

eclass4U

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ 2ης ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

210 5711484 & 6970-401981

www.new.eclass4u.gr

grammateia.eclass4u@gmail.com



**ΔΕΟ 40 – Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΝ 21^ο ΑΙΩΝΑ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : Βίκυ Βάρδα

Σελίδα 1 από 25

T. 210-5711484
K- 6970-401981 & 6945-310630

WWW.ECLASS4U.GR
grammateia.eclass4u@gmail.com



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ:
ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ

Περιεχόμενα

1.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	3
1.2. ΠΗΓΕΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ	6
1.3 ΚΥΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ	9
2.1. ΡΟΛΟΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ	10
2.2. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ	14
3.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΑΞΕ.....	17
3.2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΞΕ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	20
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	24
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	24

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΡΟΣΘΕΣΤΕ Συνοπτική παρουσίαση των τριών θεμάτων

ΘΕΜΑ 1

1.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.1. Αναλύστε και τεκμηριώστε τα κίνητρα διεθνοποίησης του ομίλου εταιρειών Kleemann, σύμφωνα με τους τύπους ΑΞΕ κατά Dunning.

Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 100-108

Η επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί ακολουθεί τρία διακριτά στάδια (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 99): στο πρώτο διεξάγει διεθνές εμπόριο και διακινεί τα προϊόντα της στο πλαίσιο εξαγωγικής δραστηριότητας, με έναν σχετικά ασφαλή τρόπο χωρίς ιδιαίτερους κινδύνους.

Σταδιακά, η πολυεθνική διέρχεται το δεύτερο στάδιο που αφορά την εξεύρεση και σύναψη συμβολαίων συνεργασίας με αντιπροσώπους, η απόκτηση υποδομής και η δημιουργία μιας πρώτης παρουσίας στην ξένη αγορά. Στο τρίτο στάδιο, οι αγορές του εξωτερικού αυξάνονται και η παρουσία της ΠΕ γίνεται πιο έντονη αφού η αλληλεξάρτηση μητρικής-θυγατρικών γίνεται πλέον σε πλαίσιο ολικού ή μερικού διοικητικού ελέγχου σε κάθε εθνική ή ξένη αγορά.

Οι λόγοι που οδηγούν μια ΠΕ στη δημιουργία παρουσίας στο εξωτερικό, δηλαδή τα ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, σύμφωνα με τον Dunning, (1988 στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 100) συνοψίζονται στα ακόλουθα τέσσερα: **1) διεύρυνση ή δημιουργία μιας νέας αγοράς**, **2) αύξηση αποδοτικότητας**, **3) απόκτηση πόρων**, **4) αναζήτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων**.



Στην προκειμένη περίπτωση της Kleemann:



Η προσπάθειά της για διεύρυνση ή δημιουργία μιας νέας αγοράς αποτυπώνεται στην επέκτασή της σε 100 διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές σε όλον τον κόσμο. Ενδεικτικά αναφέρονται στρατηγικά βήματα της εταιρείας που παρουσιάζουν την επιδίωξη της επέκτασης και ευρύτερα διεύρυνση των αγορών της [<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3401363/kleemann-pos-apo-to-kilkis-katakta-tin-kina-kai-tis-diethneis-agores>]. Εδώ και χρόνια, οι πωλήσεις σε ξένες αγορές ξεπερνούν το 90% του κύκλου εργασιών της, από μόλις 30% το 2003, έχοντας καταφέρει να διεισδύσει σε όλες τις σημαντικές για τον κλάδο αγορές, στην Ανατολή, στη Ρωσία και την Τουρκία, στη Δύση, στη Γερμανία και τη Μεγάλη Βρετανία, καθώς και στις συνεχώς αναπτυσσόμενες οικονομίες της Κίνας και της Αυστραλίας. Ενισχύοντας την ανάπτυξη των πωλήσεων στη Σερβία, οι οποίες χρονολογούνταν από το 1992, ιδρύεται η KLEEMANN Liftoni στο Βελιγράδι το 2005. Το 2012, ξεκίνησε η τοπική παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας [<https://kleemannlifts.com/el/company/history>]. Ανάλογη είναι και η κίνησή της για την αγορά της Αγγλίας, στην οποία καταφέρνει να προσελκύει ένα ιδιαίτερο κοινό που επιθυμεί άμεση αλληλεπίδραση με μηχανικό και αρχιτέκτονα κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων Kleemann [<https://kleemannlifts.com/el/company/history>]



Για την αύξηση αποδοτικότητας, σταδιακά οι πωλήσεις της Kleemann από την Κίνα και την Ασία ξεκίνησαν να αυξάνονταν σημαντικά, σε τέτοιο βαθμό, ώστε η οικογένεια Κουκούντζου να αποφασίσει τη δημιουργία και δεύτερου εργοστασίου, μια επένδυση 15 εκατ.ευρώ, η μεγαλύτερη που έχει κάνει η εταιρεία εκτός Ελλάδας. Το εργοστάσιο στη Σαγκάη σηματοδοτεί τη σαφή ενίσχυση του αποτυπώματος της Kleemann στην ευρύτερη ασιατική αγορά. Αυτό διότι η επένδυση θα αποτελέσει εφελτήριο για την ενίσχυση των μεριδίων της ελληνικής εταιρείας όχι

μόνο στην Κίνα, τη μεγαλύτερη αγορά για ανελκυστήρες στον κόσμο, αλλά και σε άλλες ασιατικές αγορές, όπως η Σιγκαπούρη, η Ταϊλάνδη, η Μαλαισία, η Ινδονησία και το Βιετνάμ, τις Φιλιππίνες, μέσω εξαγωγών.. Η Kleemann επέλεξε να δημιουργήσει παραγωγική βάση στη Σαγκάη, σε μια βιομηχανική περιοχή που είναι εγκατεστημένη η καρδιά της παγκόσμιας βιομηχανίας ανελκυστήρων. Επίσης, με τα κέντρα συναρμολόγησης σε Ρωσία και Τουρκία ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της και εξοικονομεί πόρους, με τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση των ενδιάμεσων προϊόντων – εξαρτημάτων ανελκυστήρων. Στις αναπτυγμένες παγκόσμιες αγορές όπως οι αμερικάνικες και οι ευρωπαϊκές , η Kleemann αποκτά παρουσία με γραφεία πωλήσεων έτσι ώστε να αυξάνει τις εισροές από νέες πωλήσεις και από την αξιοποίηση της καλής της φήμης, σε διαφορετικές εθνικές οικονομίες. Το 2011 πραγματοποίησε τζίρο 91,18 εκατ. ευρώ, ενώ περίπου το 65% των εσόδων της προήλθε από πωλήσεις στο εξωτερικό. Είχε κέρδη ebitda 6 εκατ. ευρώ και καθαρά κέρδη 1,54 εκατ. Ευρώ [<https://www.kathimerini.gr/economy/business/995770/i-elliniki-polyethniki-poy-anevike-stin-koryfi/>]. Απασχολεί 850 υπαλλήλους και διαθέτει εμπορικές θυγατρικές που έχει ιδρύσει εδώ και καιρό σε Τουρκία, Σερβία, Ρουμανία και Αγγλία [<https://www.tanea.gr/2012/06/21/economy/ergostasia-se-kina-kai-serbia-apo-tin-kleemann/>]



Στο πλαίσιο της απόκτησης πόρων, η Kleemann επιλέγει αγορές που της προσδίδουν στοιχεία ενισχυτικά για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, όπως είναι το χαμηλότερο εργοδοτικό κόστος, οι φορολογικές ελαφρύνσεις, αλλά και γενικότερα οι τιμές των Α υλών και Ενέργειας, που επιδρούν στις στρατηγικές των ΠΕ, σε σημαντικό βαθμό (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018 και Μυλώνη – Γεωργόπουλος, 2015 & <https://kleemannlifts.com/el/company/history>).

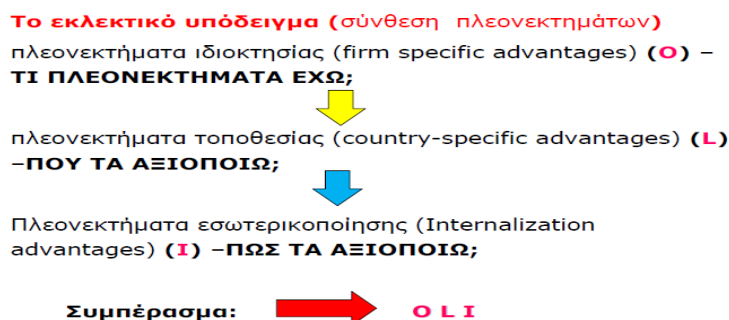


Σχετικά με την αναζήτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων , ως αγορές που συνδυάζουν πλεονεκτήματα τοποθεσίας και συμβάλουν στην ικανότητα εσωτερίκευσης της Kleemann μπορούν να χαρακτηριστούν οι βαλκανικές όπως αυτή της Ρουμανίας και της Σερβίας, αλλά και μια αντίστοιχων στοιχείων , η Τουρκία, που προσφέρουν πόρους σε χαμηλή τιμή, επιτρέποντας έτσι τη διαμόρφωση διαχρονικά ενισχυμένων οικονομιών κλίμακας για ολόκληρο τον όμιλο. Ειδικά δε μετά το 2010 και το ξέσπασμα της κρίσης, οι δυνατότητες των βαλκανικών αγορών προσέδωσαν υπεροχή στην οικονομική θέση της εταιρείας. Στρατηγικού χαρακτήρα πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί και αυτό που επιδιώκει η εταιρεία αποκτώντας παρουσία με βάσεις συναρμολόγησης σε δύο νευραλγικής σημασίας αγορές, της Ρωσίας και της Κίνας. Η μεγάλη γεωγραφική απόσταση θα προκαλούσε μεγαλύτερο κόστος εξυπηρέτησης αυτών των αγορών, αν χρειαζόταν να φτάνουν σε αυτές τις χώρες έτοιμα- τελικά προϊόντα – ανελκυστήρες για εγκατάσταση [<https://www.tanea.gr/2012/06/21/economy/ergostasia-se-kina-kai-serbia-apo-tin-kleemann/>].

1.2. ΠΗΓΕΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ




1.2. Αναλύστε και τεκμηριώστε τις πηγές πλεονεκτημάτων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης του ομίλου εταιρειών Kleemann, με βάση το υπόδειγμα OLI του Dunning.





ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ J. DUNNING



Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 112-113

Ο Dunning (1988) υποστήριξε επίσης ότι ανεξάρτητα από τα κίνητρα που οδηγούν μια ΠΕ στην επιλογή της διεθνοποίησης, υπάρχει και μια δέσμη πλεονεκτημάτων, στη βάση της οποίας θεμελιώνει την απόφαση της. Με λίγα λόγια μια ΠΕ διεθνοποιείται προκειμένου να αξιοποιήσει πλεονεκτήματα που ο Άγγλος οικονομολόγος διατύπωσε στο υπόδειγμα του OLI. Πιο ειδικά ο Dunning συνέδεσε την εξωστρέφεια μιας ΠΕ με την ιδιοκτησία της (Ownership), δηλαδή με το ενεργητικό της που της δίνει πλεονέκτημα υπεροχής, με την τοποθεσία που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί (Location) γιατί έχει προνόμια για την ΠΕ και με την ικανότητα της ΠΕ να εσωτερικοποιεί (Internalization), δηλαδή να αποδίδει ενδοεταιρικά (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 112-113).

O- ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ		Διεθνώς αναγνωρισμένο ευρωπαϊκό brand
		διευρυμένο χαρτοφυλάκιο
		καινοτομία

<p>L- ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ</p>	<p> επιλέγει αγορές οι οποίες διαθέτουν τοπικές υποδομές μάρκετινγκ ή οι αγορές που προστατεύονται από το κράτος. Μάλιστα, στα πλαίσια της διεθνικής στρατηγικής, μια επιχείρηση θα διαλέξει να εγκαταστήσει την κάθε Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα της στη χώρα που διαθέτει το πιο ευνοϊκό «διαμάντι» σύμφωνα με τον Porter (1990), δηλαδή τον πιο ευνοϊκό συνδυασμό παραγόντων που προσδιορίζουν το εθνικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Στο πλαίσιο αυτό έχει παρουσία σε χώρες υποδοχής με αναπτυγμένες οικονομίες, όπως οι ευρωπαϊκές για να προωθεί τα εξελιγμένα τεχνολογικά προϊόντα της. Σε άλλες αναπτυσσόμενες αγορές, όπως οι βαλκανικές εξυπηρετείται με την εκμετάλλευση των φθηνών πόρων, πρώτων υλών και ανθρώπινου δυναμικού. Σε χώρες με δυνατότητες για αξιοποίηση και του δικτύου πωλήσεων και της επεξεργασίας ενδιάμεσων σταδίων παραγωγής επιλέγει και χαμηλού κόστους και μεγάλου μεγέθους αγορές, όπως η ρωσική, η σέρβικη και η τουρκική.</p> <p>https://www.capital.gr/epixeiriseis/3393325/kleemann-stoxos-o-dipsifios-ruthmos-anaptuxis-ta-epomena-eti</p>
<p>I-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ</p>	<p> εξειδίκευση σε ειδικά έργα απαιτητικά¹</p> <p> ευέλικτες πρακτικές εξυπηρέτησης χαρτοφυλακίου πελατών</p> <p> αναπτυγμένο online σύστημα διεθνών πωλήσεων</p> <p>https://www.kathimerini.gr/economy/business/995770/i-elliniki-polyethniki-poy-anevike-stin-koryfi/</p>

¹ Εξειδικευμένη στα ειδικά έργα η Kleemann κατασκευάζει συστήματα ανελκυστήρων, κυλιόμενες σκάλες και διαδρόμους για εμπορικά κέντρα, ξενοδοχεία, νοσοκομεία ή κατοικίες. Οι ανελκυστήρες της βρίσκονται σε ορισμένα από τα σημαντικότερα κτίρια στον κόσμο. Μεταξύ αυτών το θέατρο του Κρεμλίνου (State Kremlin Palace), στο οποίο ανέλαβε και ολοκλήρωσε την κατασκευή ενός θαλάμου 28 τ.μ. σε διάστημα μόλις επτά εβδομάδων, το Μουσείο Mary Rose στο Πόρτσμουθ στη Μεγάλη Βρετανία, το Μουσείο Kumu στο Ταλίν της Εσθονίας, ο πύργος Obel στο Μπέλφαστ της Ιρλανδίας.



Οι ανελκυστήρες της Kleemann διακρίνονται τόσο σε τεχνολογικό όσο και σε σχεδιαστικό επίπεδο και μέρος αυτής της υπεροχής οφείλεται στην υπογραφή του βιομηχανικού σχεδιαστή διεθνούς εμβέλειας Ανδρέα Ζαπατίνα, που διετέλεσε επικεφαλής του σχεδιαστικού τμήματος σε εταιρείες όπως η Subaru, η Alfa Romeo και η BMW.

<https://www.kathimerini.gr/economy/business/995770/i-elliniki-polyethniki-poy-anevike-stin-koryfi/>



Η δυνατότητα παραμετροποίησης ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις κάθε πελάτη και έργου αποτελεί σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα που της επιτρέπει να αναλαμβάνει την κατασκευή ανελκυστήρων σε αεροδρόμια, πλοία αλλά και σε πλατφόρμες εξόρυξης πετρελαίου στη Νορβηγία.



Η συνεργασία με τον Παγκόσμιας αναγνώρισης Σχεδιαστή Βιομηχανικών Συστημάτων Ζαπατίνα.

Η παγκόσμια εμβέλεια επιτυχία της Kleemann φαίνεται να εξασφαλίζεται με έναν αρμονικό συνδυασμό από τα ανωτέρω πλεονεκτήματα. Η αύξηση των εσόδων γίνεται κυρίως μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της, προκειμένου να ανταποκρίνεται καλύτερα στις διαφορετικές καταναλωτικές προτιμήσεις και κυβερνητικούς κανονισμούς. Η ανταπόκριση στις εθνικές διαφορές επιτρέπει στις διεθνικές επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που σχετίζονται με την παγκόσμια ευελιξία, επιλέγοντας όπως στην προκειμένη περίπτωση η Kleemann, μια στρατηγική που συνδυάζει διαφορετικές πηγές ανταγωνιστικότητας, σε ποικίλες διαστάσεις.

1.3 ΚΥΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

1.3. Ποιες είναι οι δύο κύριες στρατηγικές εισόδου στις ξένες αγορές του ομίλου εταιρειών Kleemann;

Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 114

Οι στρατηγικές επιλογές που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση για να διεθνοποιηθεί είναι οι ακόλουθες (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 113-114):



Εξαγωγές Exporting (direct or indirect)



Licensing πώληση τεχνολογίας



Franchising πώληση εμπορικής τεχνογνωσίας



Management contract διαχειριστική βοήθεια



Turnkey Projects Με το κλειδί στο χέρι



Subcontracting φασόν



Άμεση Ξένη Επένδυση φυσική παρουσία της μητρικής στις χώρες προορισμού

Στην προκειμένη περίπτωση η Kleemann εφαρμόζει μια σειρά από τις εν λόγω μεθόδους εισόδου και συγκεκριμένα [<https://kleemannlifts.com/el/company/history>]:

Στο πλαίσιο του εξαγωγικού εμπορίου προωθεί τα προϊόντα της σε εκατό ξένες αγορές <https://kleemannlifts.com/el/distributors> Η KLEEMANN έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο διανομέων σε όλο τον κόσμο, ικανό να υποστηρίξει άμεσα και με επιτυχία οποιοδήποτε έργο. Ο Όμιλος παρέχει λύσεις σε περισσότερες από 100 χώρες παγκοσμίως, μέσω του δικτύου πελατών του, το οποίο περιλαμβάνει εταιρίες εγκατάστασης και συντήρησης.

Σε επίπεδο Άμεσων Ξένων Επενδύσεων [ΑΞΕ], θυγατρικές με αντικείμενο το Εμπόριο Ανελκυστήρων, με απόκτηση ιδιόκτητων γραφείων και καταστημάτων Kleemann, σε χώρες όπως η Ρουμανία (Kleemann LiftRo , 2006), και η Μ.Βρετανία (Kleemann Lifts UK , 2011), αλλά και σε ηπείρους, με παρουσία σε σημεία – εμπορικού ενδιαφέροντος – μεγάλες πόλεις και υψηλού κατασκευαστικού δείκτη, όπως τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και η Κροατία [<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3156431/giati-feugei-meta-apo-17-xronia-sto-tamplo-i-kleemann>]. Οι δε ΑΞΕ που διενεργεί αφορούν είτε την εκ νέου ίδρυση θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας – GREENFIELD, όπως π.χ. στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Τουρκία, στην Κίνα είτε την απόκτηση μεριδίου εταιρείας μετά από μερική εξαγορά – BROWNFIELD- όπως οι θυγατρικές της σε Αμερική και Αυστραλία. [<https://kleemannlifts.com/el/company/contacts>]

ΘΕΜΑ 2

2.1. ΡΟΛΟΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ

Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 597-601



2.1. Πώς θα χαρακτηρίζατε το ρόλο της θυγατρικής Pernod Ricard Hellas στην Ελλάδα; Τεκμηριώστε την απάντησή σας λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές τυπολογίες φάσματος των θυγατρικών σύμφωνα με τους White και Poynter.

Η σύγχρονη πολυεθνική είναι ένας δυναμικός θεσμός που συνεχώς μεταβάλλεται και επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Αυτό καταλήγει σε μια αρκετά πολύπλοκη δομή που απαιτεί αρκετή ευελιξία προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις πιέσεις που δέχεται τόσο στο εσωτερικό της όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι διαφορετικοί ρόλοι που αναλαμβάνουν οι θυγατρικές μιας ΠΕ προσδιορίζουν την ποικιλία των παραγωγικών δυνατοτήτων των ΠΕ.



Θυγατρικές-αντίγραφα- «Εμπορικοί Δορυφόροι» 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.



«Στρατηγικά Ανεξάρτητες» θυγατρικές: παράγουν νέα, καινοτόμα προϊόντα και αναλαμβάνουν την προώθηση των προϊόντων σε σημαντικές αγορές.



Θυγατρικές εξειδικευμένης παραγωγής, οι οποίες εξειδικεύονται, αναπτύσσουν και εμπορεύονται μια περιορισμένη γραμμή προϊόντος για τις παγκόσμιες αγορές

Με βάση τις **διαφορετικές τυπολογίες φάσματος των θυγατρικών**, οι ρόλοι που μπορεί να λάβει μια θυγατρική είναι [Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ.597]:



Φάσματος Προϊόντος. Μια τέτοια τυπολογία τοποθετεί τη θυγατρική με βάση τον τρόπο που διαχειρίζεται την παραγωγή προϊόντων. Συγκεκριμένα, μια ΠΕ άλλοτε διακινεί σε τοπικές αγορές, τυποποιημένα προϊόντα, ίδια με αυτά που παράγει και η μητρική, ενώ άλλοτε προωθεί νέα- καινοτομικά προϊόντα όχι μόνο στην τοπική, αλλά και στην παγκόσμια αγορά.



Φάσματος Αγοράς. Η τυπολογία αυτή διακρίνει τις ΠΕ με κριτήριο τη χώρα τις χώρες εγκατάστασης. Μια ΠΕ μπορεί να εστιάζει σε μια τοπική αγορά ή σε περισσότερες παγκόσμιες αγορές



Φάσματος Προστιθέμενης Αξίας. Η κατηγοριοποίηση εδώ γίνεται με βάση τη συμβολή των ΠΕ στην αλυσίδα αξίας της μητρικής. Χωρίζει δηλαδή τις ΠΕ με κριτήριο το εύρος των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν για λογαριασμό του πολυεθνικού ομίλου.

Με βάση τη θεώρηση το White and Poynter για τις διαφορετικές τεχνολογίες φάσματος των θυγατρικών, στα πρωταρχικά βήματα της διεθνοποίησής του ένας πολυεθνικός όμιλος αποδίδει ρόλους αντίγραφου και εμπορικού δορυφόρου στις θυγατρικές του. Με λίγα λόγια στη θυγατρική ανατίθεται να δημιουργήσει δίκτυο πωλήσεων και να βελτιώσει ενδοεταιρικά τον όμιλο. Σε επόμενη φάση και πάντα σταδιακά, ωριμάζει η σχέση μητρικής – θυγατρικών στις διάφορες αγορές, προσαρμόζονται στις τοπικές συνθήκες και έτσι εγκαθιδρύουν δυνατές σχέσεις αλληλεξάρτησης και συνεργασίας με συνέπεια και οι ρόλοι που ανατίθενται σε μια θυγατρική έχουν πιο δυναμικό χαρακτήρα.

Στην περίπτωση της θυγατρικής Pernod Ricard Hellas στην Ελλάδα,

φαίνεται ο ρόλος της σε δύο διαστάσεις. Από τη μία δραστηριοποιείται στον τομέα των αλκοολούχων ποτών διακινώντας τα ήδη έτοιμα προϊόντα του ομίλου και από την άλλη έχει η ίδια τοπική παραγωγή ούζου και λικέρ για να το προωθή σε διεθνείς αγορές.

Για την περίπτωση της παρουσίας της ως θυγατρική του ομίλου συγκεκριμένου χαροφυλακίου από αυτό των συνολικών προϊόντων του πολυεθνικού Ομίλου, η προστιθέμενη αξία θεωρείται σχετικά χαμηλή, αφού το μέγεθος των συναλλαγών της ελληνικής θυγατρικής δεν ξεπερνά άλλων πολύ μεγαλύτερων τοπικών-εθνικών αγορών, όπως είναι αυτό που διενεργούν οι θυγατρικές μεγάλων ξένων αγορών, όπως π.χ. Μ. Βρετανίας, Ιρλανδίας, Ασίας, ΗΠΑ, κ.α. Συνεπώς ως προς το εμπόριο των ποτών στην ελληνική αγορά, δηλαδή ως προς την εισαγωγική της επίδοση και άρα την ενίσχυση των συνολικών πωλήσεων του ομίλου, η θυγατρική μπορεί να χαρακτηριστεί **ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΟΥΡΥΦΟΡΟΣ**². Η δράση της αυτή την εντάσσει σε τυπολογία ως προς το **φάσμα προϊόντος, φάσμα αγοράς και στο φάσμα προστιθέμενης αξίας**, με βάση τη συμβολή της στα αποτελέσματα του Ομίλου, η οποία είναι σχετικά **χαμηλή** επειδή ασχολείται με την πώληση των τυποποιημένων προϊόντων στην τοπική αγορά, μια μικρή αγορά, χωρίς ιδιαίτερα οικονομικά εμπορικά αποτελέσματα και με καθιερωμένα ποτά, για κλασικούς και μέσους καταναλωτές. Πιο απλά, η ελληνική θυγατρική του ομίλου Pernod Ricard αναλαμβάνει ρόλο προώθησης των προϊόντων που παράγονται κεντρικά στη μητρική. [<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1447255/pernod-ricard-hellas-se-4-aksones-i-stratigiki-tis>]

Ωστόσο, διαθέτει και δύο εργοστασιακές μονάδες στις οποίες δημιουργεί δικής της έμπνευσης, συνταγής, ικανότητας και παραγωγικότητας προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι μέσω των παραγωγικών

² κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά των αλκοολούχων, καθώς διαθέτει ισχυρά σήματα, όπως το Chivas Regal, την Absolut, το Jameson Irish Whiskey, το κουβανέζικο ρούμι Havana Club και διεθνή προϊόντα, όπως Ballantine's, Beefeater, Olmeca, Malibu και η σαμπάνια Mumm Cordon Rouge.

εγκαταστάσεων εντάσσεται υψηλά στο **φάσμα προστιθέμενης αξίας**, διότι αυτά που παράγει δεν εξυπηρετούν μόνο την τοπική αγορά, αλλά και πολλές άλλες διεθνείς. Προσφέρει έτσι η θυγατρική Pernod Ricard Hellas μια διευρυμένη δυνατότητα στον όμιλο να εξυπηρετεί με καινοτομικά αλκοολούχα ποτά παγκόσμιες ανάγκες και καταναλωτές που δυνητικά δε θα προσέγγιζε χωρίς αυτά τα είδη- ΟΥΖΟ ΚΑΙ ΛΙΚΕΡ, «άρωμα Ελλάδας»³. Η δε τουριστική ζήτηση της χώρας προσφέρει επιπλέον προοπτικές ανάπτυξης στον όμιλο που είναι σε θέση να αξιοποιεί τα οφέλη και πλεονεκτήματα αγορών με αυξημένη ζήτηση για παραδοσιακά, εθνικά και ιδιαίτερα ποτά, για καταναλωτές με διαφοροποιημένο προφίλ, χαρακτηριστικά και διαφοροποιημένες ανάγκες.

Στην τυπολογία των Μπιτζένη- Μανωλόπουλου, μια θυγατρική με αυτά τα χαρακτηριστικά ορίζεται ως «θυγατρική παραγωγής ή χειραφετημένη», διαθέτοντας έναν ιδιαίτερα «*αναβαθμισμένο στρατηγικό ρόλο*» (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ.600). Πιο αναλυτικά, η ελληνική θυγατρική κατέχει μια ξεχωριστή θέση στον όμιλο, αφού αναλαμβάνει να παράγει τα εξειδικευμένα και μοναδικά αυτά προϊόντα (λικέρ ΑΙΟΛΙΚΟ, ΟΥΖΟ ΜΥΤΙΛΙΝΙ, LESVOS, κ.ά), τα οποία διακινεί στο πλαίσιο του ενδοεταιρικού εμπορίου[<https://www.pernod-ricard.com/en/our-brands/our-portfolio/>]. Διαθέτουν επίσης πλήρη αυτονομία [χειραφέτηση] να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τις στρατηγικές σχεδιασμού, παραγωγής, μάρκετινγκ και διανομής, αποδίδοντας έτσι υψηλή αξία στον αλυσίδα ποιότητας αλλά και αποδοτικότητα του πολυεθνικού ομίλου [<https://www.businessnews.gr/prosopa/cyril-claquin-neo-orama-tis-pernod-ricard-stin-ellada>]. Η ανεξαρτησία της Pernod Ricard Hellas καλύπτει ένα ευρύ φάσμα σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την επίδοση του ομίλου, λειτουργώντας ως «οικονομικός αρωγός», (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ.598).

³ η Pernod Ricard Hellas (ΕΠΟΜ ΑΒΕΕ), θυγατρική της ομώνυμης γαλλικής ποτοποιίας, που παρασκευάζει στη Μυτιλήνη, όπου και εδρεύει, το ούζα με τα σήματα «Μίνι», «Φήμη», «Λέσβος» και το λικέρ «Αιολική»,

2.2. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

2.2. Αναλύστε τη στρατηγική επιλογή που έχει υιοθετήσει ο όμιλος *Pernod Ricard* κατά τη δραστηριοποίησή του στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.



Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 547-590

Οι διάφοροι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι θυγατρικές ενός ομίλου καθορίζουν την ποικιλία των παραγωγικών δυνατοτήτων του ομίλου. Μια πολυεθνική επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει μια στρατηγική παραγωγής η οποία θα καθορίζει που θα παράγονται τα ενδιάμεσα και τα τελικά αγαθά. Κατά τη διαδικασία ένταξής τους στο διεθνές περιβάλλον, οι επιχειρήσεις δέχονται πιέσεις διεθνοποίησης και πιέσεις προσαρμογής στις τοπικές αγορές.



Διεθνής στρατηγική → Η ευθύνη για τις λειτουργίες του πολυεθνικού οργανισμού εντοπίζεται κυρίως στη μητρική επιχείρηση και στις εξαγωγές/πωλήσεις ομοιογενοποιημένων καταναλωτικών προϊόντων. Το πλεονέκτημα αυτής της δομής είναι ότι είναι απλή, δεν απαιτεί την αναδιοργάνωση της δομής όλης της επιχείρησης και ευνοεί τη συγκέντρωση διεθνούς γνώσης και εμπειρίας. Από την άλλη μεριά, δεν δίνεται η κατάλληλη βαρύτητα στη διαφορετικότητα που μπορεί να παρουσιάζει η διεθνής δραστηριότητα σε διάφορες χώρες και ο διαχωρισμός των εγχώριων και των διεθνών δραστηριοτήτων μπορεί να οδηγήσει στην επανάληψη ενεργειών και να περιορίσει τη μεταφορά γνώσης μέσα στην εταιρεία. Η απομόνωση των τμημάτων προκαλεί έλλειψη συντονισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό και το εξωτερικό.



Παγκόσμια στρατηγική → θεωρεί τον κόσμο ως μια ενιαία αγορά με κοινά χαρακτηριστικά. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στην αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε πόλεμο τιμών, στον οποίο οι ανταγωνιστές της ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Το ενδο-επιχειρησιακό εμπόριο και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένα, γεγονός που επιβάλλει την ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου. Η συγκέντρωση και η κεντρική διαχείριση των λειτουργιών της παραγωγής και της έρευνας και ανάπτυξης, περιορίζει την ευελιξία της επιχείρησης και την εκθέτει σε πολιτικούς και συναλλαγματικούς κινδύνους. Επιπρόσθετα, μειώνει την ικανότητά της να μάθει από τις αγορές του εξωτερικού. [ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΕΤΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΧΕΙ Η MICROSOFT ΓΙΑ ΤΑ WINDOWS ΚΑΙ ΤΟ NETFLIX]



Πολυτοπική → αποτελείται από ένα σύνολο σχετικά ανεξάρτητων θυγατρικών, η κάθε μία εκ των οποίων επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη αγορά. Η μητρική ιδρύει θυγατρικές σε κάθε αγορά-στόχο, με σκοπό τη βέλτιστη κάλυψη των τοπικών αναγκών και στην αύξηση του τοπικού μεριδίου αγοράς τους, αδιαφορώντας για το διεθνή ανταγωνισμό. Οι θυγατρικές προσαρμόζονται πλήρως στα διακριτικά χαρακτηριστικά (π.χ. κουλτούρα) και της απαιτήσεις της ζήτησης της χώρας υποδοχής. Κλάδοι που παραδοσιακά ακολουθούν τέτοια στρατηγική είναι το λιανικό εμπόριο, οι υπηρεσίες ασφάλισης ή οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες όπου οι σχέσεις με τοπικούς παράγοντες είναι κρίσιμης σημασίας. [ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΕΤΟΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΧΕΙ Η NESTLE ΚΑΙ Η HEINEKEN].



Διεθνική → αναζητά μια σύνθεση ανάμεσα στην πολυτοπική και στην παγκόσμια στρατηγική. Αποσκοπεί αφενός στην ικανοποιητική ανταπόκριση στις τοπικές αγορές και αφετέρου στη λειτουργία υπό συνθήκες βέλτιστου κόστους. Η διεθνική στρατηγική δεν περιορίζει την κατεύθυνση της ροής των θεμελιωδών ικανοτήτων ή/και προϊόντων και υποστηρίζει πως μπορεί να είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τις θυγατρικές στη μητρική ή/και σε άλλες θυγατρικές μονάδες. Οι διεθνικές επιχειρήσεις επεκτείνονται μέσω των θυγατρικών τους παγκόσμια δημιουργώντας διασυνδέσεις προς τα πίσω και προς τα εμπρός. Δημιουργούν ένα ανεξάρτητο δίκτυο θυγατρικών οι οποίες έχουν στρατηγικούς ρόλους σε βαθμό που είναι δύσκολο να διακρίνουμε που βρίσκεται το κέντρο λήψης αποφάσεων [UNILEVER, KENTUCKY FRIED CHICKEN, MacDonald's].



<https://www.pernod-ricard.com/en/our-group/our-organisation/>

Στην περίπτωση του Ομίλου Pernod Ricard

η παγκόσμια ευελιξία της σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται τους κινδύνους και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα και τη ρευστότητα του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Φαίνεται ότι πρόθεση της διοίκησης είναι να εξασφαλίσει τις επιθυμητές **οικονομίες κλίμακας** από κάθε αγορά της και να **εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας** της κάθε θυγατρικής. Πιο ειδικά, από τη σχετική δημοσιευμένη πληροφόρηση προκύπτει ότι ο όμιλος διαχρονικά κατανέμει τα επενδυτικά του κεφάλαια σε πολλές και με διαφορετικά χαρακτηριστικά αγορές, όπως π.χ. <https://www.pernod-ricard.com/en/our-strategy/our-strategic-model/portfolio-management/> :

Η διεθνική στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ότι ο κάθε διαφορετικός συνδυασμός πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στρατηγικού στόχου έχει την αξία του και μπορεί να είναι πιο κατάλληλος από τους υπόλοιπους σε συγκεκριμένους κλάδους. Επιπλέον, έχουν συνειδητοποιήσει ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε πολλούς κλάδους, είναι πλέον απαραίτητο γι' αυτές να προσπαθούν να επιτύχουν και τους τρεις στρατηγικούς στόχους ταυτόχρονα (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ.578). Ο όμιλος δηλαδή λειτουργεί σε δύο επίπεδα και σε τοπικό και σε παγκόσμιο, καλύπτοντας και ιδιαίτερες τοπικές ανάγκες και παγκοσμιοποιημένες. Στην πρώτη περίπτωση αναθέτει την παραγωγή σε εξειδικευμένες θυγατρικές όπως η ελληνική π.χ. για το ΟΥΖΟ και τα τυποποιημένα- διεθνή και απευθυνόμενα σε παγκοσμιοποιημένους καταναλωτές προϊόντα, τα παράγει όπου είναι συμφερότερο για αυτήν. Με λίγα λόγια αξιοποιεί τα χαμηλά κόστη των πόρων που προσφέρουν οι αναπτυσσόμενες ή πιο «φθηνές αγορές» για να παράγει τυποποιημένα και εκμεταλλεύεται παράλληλα τη διεύρυνση του φάσματος αγοράς και προστιθέμενης αξίας που προσφέρουν στον όμιλο εκείνες οι θυγατρικές που παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα για πελάτες ειδικών απαιτήσεων [Μπιτζένης και

Μανωλόπουλος & Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015 & <https://www.pernod-ricard.com/en/our-group/our-organisation/>].

Pernod Ricard on every continent



Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν μια πολυτοπική στρατηγική, αυτές που χαρακτηρίζονται από τη διεθνική στρατηγική επιχειρούν να φτάσουν στους στόχους τους, κάνοντας χρήση και των τριών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του Dunning- OLI.

ΘΕΜΑ 3

3.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΑΞΕ

Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 275-276

3.1. Ποια είναι τα κυριότερα κίνητρα που προσφέρει η Ολλανδική κυβέρνηση για την ενθάρρυνση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) στη χώρα;

Μια επιχείρηση προκειμένου να πραγματοποιήσει μια ΑΞΕ εξετάζει τόσο το στόχο της όσο και τα κίνητρα που έχει για την πραγματοποίηση αυτής αλλά και τον τρόπο που είναι οργανωμένες οι δραστηριότητες της. Οι στρατηγικές αποφάσεις για τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης ποικίλουν σύμφωνα με τα παραπάνω, αλλά και από τις συνθήκες του οικονομικού και νομικού περιβάλλοντος

Σελίδα 17 από 25

τόσο της χώρας προέλευσης όσο και της χώρας υποδοχής- εγκατάστασης των ΑΞΕ (Μυλώνη και Γεωργόπουλος, σελ.106-123).

Ο συνδυασμός κινήτρων που έχει διατυπωθεί βιβλιογραφικά και έχει καταγραφεί εμπειρικά αφορά κυρίως τα ακόλουθα (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 275-276) : **Οικονομικά κίνητρα, υποδομές, διοικητικές διαδικασίες, διοικητικές συμπεριφορές και ρυθμιστικό περιβάλλον, επένδυση στην εκπαίδευση και πολιτική, οικονομική και νομική σταθερότητα.**

Τα κυριότερα κίνητρα που προσφέρει η Ολλανδική κυβέρνηση

Ένα στοιχείο της επιτυχίας της ήταν να σχεδιάζει φορολογικούς κανόνες με γνώμονα την βελτίωση της ικανότητάς της στο να ανταγωνίζεται στο εξωτερικό. Ήδη από το 1893, η Ολλανδία είχε θέσει τις βάσεις για την τελική ανάδυσή της ως φορολογικός παράδεισος με έναν κανόνα γνωστό ως «η εξαίρεση της συμμετοχής», διασφαλίζοντας ότι τα κέρδη που μεταφέρονται από μια θυγατρική σε μια μητρική εταιρεία δεν θα φορολογούνται δύο φορές. Τελικά, ο κανόνας αυτός θα χρησίμευε για την προστασία των ολλανδικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, των οποίων το εισόδημα στο εξωτερικό υπόκειται σε φόρους σε άλλες χώρες <https://www.eurocapital.gr/permalink/104823.html> .

Με ένα ανταγωνιστικό συντελεστή φορολογίας στην Ευρώπη - 20% για τα πρώτα 200.000 ευρώ και 25% για φορολογητέα κέρδη που υπερβαίνουν τις 200.000 ευρώ - όπως επίσης και μια σειρά από ελκυστικά προγράμματα κινήτρων, η Ολλανδία προσφέρει ευνοϊκές φορολογικές συνθήκες για τις διεθνείς εταιρείες. Η Ολλανδία προσφέρει επίσης ένα ευρύ δίκτυο φορολογικών συνθηκών, ειδικά μέτρα για υψηλά ειδικευμένους εκπατρισμένους και βεβαιότητα εκ των προτέρων για μελλοντικές φορολογικές καταστάσεις που αποτελούν μερικά από τα απλά χαρακτηριστικά που βοηθούν τις πολυεθνικές εταιρείες να ευδοκιμήσουν στην Ολλανδία.

Πρεσβεία της Ελλάδος στην Χάγη -Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών

Υποθέσεων--ΟΛΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΗ ΟΛΛΑΝΔΙΑ 2019 στο

<https://agora.mfa.gr/infofiles/%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%95%CE%99%CE%9D%20%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%9D%20%CE%9F%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%9D%CE%94%CE%99%CE%91%20-%20-2019%20nl.pdf> :



Σχετικά χαμηλό νόμιμο ποσοστό φορολογίας εισοδήματος εταιρειών 25% (20% για τα πρώτα 200.000 ευρώ)



Δυνατότητα απόκτησης προκαταβολικών φορολογικών αποφάσεων από τις ολλανδικές φορολογικές αρχές που παρέχουν βεβαιότητα σχετικά με τη μελλοντική φορολογική θέση



«Πλαίσιο καινοτομίας» με αποτέλεσμα ένα αποτελεσματικό συντελεστή φορολογίας εταιρειών 5% για τα επιλέξιμα κέρδη



Πιστώσεις φόρου E&A για τα μισθολογικά κόστη και άλλα έξοδα και επενδύσεις για E&A (WBSO)



η Ολλανδία άρχισε να διαπραγματεύεται φορολογικές συμβάσεις με άλλες χώρες που θα προσέφεραν πλεονέκτημα στις μεγάλες ολλανδικές επιχειρήσεις όπως η Shell, η KLM, η Unilever και η Philips. Τέτοιες συμφωνίες επιτρέπουν στις ολλανδικές εταιρείες και τους επενδυτές να διοχετεύουν στην Ολλανδία τα κέρδη που πραγματοποιούν στο εξωτερικό, αποφεύγοντας πρόσθετη διασυνοριακή φορολογία.



Η Ολλανδία ξεκίνησε με λίγες τέτοιες συμφωνίες, αλλά τώρα έχει περίπου 100 - πολύ περισσότερες από τον μέσο αριθμό των μελών της ΕΕ (80) και πιο κοντά σε εκείνες των πολύ μεγαλύτερων ευρωπαϊκών χωρών, όπως η Γαλλία [<https://www.eurocapital.gr/permalink/104823.html>



Με περισσότερες από 250 ξένες εταιρείες οι οποίες εξετάζουν το ενδεχόμενο δημιουργίας επιχειρήσεων στην Ολλανδία μετά το Brexit βρίσκεται σε επαφή ο ολλανδικός Οργανισμός προώθησης Ξένων Επενδύσεων (Netherlands Foreign Investment Agency - NFIA).



Η Ολλανδία θέλει οι χώρες που θα στηριχθούν από το ταμείο της ΕΕ να συμφωνήσουν σε μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας τους και το συνταξιοδοτικό σύστημά τους [<https://www.news247.gr/oikonomia/ollandia-o-forologikos-paradeisos-poy-thelei-litotita-gia-toys-alloys.7682765.html>]



Καμία νόμιμη παρακράτηση φόρου επί των εξερχομένων πληρωμών τόκων και πληρωμών δικαιωμάτων



Φιλική φορολογική μεταχείριση των εκπατρισμένων (φορολογικός κανόνας 30%)



Αναβολή του ΦΠΑ κατά την εισαγωγή: χωρίς προκαταβολή του ΦΠΑ



Ολλανδικές φορολογικές αρχές: πρόσβαση στον φορολογικό επιθεωρητή



Ολλανδικές τελωνειακές αρχές: πρακτική και προληπτική προσέγγιση

Πρόσφατη ανάλυση του *Tax Justice Network* αποκάλυψε ότι οι ευρωπαϊκές χώρες χάνουν κάθε χρόνο φορολογικά έσοδα τουλάχιστον 10 δισ. δολάρια εξαιτίας του απαράδεκτου καθεστώτος φορολογικής ασυλίας που η Ολλανδία παρέχει γενναϊόδωρα στις αμερικανικές πολυεθνικές. Αντί να δηλώνουν τα κέρδη τους στις χώρες της Ε.Ε. που τα παράγουν, αμερικανικοί κολοσσοί όπως η Amazon και η Starbucks μεταφέρουν δισεκατομμύρια κάθε χρόνο (44 δισ. δολάρια μόνο το 2017) σε θυγατρικές εταιρείες συλλογής πνευματικών δικαιωμάτων και άλλες εταιρείες-θυρίδες περιορισμένης ευθύνης που έχουν ιδρύσει στον ολλανδικό φορολογικό παράδεισο.

3.2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΞΕ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Θεωρία στο Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 271-275

3.2. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των παραπάνω ΑΞΕ στην Ολλανδία, ως χώρα υποδοχής; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

Πολιτικές προσέλκυσης διεθνών μετακινούμενων επενδυτών έχουν μερικές φορές επισήμως κινητοποιήσει στοχευμένες ενέργειες όσον αφορά την βελτίωση του περιβάλλοντος στις χώρες υποδοχής. Μερικές χώρες, για παράδειγμα, έχουν θεσπίσει συγκεκριμένα χαμηλή εταιρική κλίμακα φορολόγησης για να προσελκύσουν ξένη εταιρική παρουσία (και για να προσελκύσουν εγχώριες ιδιωτικές επιχειρήσεις να παραμείνουν). Μια ποικιλία από άλλες στρατηγικές περιλαμβάνει, ευνοϊκά δασμολογικά καθεστάτα, μείωση της γραφειοκρατίας, εντατικοποίηση των επενδύσεων σε υποδομές και εκπαιδευτικά μέτρα. Η σύνδεση των ΑΞΕ με τα αποτελέσματα στην οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας βασίζεται σε εξέταση αποτελεσμάτων οικονομικών ροών, όπως αυτές καταγράφονται στα ισοζύγια πληρωμών και σε εθνικούς λογαριασμούς. Αντίθετα, οι θεωρίες περί βελτίωσης της

ανάπτυξης μέσω ΑΞΕ βασίζονται στις επιδράσεις που έχει η δραστηριότητα των ξένων πολυεθνικών σε μία χώρα.

Οι τομείς που επηρεάζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις περισσότερο σε μια χώρα υποδοχής, δηλαδή οι **ΕΠΗΠΤΩΣΕΙΣ αναφέρονται κυρίως στα εξής** (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος, 2018, σελ. 271-275): **Μεταφορά Πόρων , στην Απασχόληση, στην Οικονομική ανάπτυξη, Παραγωγικότητα, Αποτελεσματικότητα, Βιοτικό Επίπεδο στον Ανταγωνισμό και στο Ισοζύγιο πληρωμών.**

Η ολλανδική οικονομία από την εισροή των ΑΞΕ που προσελκύει εξασφαλίζει σημαντικά πλεονεκτήματα, ενώ αντιμετωπίζει παράλληλα και μια σειρά από κινδύνους.

1. Σε επίπεδο θετικών επιπτώσεων, η Ολλανδία εξασφαλίζει σημαντική **εισροή κεφαλαίου και επίδραση στο Ισοζύγιο Πληρωμών**. Ωστόσο, αν και είναι θετική η μεταφορά κεφαλαίων στην χώρα υποδοχής , αρνητική επίπτωση θεωρείται η ενδεχόμενη μεταφορά των κερδών, η παρεμπόδιση της ανάπτυξης των εγχώριων επιχειρήσεων και η αύξηση των εισαγωγών που επιδρά αρνητικά και στο ισοζύγιο πληρωμών. Αξιοσημείωτη θεωρείται και η **εισροή τεχνολογικών πόρων** εφόσον πολλές ΑΞΕ δημιουργούν εργαστήρια Έρευνας και Ανάπτυξης στην Ολλανδία, εμπλουτίζοντας το ήδη αναβαθμισμένο επίπεδο τεχνολογίας και καινοτομίας.

2. Αναφορικά με τις **επιπτώσεις στην απασχόληση**, θετικές όταν αυξάνεται ο αριθμός των θέσεων εργασίας , όταν οι θέσεις αυτές είναι αυξημένου ποιοτικού χαρακτήρα. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των σχετικών εμπειρικών μελετών οι ξένες επιχειρήσεις προσφέρουν στην χώρα υποδοχής υψηλότερους μισθούς από τις εγχώριες επιχειρήσεις Όπως επίσης δείχνουν οι εμπειρικές μελέτες αυτό ισχύει τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις αναπτυγμένες χώρες, στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους και στις περισσότερες χώρες (Μπιτζένης και Μανωλόπουλος & Μυλώνη και Γεωργόπουλος & Κοτταρίδη, 2014).

Η εγκατάσταση μιας διεθνικής επιχείρησης σε μια χώρα υποδοχής μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας, πράγμα που αναμένεται να ωθήσει στην ανάπτυξη νέων εγχώριων επιχειρήσεων και έμμεσα στην αύξηση της απασχόλησης. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν επίσης ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε αύξηση των συνολικών πραγματικών μισθών των εργαζομένων, ιδίως σε υπό μετάβαση οικονομίες, και σε αναπτυσσόμενες χώρες (Lipsey, 2004). Περαιτέρω, στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης και προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, η

διεθνική μπορεί να προχωρήσει σε μειώσεις των θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, η δραστηριοποίηση ισχυρών διεθνικών επιχειρήσεων σε μια χώρα υποδοχής μπορεί να εντείνει τον ανταγωνισμό σε σημείο που μπορεί να αποβεί μοιραίο για την επιβίωση μικρών εγχώριων ανταγωνιστών (Μυλώνη και Γεωργόπουλους, 2015, ενότητα 7.3.). Αυτή η περίπτωση αποτελεί έμμεση αρνητική επίπτωση στο επίπεδο της απασχόλησης της χώρας υποδοχής. Στην ολλανδική περίπτωση, η πλειοψηφία των θέσεων εργασίας την τελευταία πενταετία, δημιουργούνται από αμερικανικές εταιρείες. Το 2018, αυτό αντιστοιχούσε σε 3.185 θέσεις εργασίας, με συνολικές επενδύσεις ύψους 1,19 δις ευρώ. Μετά τις ΗΠΑ, ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο (1.596 θέσεις εργασίας), η Κίνα (614 θέσεις εργασίας), η Ιαπωνία (580 θέσεις εργασίας) και η Γερμανία (300 θέσεις εργασίας).

ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ : Μυλώνη και Γεωργόπουλος, 2015, σελ.146, κ.ε & Griffin Pustay, 2011, Συμπληρωματικό Υλικό ΕΑΠ & «Επιδράσεις εκροών ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής» Κοτταρίδη, 2014 στο συμπληρωματικό υλικό ΕΑΠ, στο study.eapf

3. Η είσοδος των ξένων επιχειρήσεων, μπορεί να συντελέσει, στην **αύξηση της παραγωγικότητας** και των εγχώριων επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να γίνει, είτε μέσω διαρροής πληροφοριών που αφορούν την τεχνολογία των ξένων επιχειρήσεων, είτε μέσω ανάλυσης του ίδιου του προϊόντος. Έτσι, οι εγχώριες επιχειρήσεις, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους, αντιγράφοντας την τεχνολογία των ξένων επιχειρήσεων. Όταν όμως οι κλάδοι, στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, είναι επαρκώς ανταγωνιστικοί, η είσοδος ξένων επιχειρήσεων, υποχρεώνει τις εγχώριες, να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα, προκειμένου να επιβιώσουν. Σε γενικές πάντως γραμμές, η συνολική παραγωγικότητα στη χώρα υποδοχής, τείνει να αυξάνεται, από την παρουσία ξένων επιχειρήσεων. Από την ίδρυση του δικτύου Invest in Holland το 2015, η NFIA και οι περιφερειακοί εταίροι της προσέλκυσαν 1.402 εταιρείες στην Ολλανδία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα **συνολικές άμεσες επενδύσεις ύψους 8,1 δις ευρώ** και την δημιουργία περισσότερων από 43.000 θέσεων εργασίας. Περίπου ένα εκατομμύριο άνθρωποι εργάζονται για ξένες εταιρείες στην Ολλανδία και επιπλέον μισό εκατομμύριο εργάζονται έμμεσα για τις εταιρείες αυτές ως προμηθευτές, ιδιαίτερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. [<http://www2.mfa.gr/inf/files/0nl.pdf>]

Σε **επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης**, οι ΑΞΕ αυξάνουν σημαντικά και το εξαγωγικό και εισαγωγικό εμπόριο. Οι ΑΞΕ των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να πραγματοποιούν εξαγωγές

(πρώτων υλών, ενδιάμεσων ή τελικών προϊόντων ή και νέων προϊόντων). Αν οι πολυεθνικές στην Ολλανδία επαναπατρίζουν τα κέρδη τους και διακινούν τα προϊόντα τους μόνο για να εξυπηρετήσουν την τοπική- ολλανδική αγορά, η επίπτωση είναι αρνητική για τη χώρα υποδοχής. Ενώ αν η ΠΕ εξάγει τα προϊόντα που παράγει στην Ολλανδία και εισάγει πρώτες ύλες και ενδιάμεσα υλικά, δημιουργεί θετικές επιπτώσεις για την χώρα. Το 2017, οι άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ολλανδία ανήλθαν σε 5,2 τρισεκατομμύρια δολάρια. Αλλά η μεγάλη πλειοψηφία αυτών των χρημάτων δεν επενδύθηκε καθόλου: Μόνο 836 δισεκατομμύρια δολάρια εισήλθαν στην ολλανδική οικονομία. Τα άλλα 4,3 τρισεκατομμύρια δολάρια εισήλθαν σε εταιρίες-κελύφη ή θυγατρικές που δημιουργήθηκαν για να αποφύγουν την πληρωμή φόρων αλλού. [<https://www.eurocapital.gr/permalink/104823.html>]

Η αποτελεσματικότερη λειτουργία των διεθνικών επιχειρήσεων ενδέχεται να επηρεάσει αλυσιδωτά και τη λειτουργία των τοπικών επιχειρήσεων που αποτελούν προμηθευτές της. Οι πιέσεις μιας διεθνικής για καλύτερη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που χρησιμοποιεί μπορεί να ωθήσουν τους προμηθευτές της να βελτιώσουν τη λειτουργία τους, όπως ταχύτερο χρόνο παράδοσης, αποτελεσματικότερο ποιοτικό έλεγχο και έλεγχο των αποθεμάτων (Μπιτζένης, 2014).

Όσον αφορά την επίπτωση στον εθνικό ανταγωνισμό, συνήθως παρατηρούνται φαινόμενα συγκέντρωσης στον κλάδο όπου κινείται η πολυεθνική και ως συνέπεια αυτού εμφανίζονται ολιγοπωλιακά φαινόμενα στις χώρες υποδοχής (λίγες επιχειρήσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς του προϊόντος). Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του ολλανδικού Οργανισμού προώθησης Ξένων Επενδύσεων (Netherlands Foreign Investment Agency - NFIA), το 2018, συνολικά 372 ξένες εταιρείες όπως π.χ. η Giant, η Timberland και η DAZN, δημιούργησαν 9.847 πρόσθετες θέσεις εργασίας στην Ολλανδία [https://www.economistas.gr/diethni/10141_oyres-gia-ollandia-apo-etairies-logo-brexite].

Διαμορφώνοντας συνθήκες «φορολογικού παράδεισου», η Ολλανδία επιτρέπει στις εταιρείες της και στις ΑΞΕ που φιλοξενεί να περιορίζουν τη δυνατότητα και ικανότητα άλλων εθνικών οικονομιών να εξασφαλίζουν τα κεφάλαια που χρειάζονται για βασικές δημόσιες υπηρεσίες: Υποδομές, υγειονομική περίθαλψη, εκπαίδευση κ.ο.κ. Αυτό εμποδίζει την ανάπτυξη και δεσμεύει τις κυβερνήσεις και τους απλούς ανθρώπους παντού, αλλά το αποτέλεσμα είναι ίσως πιο ολέθριο στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου οι ανάγκες είναι πιο απελπιστικές και η φορολογική βάση είναι ήδη μικρή [<https://www.eurocapital.gr/permalink/104823.html>].

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

**ΣΥΝΟΨΙΣΤΕ ΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΑΓΟΝΤΑΙ ΑΠΟ
ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩ**

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1990) «Managing innovation in the transnational corporation» in Bartlett, C.A., Doz, Y. And Hedlund, G. (eds.) Managing the global firm, London: Routledge.
- 2) Dunning, J. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy. 2nd edition. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- 3) Dunning, J. H. and Narula, R. (1995). The R & D activities of foreign firms in the United States. International Studies of Management and Organization, 25 (1/2), 39-74.
- 4) Harzing, A.W.K. (2004). Strategy and Structure of Multinational Companies. In Harzing, A.W.K. and Van Ruysseveldt, J. (eds.) International Human Resource Management, 2nd Edition (pp. 33-64). London:
- 5) Μανωλόπουλος Δ. & Μπιτζένης, Α. (2018). «Η Διεθνοποιημένη Επιχειρήση στον 21^ο αιώνα». Αθήνα : Unibooks, Sage Publications. Martinez, J.I. and Jarillo, J.C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. Journal of International Business Studies, 20(3), 489–514.
- 6) Lipsey, R. E. (2004). Home- and Host-Country Effects of Foreign Direct Investment. In Baldwin, R. E. and Winters. L. A. (eds), Challenges to Globalization: Analyzing the Economics (pp. 333-382). National Bureau of Economic Research, University of Chicago Press.
- 7) Thomsen, S. and House, C. (2005). Foreign direct investment in Africa: the private-sector response to improved governance. Briefing paper, IEP BP, 5(6).
- 8) <http://www2.mfa.gr/inf/files/%CE%95%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9F%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%AF%CE%B1%20%CF%84>

[%CE%BF%202018%20%CF%83%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%B1%20%CE%BC%CE%B5%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%CF%85%20%CE%BF%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D%20%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8E%CE%B8%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%9E%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD%20%CE%95%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20nl.pdf](#)

- 9) <https://www.eurocapital.gr/permalink/104823.html>
- 10) https://www.economistas.gr/diethni/10141_oyres-gia-ollandia-apo-etairies-logo-brexite
- 11) <https://www.news247.gr/oikonomia/ollandia-o-forologikos-paradeisos-poy-thelei-litotita-gia-toys-alloys.7682765.html>
- 12) <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1447255/pernod-ricard-hellas-se-4-aksones-i-stratigiki-tis>
- 13) <https://www.pernod-ricard.com/en/our-brands/our-portfolio/>
- 14) <https://www.businessnews.gr/prosopa/cyril-claquin-neo-orama-tis-pernod-ricard-stin-ellada>
- 15) <https://www.pernod-ricard.com/en/our-group/our-organisation/>
- 16) <https://kleemannlifts.com/el/company/history>
- 17) <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3401363/kleemann-pos-apo-to-kilkis-katakta-tin-kina-kai-tis-diethneis-agores>
- 18) <https://www.tanea.gr/2012/06/21/economy/ergostasia-se-kina-kai-serbia-apo-tin-kleemann/>
- 19) <https://www.kathimerini.gr/economy/business/995770/i-elliniki-polyethniki-poy-anevike-stin-koryfi/>