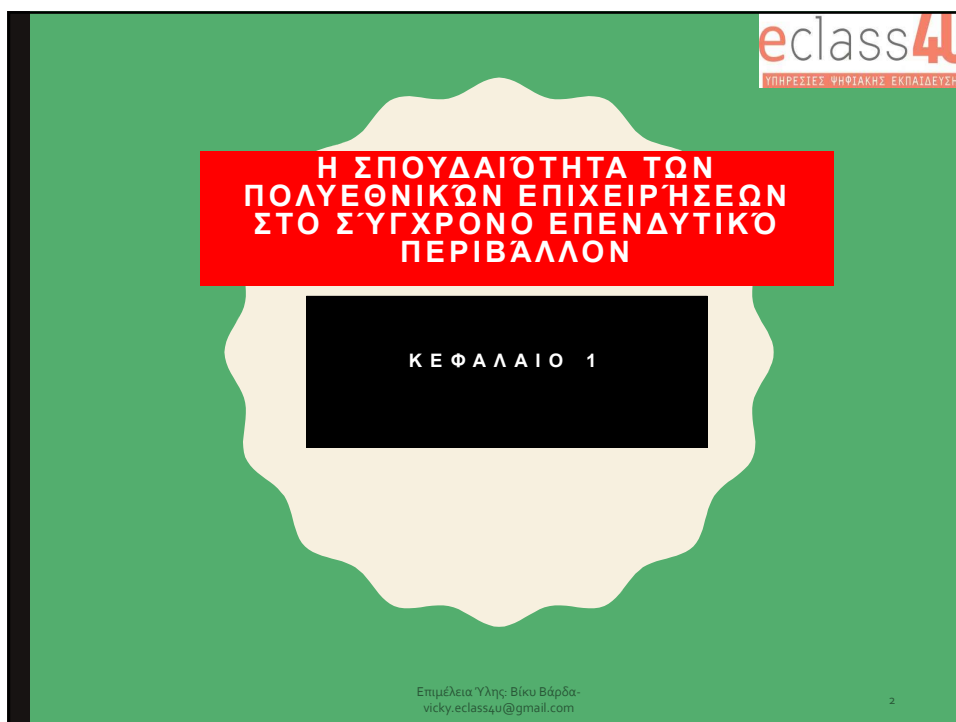


1



2

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ;;;

1. **Πολυεθνική επιχείρηση** είναι η επιχείρηση εκείνη, η οποία κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε τουλάχιστον δύο χώρες.
  2. **Χώρα προέλευσης** είναι η χώρα καταγωγής της πολυεθνικής επιχείρησης.
  3. **Χώρα υποδοχής** είναι η χώρα, στην οποία εγκαθίσταται η πολυεθνική επιχείρηση.
- Μητρική εταιρεία είναι η εταιρεία η οποία ελέγχει άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό, συμμετέχοντας στο κεφάλαιό τους. Θυγατρική εταιρεία είναι η εταιρεία που είναι εξαρτημένη από άλλη επιχείρηση (τη μητρική της).



3

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

4

## Η πολυεθνική επιχείρηση

### ΕΤΑΙΡΙΑ

**ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ**

**ΕΘΝΙΚΗ**

**ΜΗΤΡΙΚΗ**

**ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ**

**ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ/  
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ**

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

5

5

## ΑΜΕΣΗ ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

- ΑΞΕ είναι η επένδυση όπου ο επενδυτής ασκεί μακροχρόνια έλεγχο στη διαχείριση μιας επιχείρησης, η οποία εδρεύει σε άλλη εθνική οικονομία.
- Ο έλεγχος συνίσταται στην ιδιοκτησία και στο μάνατζμεντ.
- Ακριβώς αντίθετες είναι οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου, που σκοπό έχουν μόνο το βραχυχρόνιο κέρδος και δεν ασκούν μάνατζμεντ

Ένας ορισμός της **ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΑΞΕ):**

- Ο επενδυτής ασκεί **μακροχρόνια 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].

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

6

6



Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

7

7

Η ΑΞΕ μετράται με την μορφή των:

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

### Μέτρηση των ΑΞΕ



Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

8

8

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ένας άμεσος επενδυτής μπορεί:

- Να έχει τον έλεγχο διατηρώντας ένα μικρό ποσοστό π.χ. 5% (π.χ. αν όλες οι υπόλοιπες μηχ είναι μοιρασμένες σε πολλούς μέσω χρηματιστηριακής αγοράς).

Ή

- Να μην έχει κανέναν έλεγχο ακόμη κι αν έχει το 51% ης επιχείρησης. (π.χ. αν πρόκειται για κοινοπραξία και άλλοι συνεταιίροι έχουν την τεχνογνωσία, το διοικητικό κομμάτι και περισσότερες αρμοδιότητες).

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

9

9

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΓΙΑΤΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΠΕΚΤΕΙΝΕΤΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ:

- Για να αυξήσει τις πωλήσεις της μέσω κατάκτησης νέων αγορών.
- Για να έχει πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους.
- Για να διαφοροποιήσει τις πηγές τόσο των πωλήσεων όσο και των πόρων της.



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

10

10

## ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΠΕΚΤΕΙΝΕ ΤΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ, ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΞΗΣ ΛΟΓΟΥΣ:

1. αύξηση πωλήσεων μέσω της κατάκτησης νέων αγορών,
2. πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους,
3. διαφοροποίηση δραστηριοτήτων,
4. απόλαυση φορολογικών προνομίων και χρηματοοικονομικών κινήτρων,
5. υπερπήδηση εμποδίων εμπορίου,
6. αξιοποίηση ενιαίων αγορών

11

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Οι ΠΕ δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες και φυσικά αντιμετωπίζουν συνθήκες που σχετίζονται με συνθήκες που διαφέρουν σε επίπεδο
- Οικονομικό
- Πολιτισμικό
- Κοινωνικό
- Πολιτικό
- Θεσμικό



12

## Οι σημαντικότερες εξωτερικές επιδράσεις είναι:

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



13

### 1. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

ιστορικές,

πολιτικές,

ανθρωπολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές,

οικονομικές,

γεωγραφικές.

14

## 2. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

- Αυτές διαμορφώνονται μέσα στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ένας συγκεκριμένος κλάδος είναι διαφορετικά δομημένος σε κάθε εθνική αγορά.

15

## ΟΙ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ

- Αυτές που προέρχονται από το μακρο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Από το μικρο- ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης , δηλαδή αυτό του κλάδου.
- Π.χ. οι αυτοκινητοβιομηχανίες περνούν κρίση σε όλη την Ευρώπη.
- Π.χ. η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τη δραστηριότητα των ΠΕ σε όλον τον κόσμο.

16



**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΥΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ ΑΞΕ ΣΉΜΕΡΑ;

Οι ΑΞΕ αποτελούν ένα βασικό εργαλείο ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο στην εξάπλωσή τους έχει διαδραματίσει η τεχνολογική πρόοδος σε τομείς όπως οι μεταφορές και οι τηλεπικοινωνίες, και η απελευθέρωση των οικονομικών συναλλαγών.

1. Η τεχνολογία επιτρέπει σε αρκετά αγαθά την κατάτησή τους, και την παραγωγή του κάθε κομματιού προϊόντος σε διαφορετικό τόπο εγκατάστασης, με βάση το συγκριτικό πλεονέκτημα που αυτός εμφανίζει.

2. Οι μεταφορές έχουν μειώσει σημαντικά το κόστος μεταφοράς πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αγαθών σε μεγάλες αποστάσεις.

3. Οι τηλεπικοινωνίες καθιστούν δυνατή την οργάνωση και τη διοίκηση σύνθετων παραγωγικών διαδικασιών σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη.

4. Η απελευθέρωση των αγορών, του εμπορίου και της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων συνεισφέρουν περαιτέρω στην ανάπτυξη των ΑΞΕ διεθνώς.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 17

17

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## Γεωγραφική συγκέντρωση των ΑΞΕ

### ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Ένα μεγάλο μέρος των ΑΞΕ συγκεντρώνεται στις χώρες της Τριάδας: ΕΕ, ΗΠΑ και Ιαπωνία. Ένα σχετικά μικρό μέρος κατευθύνεται στις αναπτυσσόμενες χώρες και μάλιστα σε ορισμένες εξ' αυτών.

```

    graph TD
      USA[ΗΠΑ] <--> EU[ΕΕ]
      USA <--> JPN[Ιαπωνία]
      EU <--> JPN
    
```

### 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 ένα πολύ μεγαλύτερο ρόλο ως εισαγωγείς και εξαγωγείς ΑΞΕ.

```

    graph TD
      USA[ΗΠΑ] <--> EU[ΕΕ]
      USA <--> JPN[Ιαπωνία]
      USA <--> Dev[Αναπτυσσόμενες Χώρες]
      EU <--> Dev
      JPN <--> Dev
    
```

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 18

18

Οι βασικοί τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ)

- A) ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων
- B) ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών
- Γ) ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητα
- Δ) ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων

19

### 2.1.1. ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΟΥΤΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

#### Κίνητρα των resource - seeking ΑΞΕ

Μια ΠΕ μπορεί να αναζητά:

- ο **Φθινό** ανειδίκευτο ή μερικώς ειδικευμένο χαμηλού κόστους **εργατικό δυναμικό**.
- ο **Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων**.
- ο **Χαμηλό κόστος πρώτων υλών**.
- ο **Φθινή γη**.

20

## Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών

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

21

## Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας

- Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις, αφού κατοχυρώσουν τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές που αναζητούν, επιδιώκουν να οργανώσουν όλες αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου ο πολυεθνικός όμιλος να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του. Κατ' αυτόν τον τρόπο συνδυάζονται τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια ολοκλήρωση της παραγωγής.

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

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



22

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων

• Πόροι μιας επιχείρησης θεωρούνται το κεφάλαιο, οι ανθρώπινοι πόροι, οι φυσικοί πόροι και οι οργανωτικοί πόροι. Υπάρχουν επίσης οι λεγόμενοι άυλοι πόροι, όπως οι τεχνολογικοί πόροι και η «φήμη». Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει και να συνδυάζει αυτούς τους πόρους για να δημιουργεί ικανότητες. Υπάρχουν ικανότητες κορμού ή μοναδικές ικανότητες, που προσδίδουν στην επιχείρηση μοναδικότητα. Η επιχείρηση πρέπει να επενδύει συνεχώς πάνω στους πόρους και τις ικανότητές της. Σήμερα οι σημαντικότεροι πόροι και ικανότητες για μια επιχείρηση είναι αυτοί που βασίζονται στη γνώση όπως η τεχνολογία.

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

**Αυτό συμβάλλει:**

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

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

23

23

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# Άλλοι τύποι ΑΞΕ

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

24

24

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**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.

**3. Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων εμπειρίας**

- Εταιρείες που έχουν κερδίσει **εμπειρία [experience]** σε πολλές χώρες αποκτούν το πλεονέκτημα της **πολυεθνικότητας [multinationality]**, που τους μειώνει το κόστος πληροφόρησης και λειτουργίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επιμέλεια: Έλλη Σικυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

25

25

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**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.

**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) και
  - τα έμμεσα θετικά αποτελέσματα (**spillovers**).
- Παροχή** κρατικών επιδοτήσεων και άλλων κινήτρων.

Επιμέλεια: Έλλη Σικυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

26

26

### 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.

27

## ΠΩΣ ΑΠΟΚΤΩΝΤΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ Ή ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΞΕ;

- Η πιο κλασική μέθοδος είναι με την εξαγορά εθνικών επιχειρήσεων που εδρεύουν στις τοπικές τους αγορές. Με αυτόν τον τρόπο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ενδυναμώνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, τα οποία είναι δύσκολο να
- αναπτύξουν με τις δικές τους δυνάμεις, ενώ διαφοροποιούν και εμπλουτίζουν τις δραστηριότητές τους. Τέτοιου είδους ΑΞΕ συναντάμε σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, αλλά και σε επενδύσεις κατάρτισης μιας τοπικής αγοράς, όπου εκεί στρατηγικό στόχο του αγοραστή αποτελούν τα επώνυμα brands και τα δίκτυα διανομής της εξαγοραζόμενης μονάδας.

28

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΤΙ ΚΆΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΉΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΉΣ;**

- 1. Οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει ότι η πολυεθνική επιχείρηση παράγει το ίδιο αγαθό σε διαφορετικές χώρες. Για παράδειγμα, η Colgate παράγει καλλυντικά τόσο στις ΗΠΑ, όσο και σε πολλές άλλες χώρες.
- 2. Κάθετη ολοκλήρωση συνεπάγεται ότι η πολυεθνική επιχείρηση διαχειρίζεται και ελέγχει όλα τα στάδια παραγωγής και εμπορίας ενός αγαθού. Για παράδειγμα, η Motor Oil – Agamco πραγματοποιεί την εξόρυξη του πετρελαίου στις αραβικές χώρες, το μεταφέρει με τα πετρελαιοφόρα της προς διύλιση στην Ελλάδα, και μετά τη διύλιση το διανέμει στα πρατήρια καυσίμων με δικά της φορτηγά.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

29

29

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**ΚΕΦΆΛΑΙΟ 3**

**ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΪΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΉΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΪΣΔΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΪΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

30

30

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΕΡΩΤΗΣΗ

Ποιους άλλους τρόπους διεθνοποίησης, εκτός από τις ΑΞΕ, έχει μια επιχείρηση;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

31

31

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΞΕΝΗ ΑΓΟΡΑ

Εκτός των ΑΞΕ, μια πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει και άλλους τρόπους για να εισέλθει σε μια ξένη αγορά. Οι τρόποι αυτοί είναι πιο ευέλικτοι σε σχέση με τις ΑΞΕ, καθώς δεν απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλη δέσμευση σε πόρους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να συνεπάγονται μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι πιο σημαντικότεροι τρόποι είναι οι ακόλουθοι:

1. εξαγωγές,
2. έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing),
3. παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising),
4. συμβόλαιο διοίκησης (management contract),
5. παράδοση εργοστασίου/ έργου με το «κλειδί στο χέρι» (turnkey project),
6. υπεργολαβία (subcontracting).

- **Exporting (direct or indirect)** - Εξαγωγές
- **Licensing** - πώληση τεχνολογίας
- **Franchising** - πώληση εμπορικής τεχνολογίας
- **Outsourcing** - εξωτερικευση λειτουργιών
- **Subcontracting** - φασόν
- **Turnkey Projects** - Με το "κλειδί στη χέρι"
- **FDI - Άμεση Ξένη Επένδυση**
  - Greenfield / ΑΞΕ νέα ίδρυση
  - Merger & Acquisition - ΑΞΕ Συγχώνευση & Εξαγορά
  - Joint-Ventures - Κοινοπραξίες
  - Wholly-Owned Subsidiaries - θυγατρική πλήρους ελέγχου
  - Privatization - Ιδιωτικοποίηση εγχώριας εταιρείας και εξαγορά από ξένη ΠΕ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

32

32



**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**- ΕΜΠΟΡΙΟ: ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ**

- Το εξαγωγικό εμπόριο αποτελεί ίσως την πιο απλή μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Οι εξαγωγές προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις:
  - 1) Δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις για να πραγματοποιηθούν εξαγωγές
  - 2) Μέσω των εξαγωγών η επιχείρηση γνωρίζει σταδιακά τις καινούργιες αγορές και τα χαρακτηριστικά τους

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com 33

33

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**Οι εξαγωγικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης μπορούν να πάρουν τις εξής μορφές:**

- 1) Έμμεσες εξαγωγές  
Η επιχείρηση πουλά τα προϊόντα της σε έναν εγχώριο πελάτη, ο οποίος με τη σειρά του τα μεταπουλά είτε στην αρχική τους μορφή, είτε διαφοροποιημένα.
- 2) Άμεσες εξαγωγές  
Μία επιχείρηση πουλά απευθείας τα προϊόντα της σε πελάτες της στο εξωτερικό.
- 3) Ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο  
Πρόκειται για τις εμπορικές συναλλαγές μέσα στην ΠΕ, δηλαδή μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών, αλλά και μεταξύ των θυγατρικών.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com 34

34

## Licensing agreement

- Η **συμφωνία εκχώρησης άδειας** παραγωγής προϊόντος [**licensing agreement**] από μια ξένη επιχείρηση [**licensor**] που κατέχει τα σχετικά δικαιώματα παραγωγής σε μια τοπική επιχείρηση [**licensee**].
- Η συμφωνία προϋποθέτει ένα λεπτομερές, νομικού τύπου, **συμβόλαιο όπου προσδιορίζονται μια σειρά από διαδικασίες [χρήση ποιότητας, περιορισμός εξαγωγών, αγορά πρώτων υλών κ.λπ.]**.

Η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος είναι μια μορφή συμφωνίας ανάμεσα σε μια επιχείρηση που κατέχει τα δικαιώματα παραγωγής ενός προϊόντος και σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να τα αγοράσει.

Η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος αν και απαιτεί χαμηλότερη επένδυση στη νέα αγορά απ' ό τι η εγκατάσταση μιας Πολυεθνικής Επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση που παρέχει το δικαίωμα χρήσης του προϊόντος της. Άλλος κίνδυνος που εμπεριέχεται σε μια τέτοια συμφωνία αφορά το μίσθισμα της γνώσης ανάμεσα στη δημιουργό εταιρεία και σε αυτή που την ενοικιάζει ή την αγοράζει.

### Περιεχόμενο:

- Η **διάρκεια** του συμβολαίου.
- Ο **αριθμός των προϊόντων**.
- Τα **δικαιώματα του αγοραστή** [π.χ. για τον αγοραστή, αποκλειστικό προνόμιο χρήσης σε μια συγκεκριμένη αγορά].
- Η **αμοιβή του πωλητή** [π.χ., ως ποσοστό των πωλήσεων – **royalties**-, ή ως εφάπαξ αμοιβή –**lump sum payments**-].
- Οι **περιορισμοί του αγοραστή** [π.χ., έλεγχος ποιότητας, περιορισμός εξαγωγών, απόκτηση εισροών από συγκεκριμένη πηγή].
- Οι **προϋποθέσεις λύσης** του συμβολαίου.

35

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ (FRANCHISING)

- Η παραχώρηση εμπορικού σήματος είναι μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Η συμφωνία τύπου παραχώρησης εμπορικού σήματος επιτρέπει σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία ή οργανισμό να λειτουργεί μια επιχείρηση με το όνομά μιας άλλης επιχείρησης με προκαθορισμένη αμοιβή. Π.χ. Mc Donalds, Pizza Hut.

- 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 συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Συχνά **ενσωματώνεται** σε ένα **licensing agreement**, καθώς συχνά η εκχώρηση δικαιωμάτων παραγωγής 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**.

Επιμέλεια: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

36

36

## ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (MANAGEMENT CONTRACTS)

### Management agreement

- Συμβόλαιο διαχείρισης αποτελεί μια συμφωνία με την οποία μια επιχείρηση προσφέρει σε μια άλλη εταιρεία διαχειριστική και τεχνική βοήθεια, αλλά και εξειδικευμένες υπηρεσίες με καθορισμένη αμοιβή.

- ο Το **συμβόλαιο διαίτησης**, [**management agreement**] αποτελεί μια συμφωνία όπου μια ΠΕ προσφέρει σε μια τοπική εταιρεία:
  - ο **διαχειριστική και τεχνική βοήθεια**,
  - ο **εξειδικευμένες διοικητικές υπηρεσίες**, με καθορισμένη αμοιβή.

37

## Έργα με το κλειδί στο χέρι

### Turnkey operations

- Έργα με το κλειδί στο χέρι, αφορούν συμβόλαια με τα οποία μια επιχείρηση συμφωνεί να σχεδιάσει, να χτίσει και να εξοπλίσει μια παραγωγική εγκατάσταση εκ μέρους κάποιου τρίτου που θα είναι και ο τελικός ιδιοκτήτης έναντι αμοιβής.

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

38

## 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 ανά κομμάτι προϊόντος.
- 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.

39

## ΑΞΕ: εξαγορά vs. νέα ίδρυση

- Οι νέες ιδρύσεις προκαλούν περισσότερο ανταγωνισμό: στην τοπική αγορά προστίθεται μια νέα εταιρεία, οπότε αυξάνει ο αριθμός των ανταγωνιστών.
- Οι εξαγορές αφήνουν αμετάβλητο το συνολικό αριθμό των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων.
- Οι εξαγορές αλλάζουν μόνο την ιδιοκτησιακή δομή της εξαγορασθείσας μονάδας.

40

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## Βασικά ερωτήματα εισόδου

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

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα -  
vicky.eclass4u@gmail.com

41

41

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ποια είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εξαγωγές στις επιχειρήσεις; ποιες μορφές μπορούν να πάρουν οι εξαγωγές μιας επιχείρησης;

## ΕΡΩΤΗΣΗ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα -  
vicky.eclass4u@gmail.com

42

42

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

ΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΣΥΝΙΣΤΟΥΝ ΤΗΝ ΠΙΟ ΑΠΛΗ ΜΟΡΦΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

## 1. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΕΞΗΣ:

- Δεν απαιτούν μεγάλες επενδύσεις, οπότε συνεπάγονται σχετικά μικρό επιχειρηματικό κίνδυνο, δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίσει σταδιακά τις νέες της αγορές.

## 2. ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:

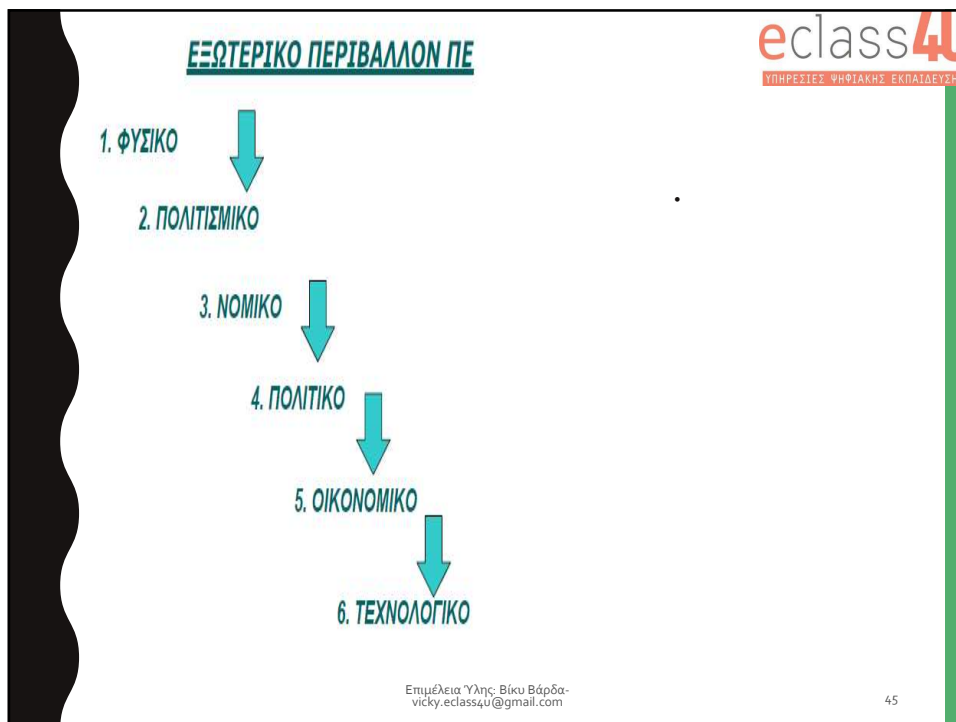
- έμμεσες εξαγωγές,
- άμεσες εξαγωγές,
- ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο.

43



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:  
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:  
ΦΥΣΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ,  
ΝΟΜΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΟ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ**

44



45

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΕΡΩΤΗΣΗ**

Ποιες είναι οι πέντε κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας πολυεθνικής και πως αυτές επηρεάζουν την παγκόσμια επενδυτική σκηνή;

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

46

46

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- οι πέντε κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οι εξής:
- 1. φυσικό περιβάλλον: περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού χώρου και τη φυσιολογία των ανθρώπων που κατοικούν σε αυτήν.
- 2. πολιτισμικό περιβάλλον: αναφέρεται στην κουλτούρα, δηλαδή σε ορισμένα βασικά τυποποιημένα πρότυπα συμπεριφοράς και αξιών.
- 3. νομικό και πολιτικό περιβάλλον: αναφέρεται στο νομικό σύστημα και στον τρόπο πολιτικής διακυβέρνησης.
- 4. οικονομικό περιβάλλον: αφορά θέματα όπως ανάπτυξη, επενδυτικές ευκαιρίες, πληθωρισμός, απασχόληση, αγοραστική δύναμη και ποιότητα ζωής.
- 5. τεχνολογικό περιβάλλον: εμπεριέχει τις αλλαγές που συντελούνται στο χώρο των καινοτομιών και των νέων τεχνολογιών.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 47

47

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΕ:

◦1.Φυσιολογία ανθρώπων ίδιας Εθνικότητας

↓

ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2. **Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά** ( π.χ. χρώμα δέρματος, ύψος, ηλικία) επηρεάζουν

επιχειρηματικές αποφάσεις για την παραγωγή και προώθηση προϊόντος στις εθνικές αγορές.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 48

48



## ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολιτισμικό περιβάλλον → Κουλτούρα

περιλαμβάνει →

- ο τυποποιημένα πρότυπα που αφορούν συμπεριφορά, αξίες και πιστεύω μιας Κοινωνίας

απαρτίζουν την κουλτούρα ενός λαού και αλλάζουν δύσκολα σε χρόνο άμεσο και κατά βάση κατόπιν επαφής με άλλες κουλτούρες

ΕΙΔΗ  
ΑΞΙΩΝ

ΤΥΠΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ  
ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΓΛΩΣΣΑ

49

## ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ο Νομικό και πολιτικό καθεστώς: μπορεί να διαφέρει ουσιαστικά από τη μία χώρα στην άλλη



**ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ:** σειρά επενδυτικών παραμέτρων.

- ο Πολιτικό καθεστώς : Εξετάζεται σοβαρά και μετρίεται συνολικά το πολιτικό ρίσκο (political risk assessment)

50

## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

**Τεχνολογικό Περιβάλλον:** Επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις δραστηριότητες μιας ΠΕ

**Οικονομικό Περιβάλλον:** Εκτιμάται με δείκτες κατάταξης (rating) των χωρών υποδοχής όπως:

1. Κατά κεφαλήν εισόδημα
2. Ποιότητα Ζωής
3. Αγοραστική δύναμη
4. ΑΕΠ (ως %)

**Οικονομικά συστήματα:** καθορίζονται από 2 παράγοντες

1. Τύπο ιδιοκτησίας παραγωγικών συντελεστών

2. Μεθοδο κατανομής των παραγωγικών πόρων

51

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

**Τρία οικονομικά συστήματα :**

1. Οικονομία της Αγοράς
2. Κεντρικά Ελεγχόμενη Οικονομία
3. Μεικτή Οικονομία

**Διεθνή Οικονομικά Θέματα**

1. Οικονομική Ανάπτυξη
2. Ιδιωτικοποιήσεις
3. Πληθωρισμός
4. Εξωτερικό Ισοζύγιο Πληρωμών
5. Εξωτερικό χρέος

52

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Ο μερκαντιλισμός είναι η πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου, η οποία διατυπώθηκε και «ίσχυσε» από το 1500 έως το 1800. Σύμφωνα με τη βασική αρχή αυτής της θεωρίας ο πλούτος μιας χώρας μετριόταν με το απόθεμά της κυρίως σε χρυσό.
- Συγκεκριμένα, οι εξαγωγές έπρεπε να είναι μεγαλύτερες από τις εισαγωγές και μάλιστα το αντίτιμο να λαμβάνεται σε χρυσό.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

53

53

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



## ΜΕΡΚΑΝΤΙΛΙΣΜΟΣ

**Πρώτη θεωρία διεθνούς εμπορίου (1500 → 1800)**

ο **Διατύπωσε:**

- ο-Ο πλούτος μιας χώρας μετριόταν με το απόθεμά της σε χρυσό.
- ο-Οι εξαγωγές πρέπει να είναι περισσότερες από τις εισαγωγές
- ο-Το αντίτιμο λαμβάνεται σε χρυσό.

ο **Ευνοήθηκε :** Από την ύπαρξη αποικιών και άνησε εις βάρος τους

ο **Προκάλεσε :** Υπόβαθρο για την Αμερικανική Επανάσταση

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

54

54

## ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ

- ο 1776 —→ Adam Smith (Ο Πλούτος των Εθνών)

**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**

55

## ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

**1. David Ricardo (1817): θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος [comparative advantage]**

**Τι σημαίνει;**



Συγκέντρωση της παραγωγής → σε πιο αποδοτικά προϊόντα

**2. Heckscher- Ohlin (H-O) (1920-1930): θεωρία περί σχετικών διαφορών των χωρών σε παραγωγικούς συντελεστές**

**Τι σημαίνει;**



Σχετική αφθονία συντελεστών → Μικρό κόστος παραγωγής

56

## ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Ενδοεπιχειρησιακό Εμπόριο



Εσωτερικές Τιμές Μεταβίβασης



Σκοπός : Profit Maximization εντός του πολυεθνικού ομίλου



Τίθεται σε αμφισβήτηση η θεωρία H-O και του κλασικού ελεύθερου εμπορίου γενικότερα



57

με ποιο τρόπο μπορεί  
μια πολυεθνική  
επιχείρηση να  
επηρεάσει το εξωτερικό  
της περιβάλλον;

**ΕΡΩΤΗΣΗ**

58

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά το εξωτερικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής.

1. Θετικά μέσω της ανάπτυξης, των νέων θέσεων εργασίας, της προώθησης των εξαγωγών και τη διάδοση της σύγχρονης επιχειρηματικής κουλτούρας.
2. Αρνητικά με την αλλοτρίωση της εγχώριας κουλτούρας, την ξενομανία, την υπερεκμετάλλευση εγχώριων πλουτοπαραγωγικών πόρων κλπ.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 59

59

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΕΡΩΤΗΣΗ

- Με βάση ποιους βασικούς οικονομικούς δείκτες μπορεί μια πολυεθνική να κατατάξει τις χώρες υποδοχής; Ποια είναι σήμερα τα κυριότερα οικονομικά διεθνή θέματα που απασχολούν μια επιχείρηση;

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 60

60

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

**Οι βασικοί οικονομικοί δείκτες αξιολόγησης είναι:**

- κατά κεφαλήν εισόδημα,
- ποιότητα ζωής,
- αγοραστική δύναμη,
- διάρθρωση του ΑΕΠ (γεωργία – βιομηχανία – υπηρεσίες).

**Τα κυριότερα διεθνή οικονομικά θέματα είναι:**

- οικονομική ανάπτυξη,
- ιδιωτικοποιήσεις,
- πληθωρισμός,
- εξωτερικό ισοζύγιο πληρωμών,
- εξωτερικό χρέος.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com 61

61

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# ΕΡΩΤΗΣΗ

Ποια οφέλη προσφέρει στις πολυεθνικές εταιρείες το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com 62

62

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Οι πολυεθνικές προωθούν τον ενδοεταιρικό καταμερισμό εργασίας, και κατ' επέκταση την ενδοεταιρική ανταλλαγή πρώτων υλών, εξαρτημάτων, τελικών αγαθών και τεχνογνωσίας, επειδή αυτό τους παρέχει διάφορα πλεονεκτήματα.
- Ειδικότερα, μπορούν να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα εξειδίκευσης, όπου συγκεκριμένες μονάδες του συγκροτήματος αναλαμβάνουν συγκεκριμένο ρόλο προμηθευτή των υπόλοιπων συγγενικών μονάδων σε παγκόσμιο ή περιφερειακό επίπεδο, επιτυγχάνοντας έτσι σημαντικές οικονομίες κλίμακας.
- Ταυτόχρονα, μέσα από την ενδοεταιρική ροή αγαθών και παραγωγικών συντελεστών δίνεται η δυνατότητα της μεταφοράς των κερδών στις χώρες εκείνες, οι οποίες εμφανίζουν τους πιο ευνοϊκούς φορολογικούς συντελεστές, καθώς αξιοποιούνται οι μέθοδοι της υπερ- ή υποτιμολογήσής τους (transfer pricing).

Επιμέλεια Υλης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

63

63

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ-ΥΠΟΔΟΧΗΣ;

### ΕΡΩΤΗΣΗ

Επιμέλεια Υλης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

64

64



eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό εξαρτάται από τον τύπο της ΑΞΕ που έχει πραγματοποιήσει η πολυεθνική σε μια συγκεκριμένη χώρα-υποδοχής.

1. Όταν η ΑΞΕ είναι **εσωστρεφής**, καθώς στοχεύει στην εσωτερική αγορά, τότε οι συνέπειες στο εμπορικό ισοζύγιο είναι συνήθως αρνητικές.

2. Όταν η ΑΞΕ είναι **εξωστρεφής** (χαρακτηριστική περίπτωση η ΑΞΕ αναζήτησης παραγωγικών πόρων ή η ΑΞΕ αναζήτησης αποδοτικότητας), τότε η επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο μπορεί να γίνει θετική, καθώς η πολυεθνική αναπτύσσει μια αξιόλογη εξαγωγική δραστηριότητα. Σε αυτήν την περίπτωση η θετική επίδραση εντείνεται, εάν τα εξαγόμενα αγαθά είναι υψηλής προστιθέμενης αξίας και άρα δημιουργούν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

65

65

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ**  
**ΘΕΩΡΙΕΣ**  
**ΔΙΕΘΝΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

66

66

**R. Vernon:**

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



67

**Νέο  
προϊόν**

- Νέο προϊόν (είσοδο προϊόντος στην αγορά, για τις Αμερικάνικες ΑΞΕ, θα παραχθεί και θα ελεγχθεί στις ΗΠΑ)
- Πρόκειται για την είσοδο του προϊόντος στην αγορά. Αυτό το προϊόν θα παραχθεί αρχικά σε μία πλούσια χώρα, όπου υπάρχουν απαιτητικοί καταναλωτές που επιθυμούν να δοκιμάσουν νέα προϊόντα. Επίσης είναι πλούσια χώρα σε κεφάλαιο και τεχνολογία.

68

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## Ωριμο προϊόν

- Ωριμο προϊόν (σταθεροποιούνται τα χαρακτηριστικά του και να βρεθούν παρόμοιες αγορές με τις ΗΠΑ για τη δημιουργία ΑΞΕ)
- Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σταθεροποιούνται και δεν υπάρχει ο πειραματισμός που υπήρχε στην προηγούμενη φάση. Επίσης υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το κόστος παραγωγής δεδομένου ότι ίσως έχουν αρχίσει να εμφανίζονται νέες αγορές στο εξωτερικό. Αυτές οι νέες αγορές θα πρέπει να μοιάζουν καταναλωτικά με την πλούσια χώρα της προηγούμενης φάσης. Επιλέγονται οι αγορές του εξωτερικού που είναι κατάλληλες για την παραγωγή του προϊόντος.


Επιμέλεια Υλξης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 69

69

**eclass4u**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## Τυποποιημένο προϊόν

- Τυποποιημένο προϊόν (αφού πλέον είναι στην αγορά, πρέπει να βρεθούν χώρες που η παραγωγή σε αυτές να είναι φτηνή)
- Αρχικά η παραγωγή του προϊόντος καλύπτει τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς. Αργότερα όμως ενδέχεται να υπάρξουν και εξαγωγές προς άλλες χώρες, κυρίως αναπτυσσόμενες. Σε αυτή την περίπτωση και καθώς το προϊόν αποκτά σταθερά χαρακτηριστικά και γίνεται πάρα πολύ εύκολα ανταγωνίσιμο, ο πρωταρχικός στόχος μίας επιχείρησης είναι να το παράγει όσο το δυνατόν φθηνότερα για να μην αναγκαστεί να το αποσύρει από τις αγορές. Φθηνότερα μπορεί να παραγάγει στις αναπτυσσόμενες χώρες με χαμηλά εργατικά κόστη. Έτσι αναλαμβάνουν την παραγωγή και τις εξαγωγές του προϊόντος.



Επιμέλεια Υλξης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 70

70

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΞΕ

---

**Θεωρία του Hymer**

↓

**μονοπωλιακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

**Θεωρία της εσωτερικοποίησης [internalization theory]**

↓

**τα πλεονεκτήματα χρήσης υψηλής ποιότητας και φτηνών πρώτων υλών αξιοποιούνται ενδοεταιρικά**

Επιμέλεια Υλξης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 71

71

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΌ ΕΠΊΠΕΔΟ

Θεωρία του Hymer

- Με τη θεωρία του Hymer, αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να κατέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας για να μπορέσουν να νοιώσουν άνετα όσον αφορά την επένδυσή τους σε ξένες αγορές. Αυτό γίνεται για να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους στο πλαίσιο της μονοπωλιακής δύναμης που παίρνουν από αυτά.
- Ο Hymer παρατήρησε ότι αντίθετα με ό,τι πρόσβευε η νεοκλασική προσέγγιση ΑΞΕ πραγματοποιούνται όχι μόνο ανάμεσα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και μεταξύ των αναπτυσσόμενων χωρών. Επίσης αναγνώρισε την ικανότητα ορισμένων επιχειρήσεων να δημιουργούν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας εμποδίζοντας άλλες χώρες να τις ανταγωνιστούν.
- Αυτά τα πλεονεκτήματα δρουν ως εμπόδια εισόδου στον βιομηχανικό κλάδο, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση διαβρώνοντας τον ανταγωνισμό και δημιουργώντας τις συνθήκες που επιτρέπουν την εμφάνιση ολιγοπωλίων και μονοπωλίων.

Επιμέλεια Υλξης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 72

72

## ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ J. DUNNING

**Το εκλεκτικό υπόδειγμα** (σύνθεση πλεονεκτημάτων)

πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (firm specific advantages) **(O)** -  
**ΤΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΧΩ;**



πλεονεκτήματα τοποθεσίας (country-specific advantages) **(L)**  
**-ΠΟΥ ΤΑ ΑΞΙΟΠΟΙΩ;**



Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης (Internalization  
advantages) **(I)** -**ΠΩΣ ΤΑ ΑΞΙΟΠΟΙΩ;**

**Συμπέρασμα:**  **O L I**

73

## ΤΟ ΕΚΛΕΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (DUNNING)

- Το εκλεκτικό υπόδειγμα του Dunning δεν αποτελεί νέα θεωρία. Αντίθετα πρόκειται για ένα πλαίσιο που επιδιώκει να εξηγήσει τις ΑΞΕ με βάση το συνδυασμό τριών στοιχείων
- **1) Πλεονεκτήματα τοποθεσίας**
- Κάθε χώρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που μπορεί να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν τις ΑΞΕ. Π.χ νομοθεσία, επίπεδο ποιότητας καταναλωτών
- **2) Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης**
- Μία επιχείρηση επιθυμεί να διασφαλίσει τις ενδιάμεσες αγορές με τη δημιουργία τεχνολογίας μέσω δημιουργίας θυγατρικών σε αντίθεση με τη διείσδυση σε νέες αγορές μέσω εμπορίου έκδοση άδειας παραγωγής κλπ.
- **3) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**
- Μια ΠΕ έχει μοναδικές ικανότητες που της επιτρέπουν να αναλάβει τον κίνδυνο μίας ΑΞΕ έξω από τη χώρα προέλευσης.

# Dunning Effect

74

## Η ΕΚΛΕΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΟΛΙ 1976)

### 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 δομής και ιεραρχίας της επιχείρησης.

## Η ΕΚΛΕΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΟΛΙ 1976)

### Πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (O)

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

### Τρεις τύποι τέτοιων πλεονεκτημάτων:

- ▣ πλεονεκτήματα κεφαλαίου και τεχνολογίας
- ▣ πλεονεκτήματα από την ατελή δομή των αγορών
- ▣ πλεονεκτήματα γεωγραφικής διασποράς και πολυεθνικότητας,

## ΜΕΣΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ – ΚΥΚΛΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ II (VERNON)

- Δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα οι επιχειρήσεις, δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν και έτσι δημιουργούνται τα μονοπώλια, ολιγοπώλια. Με βάση την έννοια του ολιγοπωλίου έχουμε:

1. **Ολιγοπώλιο** που στηρίζεται στην καινοτομία (αρχικό στάδιο προϊόντος)
2. **Ωριμο ολιγοπώλιο** (αρχίζουν οι ΑΞΕ)
3. **Γηραιό ολιγοπώλιο** (αφού το προϊόν είναι στην αγορά, πρέπει να βρεθούν χώρες για φτηνή παραγωγή)

## Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ CASSON ΚΑΙ BUCKLEY

- Με βάση αυτή τη θεωρία (Casson και Buckley), η επιχείρηση επιδιώκει να εσωτερικοποιήσει την παραγωγή των ενδιάμεσων προϊόντων προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής. Μια ΠΕ που παράγει αγαθά σε διάφορες χώρες και διάφορους καταναλωτές, πρέπει να διατηρήσει την ποιότητα του τελικού προϊόντος, παράγοντας η ίδια ποιοτικό ενδιάμεσο προϊόν. Ως εκ τούτου προκύπτουν ΠΕ.
- Η θεωρία των Casson και Buckley «εσωτερικοποίησης» επιχειρεί να αναλύσει τις συνθήκες που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εσωτερικοποιήσουν τις αγορές ενδιάμεσων αγαθών.
- Διατύπωσαν την άποψη ότι ορισμένες δραστηριότητες όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη και η Εκπαίδευση Προσωπικού αποτελούν απαραίτητα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής ενός προϊόντος. Μία επιχείρηση θα επιδιώξει να εσωτερικοποιήσει την παραγωγή αυτών των ενδιάμεσων αγαθών προκειμένου να μειωθεί το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

77

## Η ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ BAUMOL ΚΑΙ WILLIAMSON — ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ατελείς αγορές που καθιστούν πολύ δύσκολη τη μεγιστοποίηση των κερδών.

Παράγοντες που καθιστούν ατελές το περιβάλλον, είναι

- ο κυβερνητικός παρεμβατισμός,
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις έναντι άλλων κλπ.
- σε διαφορετικά συμφέροντα που έχουν οι μάνατζερς και οι μέτοχοι.

Σύμφωνα με τον Williamson, **οι μάνατζερς θέλουν να αποδείξουν ότι διαθέτουν κύρος και δύναμη στην ΠΕ**. Σύμφωνα με τον Baumol, οι μέτοχοι επιθυμούν περιορισμένα κέρδη αλλά σίγουρα για τα μερίσματα τους και όχι αρκετά για τα επεκτατικά σχέδια των μάνατζερς.

78

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΕΡΩΤΗΣΗ

Τι γνωρίζετε σχετικά με την θεωρία του κύκλου προϊόντος σε μακροοικονομικό και μεσοοικονομικό επίπεδο;

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 79

79

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Η διεθνής παραγωγή μπορεί να ερμηνευτεί σε τρία επίπεδα. Ένα από αυτά είναι το μακροοικονομικό επίπεδο όπου αναλύονται οι ροές και τα αποθέματα εσωστρεφών και εξωστρεφών ΑΞΕ.

Σύμφωνα με τον Vernon, η ζωή ενός προϊόντος περνά τρεις φάσεις.

1. Νέο Προϊόν: Πρόκειται για την είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά το οποίο ως καινούργιο δεν έχει σταθεροποιηθεί τα χαρακτηριστικά και είναι πιθανό να μην έχει σταθερό τρόπο παραγωγής αλλά και να απαιτούνται και εξειδικευμένοι προμηθευτές ενδιάμεσων αγαθών.
2. Ωριμο Προϊόν: Σε αυτή την φάση ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σταθεροποιούνται και επίσης υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το κόστος παραγωγής, δεδομένου ότι έχουν αρχίσει να εμφανίζονται ανταγωνιστές καθώς και ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν δυναμική παρουσία στο εξωτερικό.
3. Τυποποιημένο Προϊόν: Σε αυτήν την περίπτωση και αφού έχουν καλύψει την εσωτερική αγορά μπορεί να έχουμε και εξαγωγές προς άλλες χώρες και, εφόσον το προϊόν αποκτά σταθερά χαρακτηριστικά, γίνεται πολύ εύκολα ανταγωνίσιμο. Για να μην αναγκαστεί η επιχείρηση να το αποσύρει από τις αγορές, ξεκινάει την τυποποίησή του.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 80

80



## ΑΠΑΝΤΗΣΗ...ΣΥΝΕΧΕΙΑ

### Ένα άλλο επίπεδο της διεθνούς παραγωγής είναι το μεσοοικονομικό επίπεδο όπου οι ΑΞΕ αναλύονται σε επίπεδο κλάδου:

1. Ολιγοπώλιο που στηρίζεται στην καινοτομία: Σε αυτό το στάδιο ισχύουν τα χαρακτηριστικά του αντίστοιχου σταδίου του πρώτου μοντέλου . Μόνο που εδώ δε δίνεται αποκλειστική έμφαση στις αμερικάνικες επιχειρήσεις αλλά αντίθετα οι επιχειρήσεις που καινοτομούν μπορεί να είναι ιαπωνικές και ευρωπαϊκές.
2. Ωριμο ολιγοπώλιο: Σε αυτό το στάδιο αρχίζουν οι ΑΞΕ ως αντίδραση στις δραστηριότητες άλλων ΠΕ με τελικό στόχο τη σταθεροποίηση μεριδίων στη αγορά.
3. Γηραιό ολιγοπώλιο: εδώ ισχύουν τα χαρακτηριστικά της φάσης του τυποποιημένου προϊόντος Κύκλος Προϊόντος Ι/ ΚΠ Ι.

81

Με ποιο τρόπο προσπαθεί να εξηγήσει τις ΑΞΕ το «εκλεκτικό υπόδειγμα» του Dunning;

ΕΡΩΤΗΣΗ

82

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Το εκλεκτικό υπόδειγμα του Dunning είναι ένα πλαίσιο που επιδιώκει να εξηγήσει τις ΑΞΕ με βάση τον συνδυασμό τριών στοιχείων:

1. Πλεονεκτήματα τοποθεσίας: Κάθε χώρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά (νομοθεσία, κλίμα, επίπεδο και ποιότητα καταναλωτών) τα οποία δύναται να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν τις ΑΞΕ.
2. Πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης: Μια επιχείρηση επιθυμεί να διασφαλίσει από τους ανταγωνιστές της τις ενδιάμεσες αγορές της, όπως τη δημιουργία τεχνολογίας, μέσω δημιουργίας θυγατρικών, έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος κλπ.
3. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα: Μια ΠΕ κατέχει τις μοναδικές ικανότητες που τις επιτρέπουν να αναλάβει τον κίνδυνο μιας άμεσης επένδυσης έξω από τη χώρα προέλευσης.

83

**Ποιο είναι το φαινόμενο της «ξενικότητας» (liability of foreignness) και πώς μπορεί η πολυεθνική επιχείρηση να το υπερκεράσει;**

**ΕΡΩΤΗΣΗ**

84

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

•Μια πολυεθνική επιχείρηση αντιμετωπίζει διάφορες δυσκολίες εισόδου σε μια ξένη αγορά. Μια από τις δυσκολίες αυτές είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση μειονεκτεί έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων, με συνέπεια δύσκολα να λειτουργεί με μεγαλύτερο συγκριτικά κόστος. Ειδικότερα, η πολυεθνική επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένη με το τοπικό εξωτερικό περιβάλλον, όπως αυτό εκφράζεται στις ειδικές πολιτισμικές, πολιτικές, και οικονομικές συνθήκες. Συνεπώς δεν γνωρίζει με επάρκεια πως λειτουργεί η τοπική αγορά (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, τράπεζες, σχέσεις με κυβέρνηση).

•Πολλοί θεωρητικοί της πολυεθνικής επιχείρησης (π.χ. Dunning) αναφέρουν ότι η επιχείρηση μπορεί να δράσει με επιτυχία στις ξένες αγορές, παρά την ύπαρξη άγνωστων πολιτισμικών, οικονομικών και πολιτικών τοπικών παραγόντων, λόγω του γεγονότος ότι κατέχει ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητρικής της εταιρείας.

•Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα είναι πατέντες, ειδικές τεχνολογίες, επώνυμα προϊόντα, φημισμένα εμπορικά σήματα, κεφάλαια, εξαιρετικές ικανότητες και ανθρώπινο κεφάλαιο. Σε αυτά μπορούν να προστεθούν και τα πλεονεκτήματα πολυεθνικότητας (multinationality advantages), τα οποία απορρέουν από τη μακροχρόνια λειτουργία σε διαφορετικές χώρες υποδοχής και εκφράζονται με την πρόσβαση σε διάφορους παραγωγικούς συντελεστές (πρώτες ύλες, φθηνή εργασία κλπ.), μεγάλες αγορές και προνόμια κυβερνητικής πολιτικής, όπως χαμηλή φορολογία.

85

## ΚΕΦΆΛΑΙΟ 7

### ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΈΣ ΠΑΡΑΓΩΓΉΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΉΣΕΩΝ

86

Υπάρχουν 3 ρόλοι  
θυγατρικών:

- Θυγατρική Αντίγραφο
- Θυγατρική προμηθευτής
- Χειραφετημένη θυγατρική



87

## ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

### Καλύπτει:

- Υλικά και ενδιάμεσα αγαθά από τρίτους προμηθευτές
- Υλικά και ενδιάμεσα αγαθά που διακινούνται εντός της 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

88

## ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

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

89

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες στρατηγικών παραγωγής.
  - 1) **Πολυτοπική στρατηγική παραγωγής** - σύμφωνα με αυτή η ΠΕ ιδρύει θυγατρικές σε κάθε αγορά που την ενδιαφέρει με στόχο να παράγουν για να καλύψουν τις ανάγκες της κάθε αγοράς. Αυτές οι θυγατρικές είναι κυρίως τύπου TMR και δεν κάνουν εξαγωγές. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι θυγατρικές δρουν σχεδόν ως αυτόνομες μονάδες. Το βασικότερο μειονέκτημα της πολυτοπικής στρατηγικής είναι το γεγονός ότι λόγω της προσήλωσης της στην τοπική αγορά, δεν παρακολουθεί τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά και έτσι μπορεί να χάνει διάφορες ευκαιρίες επέκτασης σε άλλες αγορές.
  - 2) **Παγκοσμιοποιημένη στρατηγική** - με βάση αυτή τη στρατηγική, οι δραστηριότητες της ΠΕ σε μια χώρα επηρεάζονται από τις δραστηριότητες που αναπτύσσει η θυγατρική σε άλλες χώρες. Σε αυτή την περίπτωση η ΠΕ αναπτύσσει παγκόσμια προϊόντα για να καλύψει ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι ότι παραβλέπει τις ιδιαιτερότητες ανάμεσα στις χώρες και έτσι, ενδέχεται να χάσει σημαντικές ευκαιρίες.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

90

90

## ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ **BARLETT ΚΑΙ GHOSHALL** ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΙ Η:

3) **Διεθνική στρατηγική** – αυτή η στρατηγική λαμβάνει υπόψη την τόσο τις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και τις τοπικές, που οδηγούν σε διαφοροποίηση. Αυτή η στρατηγική ουσιαστικά πρεσβεύει ότι η επιτυχία μιας ΠΕ οφείλεται στο βαθμό της ευελιξίας της.

Για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία FORD ακολούθησε διεθνική στρατηγική, συνδυάζοντας την αποδοτικότητα σε όρους κόστους που παρέχει η παγκοσμιοποιημένη στρατηγική, αλλά και τη διαφοροποίηση που προσφέρει η πολυτοπική στρατηγική. Η FORD παρήγαγε 4,1 εκατομμύρια αυτοκίνητα από τα οποία το 27% στην Γερμανία, το 16% στην Αγγλία, το 12% στην Ισπανία και το 13% στο Βέλγιο. Αν παρατηρήσουμε το δίκτυο παραγωγής της θα δούμε ότι στη Γερμανία παράγονται ορισμένα εξαρτήματα για το κιβώτιο ταχυτήτων και τη μηχανή. Τα κιβώτια ταχυτήτων συναρμολογούνται στη Γαλλία, τα εξαρτήματα της μηχανής στην Αγγλία και, τέλος στην Ισπανία γίνεται η τελική συναρμολόγηση.

91

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ R&D

- Είναι **χρονοβόρα** και **κοστοβόρα**



μόνο επιχειρήσεις με μεγάλους χρηματικούς πόρους μπορούν να ανταπεξέλθουν στα υψηλά κόστη της νέας τεχνολογίας.

- **ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΤΟ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ R&D;**



Στις χώρες προέλευσης των ΠΕ, που ανήκουν στην κατηγορία των αναπτυγμένων χωρών.

92

## ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ - Bartlett και Ghosal

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



93

## ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ

**Τρεις τύποι αποκεντρωμένων εργαστηρίων :**



94

## Τί γνωρίζετε σχετικά με τους ρόλους των θυγατρικών των ΠΕ;



ΕΡΩΤΗΣΗ

95

## ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Ο πολυεθνικός όμιλος είναι μια οικογένεια όπου οι θυγατρικές είναι τα παιδιά αυτής της οικογένειας. Ανάλογα με το ρόλο που παίζουν διαμορφώνουν και τη σχέση τους με την μητρική εταιρεία. Υπάρχουν τρεις ρόλοι θυγατρικών:

- 1. Θυγατρική-αντίγραφο:** Αυτή η θυγατρική θεωρείται αντίγραφο της μητρικής εταιρείας και στόχος της είναι η κάλυψη της αγοράς της χώρας υποδοχής. Η θυγατρική-αντίγραφο δεν καλύπτει όλες τις λειτουργίες της μητρικής και είναι τεχνολογικά εξαρτημένη από αυτήν, γεγονός που δημιουργεί συνθήκες ανεπάρκειας και την κάνει ευάλωτη στον ανταγωνισμό.
- 2. Θυγατρική-προμηθευτής:** Η συγκεκριμένη θυγατρική είναι μια εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερικοποίησης και συνεισφέρει στη αποδοτικότητα της ΠΕ, κυρίως, παράγοντας ενδιάμεσα αγαθά ανάλογα με τις ικανότητές της και τις ανάγκες του ομίλου. Η επιλογή των χωρών εγκατάστασης γίνεται με μεγάλη προσοχή και, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιζητούμενη αποδοτικότητα, επιλέγονται χώρες οι οποίες έχουν να προσφέρουν είτε πρώτες ύλες, είτε φτηνό εργατικό δυναμικό, είτε κάποια καλή φυσική υποδομή. Τέλος, αυτή η θυγατρική μπορεί να προμηθεύει και άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις και δύναται να παίξει το ρόλο «κατασκόπου», μαθαίνοντας πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή τους.
- 3. Χειραφετημένη θυγατρική:** Πρόκειται για θυγατρικές που έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και να προωθούν καινούργια προϊόντα καθώς βρίσκονται σε σημαντικές αγορές. Είναι ανεξάρτητες από τη μητρική στην παραγωγή και στις ενδιάμεσες αγορές, αλλά όχι και αυτόνομες.

96



## ΘΥΓΑΤΡΙΚΉ ΑΝΤΊΓΡΑΦΟ

- Αντίγραφο της μητρικής.
  - Παράγει ένα τμήμα της παραδοσιακής παραγωγής της Π.Ε. Στόχος της είναι η κάλυψη της αγοράς της χώρας υποδοχής. Αυτή η επένδυση γίνεται προς αναζήτηση αγορών δεδομένου ότι το εμπόριο έγινε ανεπαρκής τρόπος διεθνοποίησης λόγω των διάφορων μορφών παρεμβασμού. Από την άποψη παραγωγής και μάρκετινγκ αυτή η θυγατρική θεωρείται περιορισμένο αντίγραφο της μητρικής.
  - Επίσης δεν καλύπτει όλες τις λειτουργίες της μητρικής όπως π.χ. έρευνα και ανάπτυξη. Είναι με άλλα λόγια τεχνολογικά εξαρτημένη από τη μητρική. Αυτή η θυγατρική λειτουργεί κάτω από συνθήκες ανεπάρκειας και γίνεται ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

97

## ΘΥΓΑΤΡΙΚΉ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΉΣ

- Η θυγατρική προμηθευτής είναι μια εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερικοποίησης και συνεισφέρει στην αποδοτικότητα της Π.Ε.
- Κυρίως παράγει ενδιάμεσα αγαθά, ανάλογα με τις ικανότητες της και τις ανάγκες του ομίλου. Η σχέση τους με τη μητρική θα είναι σχέση εξάρτησης όταν το ενδιάμεσο προϊόν που παράγουν είναι ώριμο ή τυποποιημένο. Διαφορετικά, αν είναι καινοτομικό, η σχέση τους με την μητρική θα είναι πιο ισότιμη.
- Επίσης μπορεί να παίξει και ρόλο κατασκόπου όπου μαθαίνει σχετικά με την παραγωγή άλλων επιχειρήσεων.

98

## ΧΕΙΡΑΦΕΤΗΜΈΝΗ ΘΥΓΑΤΡΙΚΉ

- Πρόκειται για θυγατρικές που έχουν τη δυνατότητα να παράγουν και να προωθούν καινούργια προϊόντα, προσόν που ουσιαστικά έχει μόνο η μητρική εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι η θυγατρική αυτή είναι ανεξάρτητη από τη μητρική στην παραγωγή αλλά και στις ενδιάμεσες αγορές, όπως έρευνα και ανάπτυξη. Δεν είναι εξαρτημένη τεχνολογία από τη μητρική.
- Επίσης αναλαμβάνει μόνη της την προώθηση των προϊόντων της. Βέβαια η ανεξαρτησία της δεν σημαίνει και αυτονομία. Απλώς οι σχέσεις μιας τέτοιας θυγατρικής με τη μητρική είναι πολύ διαφορετικές απ' ότι αυτές μιας θυγατρικής-αντίγραφο.

## ΣΧΈΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΉΣ ΕΠΙΧΕΪΡΗΣΗΣ ΜΕ ΕΓΧΩΡΙΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- Όταν μια ΠΕ αναλαμβάνει την παραγωγή ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα των πρώτων υλών. Χρησιμοποιώντας εγχώριους προμηθευτές η ΠΕ μπορεί να αποφύγει μια σωρεία προβλημάτων που έχουν σχέση με την καθυστέρηση αποστολής των ενδιάμεσων αγαθών, την έλλειψη αποθεμάτων κλπ.

Η διεθνής διαχείριση παραγωγής καλύπτει:

1. Υλικά και ενδιάμεσα αγαθά που προέρχονται από τους προμηθευτές της επιχείρησης
2. Υλικά και ενδιάμεσα αγαθά που διακινούνται εντός της Π.Ε.
3. Τελικά προϊόντα και υπηρεσίες από την ΠΕ στον τελικό χρήστη (καταναλωτή)

Οι δύο πρώτες ονομάζονται «διαχείριση υλικών» ενώ η τρίτη ονομάζεται «διανομή».

Τρεις παράγοντες διαφοροποιούν την εγχώρια από την διεθνή διαχείριση υλικών:

- Η γεωγραφική απόσταση, άρα και το μεταφορικό κόστος
- Ο τρόπος μεταφοράς
- Το θεσμικό πλαίσιο που καλύπτει τη μεταφορά (π.χ. διεθνείς εμπορικές συμφωνίες)

101

## - ΟΛΙΚΉ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΉ

- Τα προγράμματα ολικής ποιότητας διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά όλοι συμφωνούν ότι το θέμα της ποιότητας πρέπει να είναι στρατηγικός στόχος της επιχείρησης, να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτή και να χρησιμοποιούνται υλικά υψηλής ποιότητας καθώς και σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής και σύγχρονη τεχνολογία.

102

## ΕΝΟΤΗΤΑ 7.6 - ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ: ΠΛΑΪΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

### 7.6.1 Εισαγωγή: Χαρακτηριστικά πολυεθνικών επιχειρήσεων

- Η φύση, η δομή και η οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξελίσσονται συνεχώς και δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός που να αποδίδει με ακρίβεια την έννοια της πολυεθνικής. Για να γίνει κατανοητό πόσο σημαντική είναι η πολυεθνική επιχείρηση στη διεθνή οικονομική ζωή, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η πολυεθνική δηλ. η μητρική η οποία αναπτύσσει παραγωγικές δραστηριότητες στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών:
  - Ασκεί άμεσο έλεγχο στην πολιτική των θυγατρικών της
  - Είναι το κέντρο λήψης των αποφάσεων και χαράσσει τη στρατηγική αναφορικά με τις ζωτικές σημασίες λειτουργίες της παραγωγής του εμπορίου και της χρηματοδότησης

103

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ενότητα 8.1 - Έρευνα και Ανάπτυξη στις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Η διαδικασία της Έρευνας και Ανάπτυξης στις Π.Ε. είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα. Το αποτέλεσμα είναι μόνο οι επιχειρήσεις με αρκετά μεγάλους χρηματικούς πόρους να μπορούν να αντεπεξέλθουν στα ψηλά κόστη της δημιουργίας νέας τεχνολογίας.

Παραμένει όμως το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό Ε & Α γίνεται στις χώρες προέλευσης των ΠΕ που ανήκουν στην κατηγορία των αναπτυγμένων χωρών.

104

**ΕΝΟΤΗΤΑ 8.2 - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- Οι Bartlett και Ghoshal αναπτύσσουν τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές καινοτομίας, όπου σε καθεμία δίνεται διαφορετική διάσταση στη σχέση αποκέντρωση-συγκέντρωση τεχνολογίας καινοτομίας :

1. Δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από τη μητρική.
2. Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για τις εγχώριες αγορές τους
3. Δημιουργία τεχνολογίας από τη θυγατρική για εκμετάλλευση και σε παγκόσμιες αγορές
4. Δικτύωση της καινοτομίας

105

**ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥΣ. ΝΑ ΔΩΣΕΤΕ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΝΑ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ.**

106

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθούν διαφορετική στρατηγική σχετικά με τη δημιουργία τεχνολογίας.
- Κάθε μία δίνει διαφορετική διάσταση στη σχέση αποκέντρωσης-συγκέντρωσης της τεχνολογικής ικανότητας.

107

## 1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΗΤΡΙΚΗ:

- Σε αυτήν την περίπτωση έχουμε πλήρη συγκέντρωση της τεχνολογίας στο κέντρο της ΠΕ. Η τεχνολογία αναπτύσσεται με τη χρησιμοποίηση πόρων από τη χώρα προέλευσης και ενσωματώνεται σε ένα καινούργιο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες της χώρας προέλευσης και δεν θα υποστεί καμία αλλαγή όταν εξάγεται ή παράγεται σε άλλες χώρες.
- Η στρατηγική αυτή μπορεί να θεωρηθεί αναποτελεσματική γιατί προσπερνά ευκαιρίες στις κατά τόπους αγορές και φυσικά ισοπεδώνει τις καταναλωτικές προτιμήσεις των διάφορων χωρών.
- Για παράδειγμα, η ιαπωνική ΠΕ ηλεκτρονικών NEC σχεδίασε τον διακόπτη NEAC61 για τις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς όπου και το διέθεσαν, αλλά δεν είχε τις αναμενόμενες πωλήσεις καθώς οι τηλεφωνικές εταιρείες στο εξωτερικό είχαν πολύ διαφορετικές προδιαγραφές από ό,τι οι ιαπωνικές.

108

## 2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥΣ

- : Σε αυτήν την περίπτωση έχουμε μια αρκετά αποκεντρωμένη προσέγγιση της καινοτομίας, δεδομένου ότι σε ορισμένες ηγετικές θυγατρικές επιτρέπεται η χρήση παραγωγικών πόρων των χωρών υποδοχής προκειμένου να αναπτύξουν προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των αγορών τους. Το πρόβλημα αυτής της στρατηγικής είναι η πιθανή επανάληψη δραστηριοτήτων που καταλήγουν στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος από διάφορες θυγατρικές.
- Για παράδειγμα, η αγγλική θυγατρική της Philips αφιέρωσε ένα μεγάλο τμήμα από τους πόρους της για να αναπτύξει ένα νέο μοντέλο τηλεόρασης και είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργήσει ένα προϊόν το οποίο δεν διέφερε καθόλου από το μέσο ευρωπαϊκό μοντέλο και κατέληξε να λειτουργεί πέντε εργοστάσια παράγωγης τηλεοράσεων αντί για τέσσερα.

109

## 3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΓΙΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ:

- Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, η θυγατρική δημιουργεί νέα προϊόντα, μόνο που τελικός της στόχος είναι η κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών ευρύτερων αγορών. Τα πιθανά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ανάλογα με τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάσει η δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από τη μητρική.
- Για παράδειγμα, η γερμανική θυγατρική της γνωστής ΠΕ παραγωγής απορρυπαντικών Unilever, ανέπτυξε ένα καινούργιο προϊόν και το προώθησε στην παγκόσμια αγορά, καταφέροντας να αποκτήσει 25% της αγοράς και να απειλήσει τη δεσπίζουσα θέση της P&G μέσα στην ίδια τη χώρα προέλευσης της.

110

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## 4. ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ:

Και σε αυτήν την περίπτωση ορισμένες θυγατρικές μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Έτσι, η ΠΕ υιοθετεί μια στρατηγική αποκέντρωσης της τεχνολογίας. Η διαφορά αυτής της στρατηγικής αποκέντρωσης σε σχέση με τις προηγούμενες έγκειται στο γεγονός ότι δεν αντιμετωπίζει τις δημιουργικές θυγατρικές ως αυτόνομες μονάδες, αλλά, αντίθετα, προσπαθεί να συνδέσει τις τεχνολογικές δραστηριότητές τους μέσω ενός δικτύου που συντονίζεται από τη μητρική.

Για παράδειγμα, η P&G διακινεί στην αγορά των ΗΠΑ το απορρυπαντικό Tide, στην ευρωπαϊκή αγορά το Ariel, και στην ιαπωνική το Cheer. Πρόκειται για ένα παγκοσμιοποιημένο προϊόν, αποτέλεσμα της συνεργασίας των επιστημόνων της ΠΕ και στις τρεις αυτές γεωγραφικές περιοχές. Έτσι, κάθε προϊόν έχει έντονο τοπικό χαρακτήρα, καλύπτοντας με επιτυχία και τις εγχώριες ανάγκες.

Το πιθανό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η ύπαρξη κόστους συντονισμού των θυγατρικών που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 111

111

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΡΟΛΟΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΠΕ

- Εργαστήρια τεχνολογικής υποστήριξης - τεχνολογία που αναπτύχθηκε από μητρική
- Εργαστήριο τεχνολογικής ανάπτυξης – εργαστήριο για νέα προϊόντα στηριζόμενο σε δικούς του πόρους
- Εργαστήριο βασικής έρευνας – Ασχολείται με την βασική εφαρμοσμένη έρευνα.
- 

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 112

112



**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ποιά η διαφορά μεταξύ εργαστηρίου τεχνολογικής υποστήριξης και εργαστηρίου τεχνολογικής ανάπτυξης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις;



Download from Dreamstime.com  
Από: 49393131 (Dreamstime.com)


Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

113

113

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- Το **εργαστήριο τεχνολογικής υποστήριξης** χρησιμοποιεί τεχνολογία που έχει αναπτυχθεί από τη μητρική εταιρεία. Συνεπώς, μεταφέρει τεχνολογία, δεν δημιουργεί καινούργια και απλώς προσαρμόζει ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος στις απαιτήσεις της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η θυγατρική.
- Αντίθετα, το **εργαστήριο τεχνολογικής ανάπτυξης** δημιουργεί καινούργια προϊόντα, άρα στηρίζεται κυρίως στους δικούς του πόρους έρευνας και ανάπτυξης.



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

114

114

# ΚΕΦΆΛΑΙΟ 9

## ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΠΕ



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα -  
vicky.eclass4u@gmail.com

115

115

ποιες είναι οι πέντε πλευρές του  
μάρκετινγκ μιας πολυεθνικής και  
πώς αυτές επηρεάζουν τη  
λειτουργία της;

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα -  
vicky.eclass4u@gmail.com

116

116

### Βασικές πλευρές εστίασης του Marketing:

- **Προϊόν**- Είδος εξαρτώμενο από τη στρατηγική
- **Τιμές** – Εξαρτώμενες από παράγοντες του κράτους και της αγοράς γενικότερα
- **Προώθηση**- Διαδικασία παρουσίασης προϊόντων μέσω μηνυμάτων με σκοπό την πώληση
- **Εμπορικό σήμα** – Εμπορικό ή καθόλου, παγκόσμιο ή πολλαπλά εμπορικά σήματα
- **Διανομή**- Τρόπος που φτάνει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή (Εσωτερικά κανάλια ή ανεξάρτητες επιχειρήσεις)

117

**Η Διοίκηση** του τμήματος εξαρτάται από:

1. Τη στρατηγική παραγωγής
2. Τη σχέση μητρικής - θυγατρικής

**Αντιμετωπίζει:** διαφορετικές αγορές εργασίας και περιβάλλοντα

**Σημαντικό στοιχείο:** οι σχέσεις Πολυεθνικής και εργατικών συνδικάτων

118

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

**Προσφέρει:**

- Χρηματοοικονομική πληροφόρηση απαραίτητη για τη λήψη επενδυτικών και χρηματοδοτικών αποφάσεων
- Λογιστική παρακολούθηση μητρικής και θυγατρικών

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

119

119

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# ΚΕΦΆΛΑΙΟ 10

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΈΣ ΣΥΜΜΑΧΊΕΣ

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

120

120

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

- Στρατηγική συμμαχία είναι μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συνεργαστούν και να προωθήσουν το κοινό τους συμφέρον. Τα μέρη μιας στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να συνεισφέρουν εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες όπως Έρευνα και Ανάπτυξη, μάρκετινγκ ή ικανότητες διοίκησης. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε μια στρατηγική συμμαχία δύνανται να είναι και άμεσοι ανταγωνιστές.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

121

121

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

- 1. Διαφημιστική συνεργασία
  2. Συνεργασία σε προγράμματα Έρευνας και Ανάπτυξης
  3. Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών
  4. Κοινή διανομή
  5. Μεταφορά τεχνολογίας
  6. Συνεργασία με σκοπό την υποβολή προσφοράς
  7. Αμοιβαία παραγωγή
  8. Κοινοπραξία πόρων
  9. Συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων
  10. Εκμετάλλευση κοινών εσωτερικών πλεονεκτημάτων
  11. Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com

122

122

## ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ

Μια κοινοπραξία, ως ξεχωριστή επιχείρηση, μπορεί να διοικηθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- Κοινή διοίκηση από τις μητρικές
- Μια μητρική αναλαμβάνει διοίκηση
- Με ανεξάρτητη ομάδα μάνατζερ

123

## ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΕΪΔΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ:

1

Η επιλογή των συνεταίρων:  
Σε μια στρατηγική συμμαχία σημαντικό ρόλο παίζει η συμπληρωματικότητα των συνεργατών σε πόρους και ικανότητες έστω και αν είναι άμεσοι ανταγωνιστές

2

Η μορφή ιδιοκτησίας: Ο βαθμός ιδιοκτησίας διαφέρει από τη μια στρατηγική συμμαχία στην άλλη επηρεάζοντας και τον πιθανό χρόνο της ζωής της.

3

Ο τρόπος διοίκησης μιας στρατηγικής συμμαχίας

124

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ


## ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν τα εξής οφέλη:

- Εύκολη διείσδυση στις αγορές → ξεπερνιούνται τα εμπόδια του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Επιμερισμός κινδύνου → επιμερίζεται/αμβλύνεται το κόστος/μέγεθος επένδυσης
- Αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων και ικανοτήτων → πρόσβαση σε άλλους πόρους
- Συνέργεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα → συνδυασμός των παραπάνω

125

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-vicky.eclass4u@gmail.com



125

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΠΟΙΑ ΕΊΝΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ;

- 1. Εύκολη διείσδυση στις αγορές: Στην απάντηση της ερώτησης 16 περιγράψαμε τις γενικές παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος των χωρών στις οποίες επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν οι ΠΕ. Μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, οι ΠΕ μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον και να εισχωρήσουν πιο γρήγορα στις αγορές.
- 2. Επιμερισμός κινδύνου: Η ανταγωνιστικότητα των διεθνών αγορών δεν εξασφαλίζει την επιτυχία όσων επιχειρήσεων επιθυμούν να διεισδύσουν σε νέες αγορές, είτε γεωγραφικές είτε προϊόντων. Με τις στρατηγικές συμμαχίες ο κίνδυνος που συνδέεται με το μέγεθος της επένδυσης, η οποία θα στηρίξει την είσοδο σε νέες αγορές, αμβλύνεται και κατανέμεται ανάμεσα στους συνεργαζόμενους. Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες έχουν γίνει σε τομείς υψηλής τεχνολογίας. Ο βασικότερος λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι Ε & Α είναι μια αβέβαιη διαδικασία, με υψηλό κόστος και άγνωστο αποτέλεσμα. Είναι μια διαδικασία υψηλού κινδύνου και μέσω των συνεργασιών διαχέεται το κόστος της Ε & Α σε όλους τους συμμετέχοντες.
- 3. Αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων και ικανοτήτων: Όπως αναφέραμε ήδη, με τις στρατηγικές συμμαχίες οι ΠΕ μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πόρους και ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ίδιες.
- 4. Συνέργεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Σε αυτή την περίπτωση η στρατηγική συμμαχία δικαιολογείται από το συνδυασμό και των τριών παραπάνω κινήτρων.

126

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-vicky.eclass4u@gmail.com

126

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι κυριότεροι λόγοι που συμβάλλουν στην αποτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας σχετίζονται με:

- Την ασυμβατότητα των συνεταίρων:
- Άρνηση πρόσβασης στην πληροφορία
- Διαφωνία στη διανομή των κερδών
- Πιθανή απώλεια αυτονομίας
- Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα -  
vicky.eclass4u@gmail.com

127

127

**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΠΕ

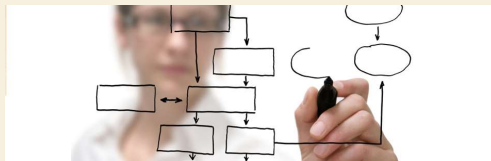
Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα -  
vicky.eclass4u@gmail.com

128

128



Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των σύγχρονων ΠΕ είναι η **αναδιοργάνωση** της δομής τους ώστε να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους αποτελεσματικά και να ανταποκριθούν με επιτυχία στις ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς.



129

### ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η οργανωτική δομή της ΠΕ καθορίζει τον συνολικό συντονισμό της. Είναι το κυριότερο μέσο πραγματοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης και κατά συνέπεια των επιμέρους λειτουργιών της. Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται στο οργανόγραμμά της.

130

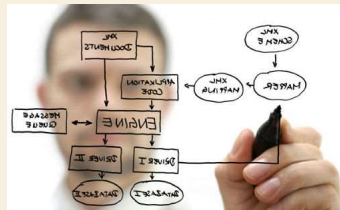
## ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ Η ΠΕ:

- Κατανέμει πόρους
- Αναθέτει έργο στους υπαλλήλους της
- Αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τις προσδοκίες της
- Συλλέγει πληροφορίες που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων.

131

## ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:

- Το μέγεθος της
- Η στρατηγική της
- Η τεχνολογία
- Το περιβάλλον
- Η κουλτούρα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται



132

## ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΠΙΟ ΚΟΙΝΟΙ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ:

- Στο προϊόν
- Στη γεωγραφική περιοχή
- Στη λειτουργία
- Στον πελάτη
- Στο συνδυασμό λειτουργίας και προϊόντος.

133

## ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



134

## Οργανωτική δομή με βάση το προϊόν

- Μία από τις συνέπειες της οργανωτικής δομής με βάση το προϊόν είναι ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποκτούν εμπειρία και εξειδίκευση σε περισσότερους τομείς.
- Η οργανωτική δομή ανά προϊόν επιτρέπει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη να αποκτούν μεγαλύτερο εύρος εμπειριών και ικανοτήτων (παραγωγή, μάρκετινγκ, προσωπικό, οικονομική διαχείριση).
- Από την άλλη, η δομή αυτή 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.).

135

## 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.

136

## Οργανωτική δομή με βάση τις λειτουργίες

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

137

137

## Οργανωτική δομή τύπου μήτρας

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- 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.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.eclass4u@gmail.com

138

138

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

**ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΣ  
ΑΞΕ – Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ**

Επιμέλεια Υλης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 139

139

eclass4u  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

## 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 εξαγωγών**

Επιμέλεια Υλης Βίκυ Βάρδα- vicky.eclass4u@gmail.com 140

140

## 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

141

## ΑΞΕ στα Βαλκάνια – Περιορισμοί

- **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.)
- **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.)

142

## ΑΞΕ στα Βαλκάνια – Περιορισμοί

- ο **μακρο-περιβαλλοντικοί περιορισμοί** (αστάθεια συναλλαγματικής ισοτιμίας, υψηλός πληθωρισμός, χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, κ.λπ.)
- ο **περιορισμοί υποδομών** (τεχνολογική καθυστέρηση, έλλειψη υποδομής (τηλεπικοινωνίες, δρόμοι, δίκτυα, διαδίκτυο), έλλειψη χρηματοοικονομικών μεσαζόντων, κ.λπ.)
- ο **πολιτιστικοί περιορισμοί** (η επιχειρησιακή νοοτροπία, προκατάληψη ενάντια στους ξένους επενδυτές, προκατάληψη ενάντια στην ιδιωτικοποίηση και ενάντια στα ξένα προϊόντα, κ.λπ.)
- ο **εξωτερικοί περιορισμοί** – περιορισμοί του εξωτερικού περιβάλλοντος (πόλεμος, επίδραση ντόμινο μίας οικονομικής κρίσης, κ.λπ.)

143


## Λόγοι της Προτίμησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια (1/3)

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

144



### Λόγοι της Προτίμησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια (2/3)

- 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**

145

### Λόγοι της Προτίμησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων στα Βαλκάνια (3/3)

- **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**.

146

## Λόγοι Αποτυχίας Ελληνικών Επιχειρήσεων (1/3)

- Υπερβολικός ενθουσιασμός
- Η γραφειοκρατία, η δωροδοκία, ο υψηλός κίνδυνος και η διαφθορά
- Ανικανότητας για συνεργασία με τους τοπικούς επενδυτές



147

## Λόγοι Αποτυχίας Μικρών Ελληνικών Επιχειρήσεων (2/3)

- Μερικές από τις περιπτώσεις «ακολουθώντας τον πελάτη» απέτυχαν
- Πολλοί επενδυτές σταμάτησαν επειδή η εδραίωσή τους στην αγορά ήταν δύσκολη
- Χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα που οδήγησε στη χαμηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση και επιδείνωσε τα εισοδήματα και τα κέρδη των επιχειρήσεων



148

## Λόγοι Αποτυχίας Μικρών Ελληνικών Επιχειρήσεων (3/3)

- Η 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



eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΑΝΑΦΕΡΘΕΙΤΕ ΜΕ ΚΡΙΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ (ΘΕΤΙΚΕΣ Ή  
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ) ΤΩΝ ΑΞΕ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ  
ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥΣ.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

151

151

eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

# ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι θετικές ή οι αρνητικές επιπτώσεις των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής τους πρέπει να αναζητηθούν κυρίως στα ακόλουθα:

**1. Εισροή κεφαλαίου:** Οι ΠΕ μεταφέρουν κεφάλαιο στη χώρα υποδοχής. Από την άλλη πλευρά, όμως, μπορεί να μεταφέρουν τα κέρδη τους μέσω των μεταφερόμενων τιμών εκτός των χωρών υποδοχής. Επίσης, μπορεί να εμποδίζουν την ανάπτυξη και την επέκταση των εγχώριων επιχειρήσεων γιατί απορροφούν μεγαλύτερο κεφάλαιο από τις τράπεζες επειδή ακριβώς είναι πολυεθνικές, άρα και πιο ελκυστικές για τους δανειστές. Επίσης, αν οι θυγατρικές είναι τύπου αντίγραφο, ενδέχεται να εισάγουν ενδιάμεσα αγαθά οπότε να αντισταθμίζουν την εισροή κεφαλαίου με αύξηση των εισαγωγών, χειροτερεύοντας το ισοζύγιο εξωτερικών πληρωμών της χώρας υποδοχής.

**2. Τεχνολογία:** Είναι γεγονός ότι οι ΠΕ είναι οι μεγαλύτεροι φορείς τεχνολογίας. Δύο από τα θέματα που συνδέονται με την τεχνολογία και τις ΠΕ και αφορούν τις χώρες υποδοχής, είναι τα εξής:

- Μεταφορά τεχνολογίας στη χώρα υποδοχής από τη μητρική ή αποκέντρωση της τεχνολογίας με τη δημιουργία εργαστηρίων Ε&Α στις χώρες υποδοχής.
- Καταλληλότητα της τεχνολογίας για την ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα-  
vicky.eclass4u@gmail.com

152

152

3. **Εμπόριο:** Οι ΠΕ προσφέρουν την ευκαιρία στη χώρα υποδοχής να αναπτύξει τις εξαγωγές της; Μερικές από τις απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθες:

- Όχι, γιατί οι ΑΞΕ σκοπεύουν να καλύψουν μόνο την εσωτερική αγορά.
- Ναι, γιατί οι ΑΞΕ αναζητούν φυσικούς πόρους, οι οποίοι εξάγονται για επεξεργασία στη μητρική εταιρεία ή σε κάποια άλλη θυγατρική.
- Ναι, γιατί η θυγατρική παράγει χαμηλής τεχνολογίας ενδιάμεσο αγαθό το οποίο και εξάγει.
- Ναι, γιατί η θυγατρική αναπτύσσει νέο προϊόν και κατόπιν το εξάγει.

153

#### 4. Βιομηχανική δομή και επιχειρηματικότητα:

Ο βασικότερος αντίκτυπος που προκαλεί η παρουσία ΠΕ στη βιομηχανική δομή της χώρας υποδοχής είναι η υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο όπου κινείται η ΠΕ. Οι ΠΕ ενθαρρύνουν τη δημιουργία ολιγοπωλίων και έτσι εκτοπίζουν τις μικρές, συνήθως εγχώριες επιχειρήσεις.

#### 5. Εργασία:

Σύμφωνα με τον Dicken (1998), στοιχεία του ΟΗΕ δείχνουν ότι η άμεση απασχόληση στις ΠΕ ήταν 73 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, εκ των οποίων το 40% βρίσκονται στις χώρες υποδοχής. Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση δεν έχει σημασία μόνο η ποσοτική διάσταση αλλά και η ποιοτική.

154

# ΤΕΛΟΣ ΤΟΜΟΥ Δ