαχία – Κοινοπραξία (1/2)

---

- **Κριτήριο διάκρισης** είναι το ύψος συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο:
  - Κοινοπραξίες πλειοψηφίας
  - Κοινοπραξίες μειοψηφίας
  - Κοινοπραξίες ισοψηφίας / ισοτιμίας



# Τύποι Στρατηγικών Συμμαχιών

---

- Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τύποι στρατηγικών συμμαχιών, όπως:
  - Διαφημιστική συνεργασία
  - Συνεργασία σε προγράμματα Έρευνας & Ανάπτυξης
  - Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών
  - Κοινή διανομή
  - Μεταφορά τεχνολογίας
  - Συνεργασία για την υποβολή προσφοράς
  - Αμοιβαία παραγωγή
  - Κοινοπραξία πόρων
  - Συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων
  - Εκμετάλλευση κοινών εσωτερικών πλεονεκτημάτων
  - Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων





# Βασικές Παράμετροι Στρατηγικής Συμμαχίας

---

- Η **επιλογή** των συνεταιίρων
  - Ποιότητα συνεργαζομένων
  - Συμπληρωματικότητα συνεργατών (σε πόρους και ικανότητες)
- **Μορφή Ιδιοκτησίας**
  - Βαθμός ιδιοκτησίας (επηρεάζει το χρόνο ζωής της)
- **Τρόπος Διοίκησης**
  - Αποτελεί μέρος της συμφωνίας συμμαχίας



# Κοινοπραξία

---

- Κατά την κοινοπραξία, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μία νέα επιχείρηση η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές
- Μία κοινοπραξία μπορεί να διοικηθεί με τους εξής τρόπους:
  - Κοινή διοίκηση από τις μητρικές
  - Μία μητρική αναλαμβάνει τη διοίκηση
  - Ανεξάρτητη ομάδα μάνατζερ που ίσως προέρχονται από την ίδια την κοινοπραξία



# Οφέλη Στρατηγικών Συμμαχιών

---

- **Εύκολη και γρήγορη διείσδυση** στις αγορές
- **Επιμερισμός κινδύνου**
- **Μικρότερη δέσμευση κεφαλαίου**
- **Αλληλοσυμπλήρωση** γνώσεων και ικανοτήτων
- **Συνέργεια** και **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**
- **Μοναδική οδός εισόδου**, όταν στη χώρα-υποδοχής υπάρχει περιορισμός των ΑΞΕ για πολιτικούς λόγους.



# Λόγοι Αποτυχίας Στρατηγικών Συμμαχιών

---

- Η **ασυμβατότητα** των **συνεταίρων**
  - Δυσαρμονία στους στόχους
  - Ασυμφωνία στην οργανωτική δομή
  - Κακή εσωτερική επικοινωνία
  - Διάθεση ανταγωνισμού παρά συνεργασίας
- Η **πρόσβαση** στην **πληροφόρηση**
- Η **διαφωνία** στη **διανομή κερδών**
- Η πιθανή **απώλεια αυτονομίας**
- Οι **αλλαγές** στο **εξωτερικό περιβάλλον**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

---

## Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ





# Διεθνοποίηση και Οργανωτική Δομή

- Η **οργανωτική δομή** είναι το μέσο **πραγματοποίησης της στρατηγικής** μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης
- Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται στο **οργανόγραμμα** της
- Μέσω της οργανωτικής δομής η Πολυεθνική Επιχείρηση:
  - Κατανέμει πόρους
  - Αναθέτει έργο στους υπαλλήλους της
  - Αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων
  - Συλλέγει πληροφορίες για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων
- **Παράγοντες που επηρεάζουν** την οργανωτική δομή είναι:
  - Το μέγεθος της επιχείρησης
  - Η στρατηγική της επιχείρησης
  - Η τεχνολογία
  - Το περιβάλλον
  - Η κουλτούρα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Η οργανωτική δομή μπορεί να αλλάζει και πρέπει να είναι **ευέλικτη** 86



# Εξέλιξη Οργανωτικής Δομής

- **Τμήμα Εξαγωγών:**

- Δημιουργείται όταν οι εξαγωγές είναι σημαντικό κομμάτι των πωλήσεων

- **Διεθνές Τμήμα:**

- Όταν η επιχείρηση γίνει πολυεθνική με θυγατρικές, δημιουργείται ένα Διεθνές Τμήμα που ασχολείται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο εξωτερικό (συναλλαγές, σχέσεις κλπ.)

- **Παγκόσμια Οργανωτική Δομή:**

- Όσο διευρύνεται η διεθνοποίηση, τόσο παγκοσμιοποιείται η παραγωγή και η ΠΕ αποκτά παγκόσμια οργανωτική δομή



# Οι πέντε βασικοί τύποι Οργανωτικής Δομής ΠΕ

---

κατά προϊόν

κατά γεωγραφική περιοχή

λειτουργική

κατά πελατεία

τύπου μήτρας





# Οργανωτική δομή με βάση το προϊόν

---

- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποκτούν **εμπειρία και εξειδίκευση** σε **περισσότερους τομείς** (παραγωγή, μάρκετινγκ, προσωπικό, οικονομική διαχείριση).
- Όμως συνεπάγεται **μεγαλύτερο διοικητικό κόστος**, διότι κατά κανόνα απαιτείται μεγάλος αριθμός ειδικών στελεχών (π.χ. στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, κ.λπ.), ενώ **κάποιες λειτουργίες μπορεί να επαναλαμβάνονται** (π.χ. μάρκετινγκ, λογιστήριο, κ.ά.).



# Οργανωτική δομή με βάση τη γεωγραφική περιοχή

---

- Επιτρέπει την **καλύτερη εξυπηρέτηση των αγορών** αφού οι μάνατζερ γνωρίζουν σε βάθος τις απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Όμως συνεπάγεται **αυξημένο συνολικό κόστος** λειτουργίας γιατί:
  - υπάρχει δυσκολία συντονισμού.
  - ενδέχεται να παραχθεί το ίδιο προϊόν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- **Δεν υπάρχει συνέχεια** στη διάδοση και στη μεταφορά γνώσης.



# Οργανωτική δομή με βάση τις λειτουργίες

---

- **Εύκολη μεταφορά εμπειρίας** ανάμεσα στην κάθε λειτουργία.
- **Συγκέντρωση ελέγχου.**
- **Επανάληψη δραστηριοτήτων και έλλειψη συντονισμού.**



# Οργανωτική δομή με βάση τους πελάτες

---

- Η εξυπηρέτηση ομάδων πελατών με **ιδιαίτερες απαιτήσεις** γίνεται καλύτερα από μία δομή με βάση τον πελάτη και όχι με βάση το προϊόν.



# Οργανωτική δομή τύπου μήτρας

---

- Δίνει **ευελιξία** στην πολυεθνική, φέρνοντας κοντά τις ικανότητες και τους πόρους της.
- Όμως, οι **υφιστάμενοι** θα πρέπει να δίνουν αναφορά σε πολλούς ανωτέρους, με αποτέλεσμα τη **σύγχυση**.



# Οργανωτική δομή – συμπεράσματα

---

- **Δεν υπάρχει τέλειος τύπος** οργάνωσης για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.
- Κάθε πολυεθνική επιχείρηση οφείλει να επιλέγει τον τύπο εκείνο (ή συνδυασμό) που **εξυπηρετεί** τους **στρατηγικούς της στόχους**.



# Εταιρική κουλτούρα – αξίες – στόχοι (1)

---

- Η εταιρική κουλτούρα είναι μία **ευρεία έννοια** που περιλαμβάνει τις **αξίες**, τους **στόχους** και τη **βασική φιλοσοφία** της επιχείρησης (τα οποία εξωτερικεύονται), αλλά και τους **τρόπους αντίληψης, σκέψης και αίσθησης** των εργαζομένων για τα προβλήματα της επιχείρησης.
- Τόσο οι αξίες, όσο και οι στόχοι και η βασική φιλοσοφία της πολυεθνικής επιχείρησης αντανακλώνται στη διατύπωση της **εταιρικής αποστολής** και αποτελούν μέρη της.



## Εταιρική κουλτούρα – αξίες – στόχοι (2)

---

Στη δημιουργία μίας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας συνεισφέρουν:

- τα εταιρικά σύμβολα (επιτυχημένοι μάνατζερ ή ιδρυτές της επιχείρησης)
- οι διάφοροι μύθοι για επιτυχίες ή αποτυχίες του παρελθόντος
- οι κοινές εμπειρίες από την πραγματοποίηση κοινών σκοπών.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

---

## ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΣ & ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΣ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ





## ΑΞΕ στην Ελλάδα

---

- **Πριν το 1968:** κυρίως στη μεταλλουργία, χημικά και πετρελαιοειδή
- **Από 1968 έως 1980:** κυρίως στην υφαντουργία, ηλεκτρικά είδη και τρόφιμα
- **Μετά το 1981:** κυρίως στην κάλυψη της ελληνικής αγοράς
- **Από τέλη του 1980:** Μέσω εξαγορών



# ΑΞΕ στην Ελλάδα- Θεσμικό πλαίσιο

---

- Ο **νόμος 2687/53** προσέφερε σταθερούς έως και φθίνοντες φόρους εισοδήματος και άλλες φοροαπαλλαγές.
- Ο **αναπτυξιακός νόμος 1892/90** και η προέκτασή του 2601/98 καλύπτουν τις ξένες επενδύσεις.
- Η **απελευθέρωση της αγοράς εργασίας** και του **επιχειρηματικού περιβάλλοντος** την περίοδο της κρίσης (2008-σήμερα).

# Ελληνικές ΑΞΕ στα Βαλκάνια

Αναζήτηση

- **Νέων αγορών**
- **Φθηνού εργατικού δυναμικού**
- **Φθηνών πρώτων υλών**
- **Κίνητρα χωρών υποδοχής**
  - φορολογικά κίνητρα, επιδοτήσεις, κλίμα, γεωγραφική θέση, πληθυσμός, έλλειψη ανταγωνισμού, άνοιγμα συνόρων, επενδυτικές ευκαιρίες.





# ΑΞΕ στα Βαλκάνια – Περιορισμοί (1)

---

- **Επιχειρησιακοί περιορισμοί** (γραφειοκρατία, δωροδοκία, έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος, έλλειψη διευθυντικών δεξιοτήτων, υψηλός ανταγωνισμός, προβλήματα σε συνεργασίες με τους τοπικούς παράγοντες, χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας, κ.λπ.)
- **Νομικοί περιορισμοί** (ασταθές νομικό πλαίσιο, σταθερές αλλαγές των νόμων, έλλειψη νόμων, αβέβαια ή ανακριβή δικαιώματα ιδιοκτησίας, κ.λπ.)



## ΑΞΕ στα Βαλκάνια – Περιορισμοί (2)

---

- **Φορολογικοί περιορισμοί** (υψηλή φορολογία, υψηλός Φ.Π.Α, περιορισμοί σχετικά με τον επαναπατρισμό των κερδών, κ.λπ.)
- **Πολιτικοί/κυβερνητικοί περιορισμοί** (πολιτική και κυβερνητική αστάθεια, παρεμπόδιση των μεταφορών κεφαλαίων, απειλή για αναγκαστική παύση λειτουργιών των επιχειρήσεων, κυβερνητική απροθυμία για επιτυχείς μεταρρυθμίσεις, κ.λπ.)



## ΑΞΕ στα Βαλκάνια – Περιορισμοί (3)

---

- **μακρο-περιβαλλοντικοί περιορισμοί** (αστάθεια συναλλαγματικής ισοτιμίας, υψηλός πληθωρισμός, χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, κ.λπ.)
- **περιορισμοί υποδομών** (τεχνολογική καθυστέρηση, έλλειψη υποδομής (τηλεπικοινωνίες, δρόμοι, δίκτυα, διαδίκτυο), έλλειψη χρηματοοικονομικών μεσαζόντων, κ.λπ.)



## ΑΞΕ στα Βαλκάνια – Περιορισμοί (4)

---

- **πολιτιστικοί περιορισμοί** (η επιχειρησιακή νοοτροπία, προκατάληψη ενάντια στους ξένους επενδυτές, προκατάληψη ενάντια στην ιδιωτικοποίηση και ενάντια στα ξένα προϊόντα, κ.λπ.)
- **εξωτερικοί περιορισμοί** – περιορισμοί του εξωτερικού περιβάλλοντος (πόλεμος, επίδραση ντόμινο μιας οικονομικής κρίσης, κ.λπ.)





# Λόγοι Προτίμησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια (1)

---

- Μια νέα αγορά (**κυνηγοί αγοράς**) πολύ κοντά στην Ελλάδα (**γεωγραφική εγγύτητα**).
- Έλλειψη τοπικού ανταγωνισμού (**ανταγωνισμός**).
- Φτηνό εργατικό δυναμικό (**χαμηλό κόστος**) - φασόν παραγωγή ειδικά στη Βόρεια Ελλάδα.
- Δημιουργία **εξαγωγικής βάσης**.



# Λόγοι Προτίμησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια (2)

---

- Η ύπαρξη **ευνοϊκών εμπορικών συμφωνιών** (φορολογικές απαλλαγές, έλλειψη ποσοτώσεων και δασμολογίων κ.λπ.).
- Η **εξοικείωση** των Ελλήνων με την **ιδιάζουσα κουλτούρα** των χωρών υποδοχής.
- Η **ζωτική σύνδεση** μεταξύ της Ελλάδας και των Ανατολικών χωρών της Ευρώπης (**στρατηγικός λόγος**).
- Ο έντονος **ανταγωνισμός στην Ελλάδα** σε **συνθήκες κρίσης**.



# Λόγοι Προτίμησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια (3)

---

- **Μικρές ελληνικές επιχειρήσεις** βρήκαν **διέξοδο** στα κοντινά Βαλκάνια.
- Στα Βαλκάνια υπήρχε **έλλειψη ενδιαφέροντος** από την πλευρά των **Δυτικών επενδυτών** (κυνηγοί αγοράς).
- Υπήρξε **ευφορία** από την **φιλελευθεροποίηση** και τις **ιδιωτικοποιήσεις**.
- Υπήρξε μια **ευφορία** για **γρήγορο και εύκολο κέρδος**.



# Λόγοι Αποτυχίας Ελληνικών Επιχειρήσεων (1)

---

- **Υπερβολικός ενθουσιασμός**
- Η **γραφειοκρατία, η δωροδοκία, ο υψηλός κίνδυνος** και η **διαφθορά**.
- **Ανικανότητα για συνεργασία** με τους τοπικούς επενδυτές.
- Μερικές από τις περιπτώσεις **«ακολουθώντας τον πελάτη»** απέτυχαν.
- Πολλοί επενδυτές σταμάτησαν επειδή η εδραίωσή τους στην αγορά ήταν δύσκολη.



## Λόγοι Αποτυχίας Μικρών Ελληνικών Επιχειρήσεων (2)

---

- **Χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα** που οδήγησε στη χαμηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση και επιδείνωσε τα εισοδήματα και τα κέρδη των επιχειρήσεων.
- **Οικονομική κρίση.**
- **Χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού.**
- **Δυναμική εμφάνιση Δυτικών ΠΕ** που πρόσφεραν τα ίδια προϊόντα με καλύτερη ποιότητα και με πιο προσιτές τιμές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

---

## ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ & ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ





# Διεθνείς Οργανισμοί – Εμπορικές Ενώσεις (1)

---

- Στην **Ελεύθερη Ζώνη Εμπορίου** καταργούνται οι φραγμοί στο εμπόριο ανάμεσα στις χώρες-μέλη.
- **Τελωνειακή Ένωση** σημαίνει έλλειψη φραγμών στο εμπόριο των χωρών-μελών και κοινή εξωτερική εμπορική πολιτική προς τρίτες χώρες.
- **Οικονομική Ένωση** είναι μία Κοινή Αγορά στην οποία επίσης υιοθετούνται κοινές οικονομικές πολιτικές (νομισματική, φορολογική, κ.λπ.).
- **Κοινή Αγορά** είναι η Τελωνειακή Ένωση με επιπλέον ελεύθερη μετακίνηση εργασίας και κεφαλαίου.



## Διεθνείς Οργανισμοί – Εμπορικές Ενώσεις (2)

---

- Ο **ΟΠΕΚ** (1960) και η **Πολυϊνική Συμφωνία** (1974) είναι παραδείγματα **ειδικών εμπορικών συμφωνιών**.
- **Τέτοιου τύπου συμφωνίες** συστήνονται από χώρες και πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο τον **έλεγχο** της παραγωγής, της τιμής και της διακίνησης συγκεκριμένου προϊόντος.
- Η **Συμφωνία Ελευθέρου Εμπορίου της Βόρειας Αμερικής** (NAFTA, 1994) είναι μια **περιφερειακή συνεργασία** των ΗΠΑ, του Καναδά και του Μεξικού.



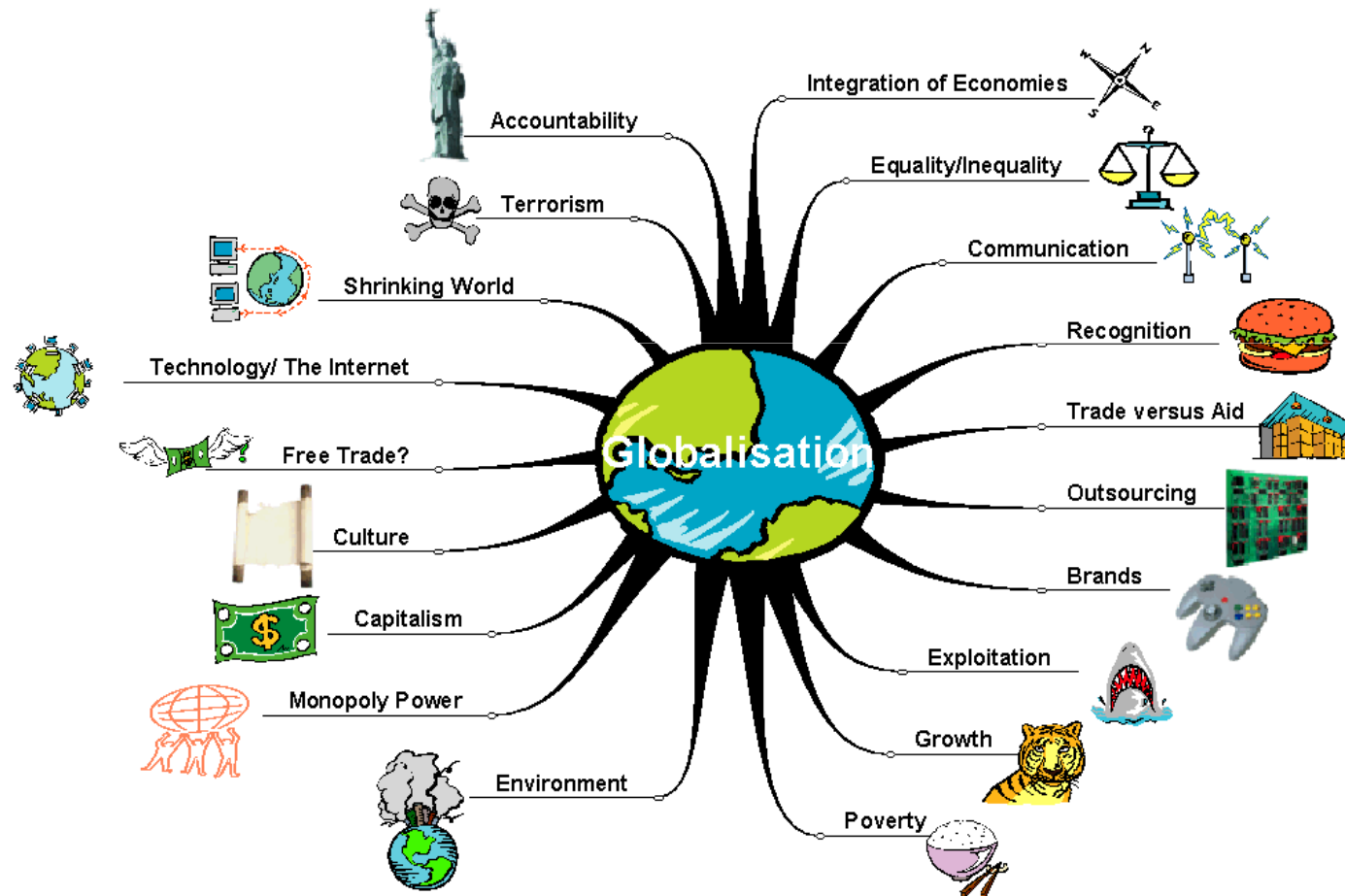


# Επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής

---

- **Εισροή κεφαλαίου**
- **Μεταφορά τεχνολογίας**
- **Εμπόριο:** Συνήθως, οι ΠΕ προσφέρουν την ευκαιρία να αναπτύξει τις εξαγωγές της.
- **Προστιθέμενη αξία & αύξηση του ΑΕΠ.**
- Ενθαρρύνουν τη **δημιουργία ολιγοπωλείων** σε συγκεκριμένους κλάδους
- **Εξαγωγή κερδών** από την **χώρα υποδοχής.**
- Χρήση **μεθόδων υποκατάστασης εργασίας** και **αύξηση της ανεργίας** στις **χώρες υποδοχής.**

# Η Παγκοσμιοποίηση μπορεί να αφορά όλα τα ακόλουθα





## Βιβλιογραφία

---

- Παπαναστασίου, Μ., Κορρές, Γ., Σακελλαρόπουλος, Σ. (2008). "Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών", Β' Έκδοση, ΔΕΟ40/Δ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.