



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

---

---

Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ)  
Θεματική Ενότητα: Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ40)  
Ακαδημαϊκό Έτος: 2014-15

**ΤΟΜΟΣ Δ΄**

**ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ: ΕΙΡ. ΚΥΡΙΛΛΟΠΟΥΛΟΥ-ΦΑΦΑΛΙΟΥ**

**2η ΕΠΗΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ**

**ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ (2014-15):  
Α. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Β. ΜΥΛΩΝΗ**

**1η ΕΠΗΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ**

**ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ (2013-14):  
Α. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Α. ΜΠΙΤΖΕΝΗΣ, Κ. ΤΟΥΝΤΑΣ**

**ΑΡΧΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ**

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: Α. ΜΙΧΙΩΤΗΣ  
ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ (2009-2010):  
Α. ΜΠΙΤΖΕΝΗΣ, Β. ΜΥΛΩΝΗ, Κ. ΣΙΑΣΙΑΚΟΣ**

## ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Πρόγραμμα Σπουδών: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Θεματική Ενότητα: ΔΕΟ 40 – Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

### ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΤΟΜΟΥ ΤΗΣ ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

#### ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΛΗΠΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

<i>Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων– Τόμος Δ</i>	
<i>Κεφάλαιο</i>	<i>Ερώτηση</i>
Κεφ. 1	1. Τί είναι πολυεθνική επιχείρηση, χώρα προέλευσης, χώρα υποδοχής, θυγατρική και μητρική εταιρεία;
Κεφ. 1	2. Για ποιους λόγους μια επιχείρηση προβαίνει σε διεθνείς δραστηριότητες;
Κεφ. 1	3. Τί γνωρίζετε σχετικά με τις εξωτερικές επιδράσεις που δέχονται οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις;
Κεφ. 1	4. Ποιοι παράγοντες ευνοούν την εξάπλωση των ΑΞΕ σήμερα;
Κεφ. 1	5. Ποιες είναι οι τάσεις που διαμορφώνονται τον εικοστό αιώνα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, Ιαπωνία και ΕΕ;
Κεφ. 2	6. Εξηγείστε και παρουσιάστε τους βασικούς τύπους Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ).
Κεφ. 2	7. Ποιοι είναι οι κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων που μπορούν να αποτελέσουν το κίνητρο ΑΞΕ μιας ΠΕ;
Κεφ. 2	8. Πώς αποκτώνται στρατηγικοί πόροι ή στρατηγικές ικανότητες μέσω των ΑΞΕ;
Κεφ. 2	9. Ποιος είναι ο κύριος στόχος των ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας;
Κεφ. 2	10. Τί είναι οριζόντια και τί κάθετη ολοκλήρωση της διεθνούς παραγωγής;
Κεφ. 3	11. Ποιους άλλους τρόπους διεθνοποίησης, εκτός από τις ΑΞΕ, έχει μια επιχείρηση; Να αναλυθούν συνοπτικά.
Κεφ. 3	12. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εξαγωγές στις επιχειρήσεις; Ποιες μορφές μπορούν να πάρουν οι εξαγωγές μιας επιχείρησης;
Κεφ. 3	13. Τί είναι η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος και ποιες είναι οι λεπτομέρειες που πρέπει να προσδιορίζονται σε ένα σχετικό νομικό συμβόλαιο;
Κεφ. 3	14. Τί είναι η υπεργολαβία;

Κεφ. 3	15. Τί είναι η παράδοση ενός έργου «με το κλειδί στο χέρι»;
Κεφ. 4	16. Ποιες είναι οι πέντε κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας πολυεθνικής και πώς αυτές επηρεάζουν την παγκόσμια επενδυτική σκηνή;
Κεφ. 4	17. Με ποιο τρόπο μπορεί μια πολυεθνική επιχείρηση να επηρεάσει το εξωτερικό της περιβάλλον;
Κεφ. 4	18. Με ποιους βασικούς οικονομικούς δείκτες μπορεί μια πολυεθνική να κατατάξει τις χώρες υποδοχής; Ποια είναι σήμερα τα κυριότερα οικονομικά διεθνή θέματα που απασχολούν μια επιχείρηση;
Κεφ. 5	19. Αφού δώσετε τον ορισμό του απόλυτου και του συγκριτικού πλεονεκτήματος, να αναλύσετε τις έννοιες αυτές μέσα από την ανάπτυξη αντίστοιχων παραδειγμάτων.
Κεφ. 5	20. Τί υποστηρίζει η θεωρία των Hecksher-Ohlin;
Κεφ. 5	21. Ποια είδη εμπορίου διεξάγουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις;
Κεφ. 5	22. Ποια οφέλη προσφέρει στις πολυεθνικές εταιρείες το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο;
Κεφ. 5	23. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των πολυεθνικών εταιρειών στο εμπορικό ισοζύγιο των χωρών-υποδοχής;
Κεφ. 6	24. Τί γνωρίζετε σχετικά με τη θεωρία του κύκλου προϊόντος σε μακροοικονομικό και μεσοοικονομικό επίπεδο;
Κεφ. 6	25. Σε μικροοικονομικό επίπεδο έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις για την ερμηνεία των Άμεσων Ξένων Επιχειρήσεων και των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων. Να αναπτύξετε συνοπτικά τη θεωρία του Hume και την θεωρία της εσωτερικοποίησης.
Κεφ. 6	26. Με ποιο τρόπο προσπαθεί να εξηγήσει τις ΑΞΕ το «εκλεκτικό υπόδειγμα» του Dunning;
Κεφ. 6	27. Ποιό είναι το φαινόμενο της «ξενικότητας» (liability of foreignness) και πώς μπορεί η πολυεθνική επιχείρηση να το υπερκεράσει;
Κεφ. 7	28. Τί γνωρίζετε σχετικά με τους ρόλους των θυγατρικών των ΠΕ;
Κεφ. 7	29. Να αναπτύξετε τις βασικές στρατηγικές παραγωγής των ΠΕ και να δώσετε ορισμένα παραδείγματα που να σχετίζονται με κάθε μία από αυτές.
Κεφ. 7	30. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων;
Κεφ. 7	31. Περιγράψτε τα δύο συστήματα οργανωτικής δομής των πολυεθνικών επιχειρήσεων.
Κεφ. 7	32. Ποια είναι τα ιδιαίτερα θέματα που αντιμετωπίζει το διεθνές μάνατζμεντ σε σχέση με τη στελέχωση, το μάρκετινγκ και τον έλεγχο;
Κεφ. 8	33. Να αναπτύξετε συνοπτικά τις στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Να δώσετε

	παραδείγματα που να σχετίζονται με κάθε μια από αυτές.
Κεφ. 8	34. Ποιά η διαφορά μεταξύ εργαστηρίου τεχνολογικής υποστήριξης και εργαστηρίου τεχνολογικής ανάπτυξης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις;
Κεφ. 9	35. Ποιες είναι οι πέντε πλευρές του μάρκετινγκ μιας πολυεθνικής και πώς αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία της;
Κεφ. 10	36. Τι είναι η στρατηγική συμμαχία, ποια τα είδη στρατηγικών συμμαχιών, ποια τα οφέλη και οι λόγοι αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων;
Κεφ. 11	37. Ποια είναι τα είδη της οργανωτικής δομής μιας πολυεθνικής;
Κεφ. 11	38. Τί είναι και ποια η σημασία της εταιρικής κουλτούρας και της εταιρικής αποστολής μιας πολυεθνικής επιχείρησης;
Κεφ. 12	39. Ποια είναι τα κίνητρα και τα αντικίνητρα των ΑΞΕ στην Ελλάδα;
Κεφ. 12	40. Τί γνωρίζετε για τις ΑΞΕ στα Βαλκάνια; Ποια είναι τα κίνητρα και τα αντικίνητρα των Ελληνικών ΑΞΕ στα Βαλκάνια;
Κεφ. 13	41. Αναφερθείτε με κριτικό πνεύμα στις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής των ΑΞΕ.

## Κεφάλαιο 1

### Ερώτηση 1

Τί είναι πολυεθνική επιχείρηση, χώρα προέλευσης, χώρα υποδοχής, θυγατρική και μητρική εταιρεία;

### Απάντηση

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).

(Τόμος Δ, σελίδα 23 και ενότητα 1.1)

## **Ερώτηση 2**

Για ποιους λόγους μια επιχείρηση προβαίνει σε διεθνείς δραστηριότητες;

### **Απάντηση**

Μια επιχείρηση επεκτείνεται στο εξωτερικό, μεταξύ άλλων, και για τους κάτωθι λόγους:

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 (ΕΕ, NAFTA, ASEAN κλπ.).

(Τόμος Δ, σελίδες 27-28 και ενότητα 1.2)

## **Ερώτηση 3**

Τί γνωρίζετε σχετικά με τις εξωτερικές επιδράσεις που δέχονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις;

### **Απάντηση**

Είναι οι επιδράσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής. Αυτές κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

#### **1. Επιδράσεις από το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον:**

- ιστορικές,
- πολιτικές,
- ανθρωπολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές,
- οικονομικές,
- γεωγραφικές.

#### **2. Επιδράσεις που προέρχονται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον:**

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

(Τόμος Δ, σελίδες 29-30 και ενότητα 1.3)

#### **Ερώτηση 4**

Ποιοι παράγοντες ευνοούν την εξάπλωση των ΑΞΕ σήμερα;

#### **Απάντηση**

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 κατάτμησή 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.

(Τόμος Δ, σελίδες 31-33 και ενότητα 1.4)

#### **Ερώτηση 5**

Ποιες είναι οι τάσεις που διαμορφώνονται τον εικοστό αιώνα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, Ιαπωνία και ΕΕ;

#### **Απάντηση**

Ένα μεγάλο μέρος του παγκόσμιου εμπορίου και του συνόλου των ΑΞΕ πραγματοποιείται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στις χώρες της τριάδας, και ειδικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ΗΠΑ, και Ιαπωνία. Στις τρεις αυτές περιοχές συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος των άμεσων ξένων επενδύσεων. Ο πρώτος επενδυτής ήταν οι ΗΠΑ, οι οποίες με το τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου μετέφεραν τα κεφάλαιά τους στην Ευρώπη που ήταν κατεστραμμένη από τον πόλεμο. Με τη σειρά τους Ευρωπαϊκή Ένωση και Ιαπωνία άρχισαν να επενδύουν τόσο στις ΗΠΑ, όσο και μεταξύ τους.

(Τόμος Δ, σελίδες 35-48 και ενότητα 1.5)

## Κεφάλαιο 2

### Ερώτηση 6

Εξηγήστε και παρουσιάστε τους βασικούς τύπους Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ).

### Απάντηση

Οι τύποι των άμεσων επενδύσεων καθορίζονται κάθε φορά από το βασικό κίνητρο που έχει μια πολυεθνική επιχείρηση, όταν δραστηριοποιείται σε μια ξένη χώρα. Τα βασικά κίνητρα είναι τέσσερα:

1. ΑΞΕ προς **αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων** (resource seeking),
2. ΑΞΕ προς **αναζήτηση αγορών** (market seeking),
3. ΑΞΕ προς **αναζήτηση αποδοτικότητας** (efficiency seeking),
4. ΑΞΕ προς **αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων** (strategic asset seeking).

(Τόμος Δ, σελίδες 61-65 και ενότητα 2.1)

### Ερώτηση 7

Ποιοι είναι οι κύριοι τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων που μπορούν να αποτελέσουν το κίνητρο ΑΞΕ μιας ΠΕ;

### Απάντηση

Οι κύριοι πλουτοπαραγωγικοί πόροι που μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο μιας ΑΞΕ είναι οι εξής:

1. Φυσικοί πόροι,
2. Φθηνό ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό,
3. Φθηνό μερικώς ειδικευμένο εργατικό δυναμικό,
4. Τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες.

(Τόμος Δ, σελίδες 61-62 και ενότητα 2.1)

### Ερώτηση 8

Πώς αποκτώνται στρατηγικοί πόροι ή στρατηγικές ικανότητες μέσω των ΑΞΕ;

### Απάντηση

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 κατάκτησης μιας τοπικής αγοράς, όπου εκεί στρατηγικό στόχο του αγοραστή αποτελούν τα επώνυμα brands και τα δίκτυα διανομής της εξαγοραζόμενης μονάδας.

(Τόμος Δ, σελίδες 64-65 και ενότητα 2.1)

### **Ερώτηση 9**

Ποιος είναι ο κύριος στόχος των ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας;

#### **Απάντηση**

Σε έναν ελεύθερο διεθνή καταμερισμό εργασίας οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Συνεπώς, προσπαθούν το κάθε προϊόν τους να το παράγουν σε εκείνη τη χώρα υποδοχής που προσφέρει το πιο χαμηλό κόστος παραγωγής. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να τεμαχίζουν ένα συγκεκριμένο προϊόν τους (εάν αυτό είναι τεχνικά δυνατό, όπως ο ηλεκτρονικός υπολογιστής), και το κάθε κομμάτι του να το παράγουν στη χώρα εκείνη που εμφανίζει την πιο ευνοϊκή σχέση κόστους – οφέλους. Στη συνέχεια, συναρμολογούν τα κομμάτια και τα προωθούν στην παγκόσμια αγορά. Έτσι, επιτυγχάνουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

(Τόμος Δ, σελίδα 63 και ενότητα 2.1)

### **Ερώτηση 10**

Τί είναι οριζόντια και τί κάθετη ολοκλήρωση της διεθνούς παραγωγής;

#### **Απάντηση**

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 – Aramco 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.

(Τόμος Δ, σελίδα 59 και κεφάλαιο 2)



## Κεφάλαιο 3

### Ερώτηση 11

Ποιους άλλους τρόπους διεθνοποίησης, εκτός από τις ΑΞΕ, έχει μια επιχείρηση; Να αναλυθούν συνοπτικά.

### Απάντηση

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).

(Τόμος Δ, σελίδες 79-80 και κεφάλαιο 3)

### Ερώτηση 12

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

### Απάντηση

Οι εξαγωγές συνιστούν την πιο απλή μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης.

1. Τα **πλεονεκτήματα** που προσφέρουν στην επιχείρηση είναι τα εξής:
  - δεν απαιτούν μεγάλες επενδύσεις, οπότε συνεπάγονται σχετικά μικρό επιχειρηματικό κίνδυνο,
  - δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίσει σταδιακά τις νέες της αγορές.
2. Οι **μορφές** που μπορούν να λάβουν οι εξαγωγές μια επιχείρησης είναι:
  - έμμεσες εξαγωγές,
  - άμεσες εξαγωγές,
  - ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο.

(Τόμος Δ, σελίδες 81-82 και ενότητα 3.1)

### **Ερώτηση 13**

Τί είναι η έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος και ποιες είναι οι λεπτομέρειες που πρέπει να προσδιορίζονται σε ένα σχετικό νομικό συμβόλαιο;

### **Απάντηση**

- 1. Η έκδοση άδειας παραγωγής** ενός 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.
- 2. Τα στοιχεία** που εμπεριέχει είναι τα ακόλουθα:
  - η διάρκεια του συμβολαίου,
  - τα δικαιώματα και οι περιορισμοί που επιβάλλονται (περιορισμοί εξαγωγών, έλεγχοι ποιότητας κλπ.),
  - η αμοιβή και ο τρόπος καταβολής του ποσού,
  - οι προϋποθέσεις λύσης του συμβολαίου.

(Τόμος Δ, σελίδες 83-84 και ενότητα 3.2)

### **Ερώτηση 14**

Τί είναι η υπεργολαβία;

### **Απάντηση**

Στο πλαίσιο της υπεργολαβίας (φασόν), επιχείρηση αναθέτει σε άλλη εταιρεία-υπεργολάβο να την εφοδιάσει με συγκεκριμένα αγαθά ή υπηρεσίες. Κλασική είναι η περίπτωση υπεργολαβιών σε κλάδους έντασης εργασίας (όπως υποδήματα, ένδυση κλπ.), όπου πολυεθνικές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τοπικές εταιρείες – υπεργολάβους σε αναπτυσσόμενες χώρες την παραγωγή συγκεκριμένων διαδικασιών έντασης εργασίας, λόγω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής.

### **Ερώτηση 15**

Τί είναι η παράδοση ενός έργου «με το κλειδί στο χέρι»;

### **Απάντηση**

Η συγκεκριμένη μορφή διεθνοποίησης αφορά συμβόλαια, στο πλαίσιο των οποίων μια εξειδικευμένη επιχείρηση συμφωνεί να σχεδιάσει και να στήσει ένα εργοστάσιο για λογαριασμό τρίτης εταιρείας, η οποία έχει δώσει τη σχετική παραγγελία. Ο προμηθευτής προσφέρει το μηχανολογικό εξοπλισμό, τον εγκαθιστά και κάνει το

δοκιμαστικό (start-up). Το έργο παραδίδεται έτοιμο στον παραγγελιοδόχο, με το «κλειδί στο χέρι». Τέτοιου είδους έργα συναντώνται σε πολυσύνθετες κατασκευές, όπως διυλιστήρια, πυρηνικά εργοστάσια, χημικά εργοστάσια και άλλα.

(Τόμος Δ, σελίδα 88 και ενότητα 3.5)

## Κεφάλαιο 4

### Ερώτηση 16

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

### Απάντηση

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.

(Τόμος Δ, σελίδες 95-100 και ενότητα 4.1)

### Ερώτηση 17

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

### Απάντηση

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.

(Τόμος Δ, σελίδα 101 και ενότητα 4.2)

### **Ερώτηση 18**

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;

### **Απάντηση**

1. **Οι βασικοί οικονομικοί δείκτες** αξιολόγησης είναι:

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

2. **Τα κυριότερα διεθνή οικονομικά θέματα** είναι:

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

(Τόμος Δ, σελίδες 98-99 και ενότητα 4.1)

## **Κεφάλαιο 5**

### **Ερώτηση 19**

Αφού δώσετε τον ορισμό του απόλυτου και του συγκριτικού πλεονεκτήματος, να αναλύσετε τις έννοιες αυτές μέσα από την ανάπτυξη αντίστοιχων παραδειγμάτων.

### **Απάντηση**

Έχουμε δύο χώρες και δύο αγαθά, και η μια χώρα από τις δύο έχει απόλυτο πλεονέκτημα (Adam Smith) στην παραγωγή και των δύο αγαθών, δηλαδή μπορεί να τα παράγει και τα δύο με πιο ευνοϊκούς όρους από την άλλη. Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Ricardo) υποστηρίζει ότι, ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση, η χώρα αυτή θα πρέπει να προτιμήσει την εξειδίκευση στο αγαθό εκείνο

που έχει τη μεγαλύτερη υπεροχή και να εισάγει από την άλλη το αγαθό από την παραγωγή του οποίου θα έχει παραιτηθεί.

(Τόμος Δ, σελίδες 107-110 και ενότητες 5.1 και 5.2)

### **Ερώτηση 20**

Τί υποστηρίζει η θεωρία των Heckscher-Ohlin;

#### **Απάντηση**

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις χώρες με βάση την κατοχή παραγωγικών συντελεστών. Επομένως,

1. οι **χώρες που είναι σχετικά πλούσιες σε κεφάλαιο**, συμφέρει να εξειδικευτούν σε αγαθά έντασης κεφαλαίου, λόγω του ότι το κόστος κεφαλαίου (επιτόκιο) σε αυτές αναμένεται να είναι χαμηλό.
2. οι **χώρες με σχετικά άφθονο εργατικό δυναμικό** θα όφειλαν να εξειδικευτούν σε αγαθά έντασης εργασίας, επειδή το εργατικό κόστος (μισθός) θα είναι συγκριτικά χαμηλό.

(Τόμος Δ, σελίδα 111 και ενότητα 5.3)

### **Ερώτηση 21**

Ποια είδη εμπορίου διεξάγουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις;

#### **Απάντηση**

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διεξάγουν δύο είδη εμπορίου:

1. **εμπορικές δραστηριότητες με τρίτους**, εκτός του πολυεθνικού ομίλου,
2. **εμπορικές δραστηριότητες εντός του πολυεθνικού ομίλου**, το λεγόμενο ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (intra-firm trade) που λαμβάνει χώρα μεταξύ των συγγενικών μονάδων της πολυεθνικής. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο δεν αναλύεται από τις κλασικές θεωρίες εμπορίου, παρότι είναι σημαντικό, αλλά αποτελεί αντικείμενο μικροοικονομικών προσεγγίσεων.

(Τόμος Δ, σελίδα 112 και ενότητα 5.4)

### **Ερώτηση 22**

Ποια οφέλη προσφέρει στις πολυεθνικές εταιρείες το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο;

#### **Απάντηση**

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 υποτιμολόγησής τους (transfer pricing).

(Τόμος Δ, σελίδα 113, ενότητα 5.4)

### **Ερώτηση 23**

Ποιες είναι οι επιπτώσεις των πολυεθνικών εταιρειών στο εμπορικό ισοζύγιο των χωρών-υποδοχής;

### **Απάντηση**

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.

(Τόμος Δ, σελίδα 112 και ενότητα 5.4)

## **Κεφάλαιο 6**

### **Ερώτηση 24**

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

### **Απάντηση**

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 σταθεροποιήσει 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 ανταγωνιστικό. Για να μην αναγκαστεί η επιχείρηση να το αποσύρει από τις αγορές, ξεκινάει την τυποποίησή του.

(Τόμος Δ, σελίδα 122-123 και ενότητα 6.2)

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.

(Τόμος Δ' σελίδα 124 και ενότητα 6.3)

### **Ερώτηση 25**

Σε μικροοικονομικό επίπεδο έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις για την ερμηνεία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων και των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων. Να αναπτύξετε συνοπτικά τη θεωρία του Hymer και τη θεωρία της εσωτερικοποίησης.

### **Απάντηση**

Ο Hymer παρατήρησε ότι οι ΑΞΕ πραγματοποιούνται όχι μόνο ανάμεσα στις αναπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες αλλά και μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών. Επίσης, αναγνώρισε ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, διαβρώνοντας τον ανταγωνισμό και δημιουργώντας συνθήκες εμφάνισης

μονοπωλίων, γεγονός που τους παρέχει «αυτοπεποίθηση» όσο αναφορά την απόφαση τους να επενδύσουν έξω από τη χώρα προέλευσής τους.

(Τόμος Δ', σελίδα 125 και ενότητα 6.4.1)

Μέσω της εσωτερικοποίησης ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως, για παράδειγμα, της έρευνας και ανάπτυξης, της εκπαίδευσης του προσωπικού κλπ, οι οποίες αποτελούν απαραίτητα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής ενός προϊόντος, μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής και, κατά συνέπεια, να μεγιστοποιήσει το κέρδος της.

(Τόμος Δ', σελίδα 126 και ενότητα 6.4.2)

### **Ερώτηση 26**

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

### **Απάντηση**

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.

(Τόμος Δ', σελίδα 129 και ενότητα 6.5)

### **Ερώτηση 27**

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

### **Απάντηση**

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 δυνητικά 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.

(Τόμος Δ, σελίδα 129 και ενότητα 6.5)

## Κεφάλαιο 7

### Ερώτηση 28

Τί γνωρίζετε σχετικά με τους ρόλους των θυγατρικών των ΠΕ;

### Απάντηση

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 φθηνό

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.

(Τόμος Δ', σελίδα 137-138 και ενότητα 7.1)

### **Ερώτηση 29**

Να αναπτύξετε τις βασικές στρατηγικές παραγωγής των ΠΕ και να δώσετε ορισμένα παραδείγματα που να σχετίζονται με κάθε μία από αυτές.

### **Απάντηση**

Η ΠΕ πρέπει να σχεδιάσει μια στρατηγική παραγωγής που να προσδιορίζει την παραγωγή των ενδιάμεσων και τελικών αγαθών. Υπάρχουν τρεις ευρείες κατηγορίες στρατηγικών παραγωγής.

1. **Πολυτοπική στρατηγική παραγωγής.** Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, 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 δρουν κυρίως ως θυγατρικές - αντίγραφο (Truncated Miniature Replica-TMR) και δεν κάνουν εξαγωγές, αλλά δρουν ως αυτόνομες μονάδες. Δεν τις ενδιαφέρει ο διεθνής ανταγωνισμός, αλλά -λόγω της προσήλωσης στη τοπική αγορά- δεν παρακολουθούν τις εξελίξεις στη διεθνή αγορά. Επίσης, δεδομένου ότι οι θυγατρικές παράγουν το ίδιο προϊόν σε κάθε χώρα, αυτό επιβαρύνει την αποδοτικότητα της ΠΕ από άποψη κόστους. Για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία FIAT ακολούθησε πολυτοπική στρατηγική παραγωγής μέσω θυγατρικών σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπως στην Ισπανία, στη Γιουγκοσλαβία, στην Πολωνία και σε άλλες χώρες εκτός Ευρώπης. Η FIAT επέλεξε χώρες χαμηλού κόστους γιατί και οι τοπικές κυβερνήσεις ήταν διατεθειμένες να επιδοτήσουν την παραγωγή της.
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 αυτήν την περίπτωση, η ΠΕ αναπτύσσει παγκόσμια προϊόντα για να καλύψει ομοιογενείς ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι το γεγονός ότι παραβλέπει τις ιδιαιτερότητες ανάμεσα στις χώρες και έτσι ενδέχεται να χάσει σημαντικές ευκαιρίες επέκτασης της παραγωγής σε νέες αγορές, με νέα προϊόντα. Για παράδειγμα, η TOYOTA ακολούθησε παγκοσμιοποιημένη στρατηγική. Η

επιτυχία της στηρίχθηκε στο γεγονός ότι συγκέντρωσε την ανάπτυξη και την παραγωγή καινούργιων προϊόντων στην Ιαπωνία και από εκεί τα εξήγαγε.

3. **Διεθνική στρατηγική:** Αυτή η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της 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 που επιτυγχάνεται με την καλύτερη κατανόηση και των δυο τύπων δυνάμεων που μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις της όσον αφορά την επιλογή των τόπων παραγωγής και διανομής ενδιάμεσων και τελικών αγαθών.

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 παράγαγε 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.

(Τόμος Δ', σελίδα 139-141 και ενότητα 7.2)

### **Ερώτηση 30**

Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων;

### **Απάντηση**

Η φύση, η δομή και η οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξελίσσονται συνεχώς. Η ΠΕ αναπτύσσει παραγωγικές δραστηριότητες στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών, ασκεί άμεσο έλεγχο στην πολιτική των θυγατρικών της, και είναι το κέντρο λήψης αποφάσεων. Επίσης, χαράσσει τη στρατηγική αναφορικά με τις ζωτικής σημασίας λειτουργίες της παραγωγής, του εμπορίου και της χρηματοδότησης.

Το κύριο χαρακτηριστικό της πολυεθνικής είναι η δυαδική φύση της διοίκησης που είναι αποκεντρωτική σε αντίθεση με την περιφερειακή διοίκηση της θυγατρικής. Στον αντίποδα, έχουμε τη συγκεντρωτική φύση της διοίκησης όπου στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται το διοικητικό συμβούλιο της μητρικής το οποίο αποφασίζει για θέματα που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη του πολυεθνικού συγκροτήματος.

Άλλα χαρακτηριστικά της πολυεθνικής είναι το μεγάλο μέγεθος και η μεγάλη οικονομική δύναμη που διαθέτει, που είναι συχνά μεγαλύτερη από το ΑΕΠ πολλών χωρών του κόσμου. Η δραστηριότητα της ΠΕ σε μια χώρα μπορεί να επηρεάσει και να έχει επιπτώσεις στην κοινωνικοοικονομική και πολιτική της κατάσταση. Μια

επιχείρηση επεκτείνεται στο εξωτερικό είτε με τη δημιουργία υποκαταστημάτων είτε με θυγατρικές που τις ελέγχει ακόμα και όταν δεν έχει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου. Η μητρική προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, κατανέμει τις υπηρεσίες και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της σύμφωνα με το σχεδιασμό ανάπτυξής της. Υπάρχουν δύο συστήματα οργανωτικής δομής σε μια πολυεθνική. Το πρώτο αφορά την «οριζοντικοποίηση» της παραγωγής, δηλαδή η μητρική καθορίζει την εξειδίκευση σύμφωνα με τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος της παραγωγής. Το δεύτερο σύστημα αναφέρεται στην «καθετοποίηση» της παραγωγής, δηλαδή οι θυγατρικές παράγουν μόνο ενδιάμεσα προϊόντα τα οποία αργότερα τα χρησιμοποιεί η μητρική με τη μορφή πρώτων υλών.

Η πολυεθνική επιχείρηση αξιοποιεί τον προγραμματισμό και τη σχεδίαση στην οργάνωση των εργασιών της λαμβάνοντας έγκαιρα τις αποφάσεις της, τις οποίες μπορεί να προσαρμόζει ή να διορθώνει όταν υπάρχει μεγάλη απόκλιση από τους στόχους που έχει θέσει. Ανάμεσα στην μητρική και στις θυγατρικές υπάρχει στενή συνεργασία. Η μητρική επιβλέπει και καθοδηγεί τη λειτουργία των θυγατρικών της και οι θυγατρικές ακολουθούν τη στρατηγική της μητρικής και προσαρμόζουν τις πολιτικές τους ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στις χώρες εγκατάστασής τους.

Μερικές πολυεθνικές είναι κάθετα ολοκληρωμένες, με διαφορετικά στάδια της ίδιας παραγωγικής διαδικασίας να υλοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, ενώ άλλες είναι οριζόντια ολοκληρωμένες. Οι τελευταίες εφαρμόζουν τις ίδιες βασικές παραγωγικές διαδικασίες σε καθεμία από τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται και λειτουργούν.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις αντίστοιχες τοπικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, εκτίθενται σε διεθνείς κινδύνους, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν διαμάχες και ανταγωνισμό, αλλά και συγχρόνως πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις πολιτιστικές διαφορές.

Από διοικητική άποψη, το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές είναι το διεθνές μανάτζμεντ. Αυτό δίνει έμφαση στην οργανωτική δομή, τη στελέχωση, τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ και τον έλεγχο.

(Τόμος Δ', σελίδα 145-147 και ενότητα 7.6.1)

### **Ερώτηση 31**

Περιγράψτε τα δύο συστήματα οργανωτικής δομής των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

### **Απάντηση**

Αυτό που διαφοροποιεί ένα συγκεντρωτικό από ένα αποκεντρωτικό σύστημα οργανωτικής δομής είναι ο βαθμός συνεργασίας και αλληλεξάρτησης των θυγατρικών εταιρειών. Γενικά, μπορούμε να διακρίνουμε δύο πρότυπα οικονομικής ενοποίησης σε ένα σύστημα πολυεθνικών επιχειρήσεων.

- Το πρώτο είναι πιο αποκεντρωτικό σε θέματα παραγωγικής διαδικασίας, αλλά πιο συγκεντρωτικό σε θέματα διάθεσης των προϊόντων και αυτό οδηγεί σε οριζόντια ενοποίηση μεταξύ των πολυεθνικών. Σύμφωνα με αυτό, η μητρική καθορίζει την εξειδίκευση και στη συνέχεια οι θυγατρικές επιχειρήσεις ανταλλάσσουν τελικά προϊόντα με τη μητρική ώστε να καλύπτουν το μεγάλο αριθμό ποικιλίας του ίδιου προϊόντος.
- Το δεύτερο πρότυπο προβλέπει καθετοποίηση της παραγωγής. Οι πολυεθνικές συμμετέχουν στην παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων τα οποία χρησιμοποιούνται ως εισροές για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Δηλαδή, ένας αριθμός θυγατρικών επιχειρήσεων παράγει τα ενδιάμεσα προϊόντα τα οποία τα χρησιμοποιεί η μητρική εταιρεία ως πρώτη ύλη για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, το οποίο και στέλνει σε άλλες θυγατρικές που λειτουργούν ως πωλητές στην παγκόσμια αγορά.

(Τόμος Δ', σελίδα 149-150 και ενότητα 7.6.3.1)

### **Ερώτηση 32**

Ποια είναι τα ιδιαίτερα θέματα που αντιμετωπίζει το διεθνές μανάτζμεντ σε σχέση με τη στελέχωση, το μάρκετινγκ και τον έλεγχο;

### **Απάντηση**

Ορισμένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το διεθνές μανάτζμεντ είναι:

- 1. Στελέχωση:** Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό αντιμετωπίζουν πρόβλημα πρόσληψης προσωπικού καθώς απαιτείται από εκείνο να έχει ειδικές γνώσεις ή να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς στα καθήκοντά του. Τα ιδιαίτερα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν αφορούν τη γνώση της γλώσσας, τις παραδόσεις και τα τοπικά θέματα, τις κοινωνικές αντιλήψεις, τη διαμονή, τις κλιματολογικές συνθήκες, την προσαρμογή στα νέα δεδομένα του τόπου εγκατάστασης.
- 2. Μάρκετινγκ:** Μια επιχείρηση για να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό πρέπει να μελετήσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών, την ανταγωνιστικότητα, την επιχειρηματική κουλτούρα της ξένης χώρας, τη σχετική νομοθεσία και να επιλέξει το κατάλληλο ηγετικό στέλεχος που θα αναλάβει καθήκοντα μανάτζερ. Με την εξέταση αυτών των παραγόντων καθορίζονται και οι στόχοι του μάρκετινγκ. Επιπλέον, μια πολυεθνική έχει ανάγκη από διεθνές μάρκετινγκ, δηλαδή το προϊόν πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι καταναλωτές και σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.
- 3. Έλεγχος:** Ο έλεγχος που γίνεται από μια μητρική είναι ο δυσκολότερος καθώς θα πρέπει να συνδυάσει τα αποτελέσματα των θυγατρικών με τη στρατηγική και την πολιτική που έχει αποφασίσει η μητρική, με σκοπό να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν και ποιες αποκλίσεις παρουσιάζουν. Άλλος ένας λόγος

είναι διότι οι θυγατρικές βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση η μία από τη άλλη, γεγονός που δυσχεραίνει την ομαλή λειτουργία με την κεντρική διοίκησή τους. Ο έλεγχος επιβάλλεται να γίνεται με βάση τα πρότυπα που πρέπει να πληρούνται τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Διαφορές παρουσιάζονται κυρίως στα λογιστικά πρότυπα, δηλαδή σε διαφορετικές λογιστικές διαδικασίες.

(Τόμος Δ', σελίδα 155-156,157 και ενότητα 7.6.4)

## Κεφάλαιο 8

### Ερώτηση 33

Να αναπτύξετε συνοπτικά τις στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Να δώσετε παραδείγματα που να σχετίζονται με κάθε μια από αυτές.

### Απάντηση

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

- 1. Δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από την μητρική:** 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.
- 2. Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για τις εγχώριες αγορές 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.

- 3. Δημιουργία τεχνολογίας από τη θυγατρική για εκμετάλλευση και σε παγκόσμιες αγορές:** 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 δεσπόζουσα θέση της P&G μέσα στην ίδια τη χώρα **προέλευσης της.**
- 4. Δικτύωση της καινοτομίας:** 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. Το πιθανό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η ύπαρξη κόστους συντονισμού των θυγατρικών που συμμετέχουν στο δίκτυο. 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.

(Τόμος Δ', σελίδα 168-170 και ενότητα 8.2)

### **Ερώτηση 34**

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

### **Απάντηση**

**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.

(Τόμος Δ', σελίδα 171 και ενότητα 8.3)

## Κεφάλαιο 9

### Ερώτηση 35

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

### Απάντηση

Το μάρκετινγκ είναι μια λειτουργία μέσω της οποίας η επιχείρηση προσδιορίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες μιας αγοράς τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει καλύτερα από ό,τι οι ανταγωνιστές της. Οι βασικές πλευρές του μάρκετινγκ είναι:

- 1. Προϊόν:** Το είδος του προϊόντος που αποφασίζουν να προσφέρουν οι ΠΕ εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθούν στην παραγωγή τους. Αν μια επιχείρηση ακολουθεί την παγκοσμιοποιημένη στρατηγική, σημαίνει ότι προσφέρει στις παγκόσμιες αγορές της ομοιογενή προϊόντα που δημιουργήθηκαν για να καλύψουν καταρχήν τις ανάγκες της χώρας προέλευσης. Ο βασικότερος λόγος πίσω από την τυποποίηση των προϊόντων είναι η μείωση του κόστους παραγωγής αλλά και προώθησης.
- 2. Τιμές-Τιμολόγηση:** Η τιμολόγηση των προϊόντων σε μια ΠΕ είναι πιο δύσκολη διαδικασία από ό,τι σε μια επιχείρηση χωρίς διεθνείς δραστηριότητες. Οι κυριότεροι λόγοι είναι οι εξής:
  - Ο κυβερνητικός παρεμβατισμός
  - Η ποικιλία αγορών
  - Οι διεθνείς συναλλαγματικές ισοτιμίες
  - Οι στρατηγικές των ανταγωνιστών
- 3. Προώθηση:** Προώθηση είναι μια διαδικασία παρουσίασης μηνυμάτων με σκοπό να βοηθηθεί η πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η διαφήμιση αποτελεί τον κατ' εξοχήν τρόπο προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών. Όπως και στην περίπτωση της παραγωγής προϊόντων έτσι και στην περίπτωση της διαφήμισης υπάρχουν παγκοσμιοποιημένες διαφημίσεις καθώς και διαφημίσεις που απευθύνονται αποκλειστικά σε κάποια χώρα υποδοχής.
- 4. Εμπορικό σήμα:** Μια ΠΕ θα πρέπει να λάβει τις ακόλουθες αποφάσεις αναφορικά με το εμπορικό σήμα:
  - Εμπορικό σήμα ή καθόλου εμπορικό σήμα
  - Παγκόσμιο εμπορικό σήμα ή τοπικό εμπορικό σήμα
  - Ένα ή πολλαπλά εμπορικά σήματα
- 5. Διανομή:** Η διανομή αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα φτάνουν στον τελικό χρήστη. Μια ΠΕ έχει δύο επιλογές:
  - Να χρησιμοποιήσει εσωτερικά κανάλια διανομής
  - Να εμπιστευτεί ανεξάρτητες επιχειρήσεις

(Τόμος Δ', σελίδα 179-182 και ενότητα 9.1)



## Κεφάλαιο 10

### Ερώτηση 36

Τί είναι Στρατηγική συμμαχία, ποια τα είδη στρατηγικών συμμαχιών, ποια τα οφέλη και οι λόγοι αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων;

### Απάντηση

Στρατηγική συμμαχία είναι μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συνεργαστούν για να προωθήσουν το κοινό τους συμφέρον. Τα εμπλεκόμενα μέρη σε μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να συνεισφέρουν εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες, όπως E&A, μάρκετινγκ ή ικανότητες διοίκησης. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε μια στρατηγική συμμαχία δύνανται να είναι και άμεσοι ανταγωνιστές.

Ο Παπαδάκης (2012, Πίνακας 11.1, σελ. 604) παρουσιάζει τα πιο κάτω είδη στρατηγικών συμμαχιών:

1. Διαφημιστική συνεργασία
2. Συνεργασία σε προγράμματα E&A
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

Μια ειδική μορφή στρατηγικής συμμαχίας αποτελούν οι κοινοπραξίες. Σε αυτή την περίπτωση, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μια καινούργια επιχείρηση η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές εταιρείες. Μια κοινοπραξία, ως ξεχωριστή επιχείρηση, μπορεί να διοικηθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- Κοινή διοίκηση από τις μητρικές
- Μια μητρική αναλαμβάνει τη διοίκηση

- Μια ανεξάρτητη ομάδα μάνατζερ, που ίσως προέρχονται από την ίδια κοινοπραξία, αναλαμβάνει τη διοίκηση.

### ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν τα εξής οφέλη:

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 E & A είναι μια αβέβαιη διαδικασία, με υψηλό κόστος και άγνωστο αποτέλεσμα. Είναι μια διαδικασία υψηλού κινδύνου και μέσω των συνεργασιών διαχέεται το κόστος της E & A 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.

### ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

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

1. **Την ασυμβατότητα των συνεταίρων:** Η ασυμβατότητα μπορεί να οφείλεται στη διαφορετική κουλτούρα των συνεταίρων και στους διαφορετικούς στόχους τους.
2. **Πρόσβαση στην πληροφορία:** Συνήθως οι στρατηγικές συμμαχίες και κυρίως αυτές που έχουν κίνητρο τη συνεργασία σε E&A, προϋποθέτουν τη ροή γνώσης από τον ένα συνεταίρο στον άλλο. Στην περίπτωση που ένας από

τους δύο εταίρους δεν είναι διατεθειμένος να εκπληρώσει την προϋπόθεση αυτή, τότε υπάρχει κίνδυνος να αποτύχει η συνεργασία. Ο Porter ισχυρίζεται ότι τέτοιου είδους συνεργασίες είναι αποτελεσματικές στο επίπεδο της βασικής έρευνας, μια και δεν σχετίζονται ευθέως με την αγορά.

**3. Διαφωνία στη διανομή των κερδών.**

4. **Πιθανή απώλεια αυτονομίας:** Σε ακραίες περιπτώσεις η στρατηγική συμμαχία μπορεί να οδηγήσει σε εξαγορά.

5. **Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον:** Οικονομικοί παράγοντες μπορεί να οδηγήσουν σε λήξη μια στρατηγική συμμαχία, καθώς είναι δυνατόν να επηρεάσουν τους αρχικούς όρους της συνεργασίας.

(Τόμος Δ', σελίδα 193-197, Ενότητα 10.1 & 10.2 & 10.3)

## Κεφάλαιο 11

### Ερώτηση 37

Ποια είναι τα είδη της οργανωτικής δομής μιας πολυεθνικής;

### Απάντηση

Όσο διευρύνεται η διεθνοποίηση της επιχείρησης, τόσο περισσότερο παγκοσμιοποιείται η παραγωγή της, ώσπου εγκαταλείπεται το διεθνές τμήμα και η ΠΕ αποκτά μια παγκόσμια οργανωτική δομή. Οι πέντε πιο κοινοί τύποι παγκόσμιας οργανωτικής δομής στηρίζονται:

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

(Τόμος Δ', σελίδα 206-209, Ενότητα 11.2)

### **Ερώτηση 38**

Τί είναι και ποια η σημασία της εταιρικής κουλτούρας και της εταιρικής αποστολής μιας πολυεθνικής επιχείρησης;

#### **Απάντηση**

Η οργανωτική δομή των ΠΕ αποτελεί ένα επίσημο σχέδιο οργάνωσης της ΠΕ. Υπάρχουν, ωστόσο, και άλλα στοιχεία, που είναι πιο υποκειμενικά αλλά εξίσου σημαντικά στον συντονισμό των δραστηριοτήτων της ΠΕ. Η εταιρική κουλτούρα απαρτίζεται από ένα σύνολο κοινών αξιών που καθορίζουν το σημείο αναφοράς της ΠΕ. Η εταιρική κουλτούρα βοηθά τους μάνατζερ και το σύνολο των εργαζομένων σε μια ΠΕ, να κατανοήσουν καλύτερα τόσο την επιχείρηση όσο και το δικό τους ρόλο. Η δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας αρχίζει συνήθως με τον καθορισμό της εταιρικής αποστολής. Η εταιρική αποστολή με τη σειρά της ορίζει τις αξίες, τους στόχους και τη βασική φιλοσοφία της επιχείρησης. Στη δημιουργία μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας συνεισφέρουν:

- Εταιρικά σύμβολα, π.χ., ο «τίγρης» της Exxon.
- Ήρωες, συνήθως επιτυχημένοι μάνατζερ και κυρίως οι ιδρυτές των ΠΕ.
- Διάφοροι «μύθοι» για επιτυχίες ή αποτυχίες του παρελθόντος.
- Κοινές εμπειρίες για την πραγματοποίηση κοινών σκοπών.

Η διαδικασία οργάνωσης των ΠΕ είναι μια συνεχής, δυναμική πορεία. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, η τεχνολογική πρόοδος αλλά και οι κοινωνικές αλλαγές επιβάλλουν την οργανωτική ανανέωση των ΠΕ, με στόχο τη διασφάλιση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητάς τους.

(Τόμος Δ', σελίδα 210, Ενότητα 11.3)

## **Κεφάλαιο 12**

### **Ερώτηση 39**

Ποια τα κίνητρα και αντικίνητρα των ΑΞΕ στην Ελλάδα;

#### **Απάντηση**

##### **Οι επενδύσεις ξένων πολυεθνικών στην Ελλάδα**

Η Ελλάδα προσελκύει το ενδιαφέρον των ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους επενδύοντας κεφάλαια στην ελληνική αγορά. Τα κεφάλαια αυτά προέρχονται από πολυεθνικές που έχουν την έδρα τους σε αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, όπως οι ΗΠΑ, χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η Ιαπωνία.

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι οι αμερικανικές πολυεθνικές που λειτουργούσαν στη χώρα μας δεν έχουν πλέον κυρίαρχη θέση, διότι οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι πολύ

περισσότερες, ενώ το ιαπωνικό κεφάλαιο είναι αρκετά περιορισμένο. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που λειτουργούν στη χώρα μας και κατέχουν κυρίαρχη θέση εμφανίζουν το μεγαλύτερο δυναμισμό σχετικά με τη συνεχώς αυξανόμενη ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας στην ΕΕ. Οι κοινοτικές επιχειρήσεις έχουν καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα σε σχέση με τις επιχειρήσεις των άλλων χωρών (ΗΠΑ, Ιαπωνία), στο βαθμό που στην εξαγωγική τους δραστηριότητα βοηθούνται από τις ισχυρές διασυνδέσεις που έχουν με τον παραδοσιακό χώρο δράσης τους (δίκτυα πωλήσεων στις χώρες της ΕΕ). Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στοχεύουν στην εκμετάλλευση των θετικών όρων αξιοποίησης του κεφαλαίου στη χώρα μας, δηλαδή στις πρώτες ύλες, στο κόστος του εργατικού δυναμικού κ.ά.

Η διεθνοποίηση μεγάλου μέρους του κεφαλαίου της ελληνικής βιομηχανίας, η οποία είναι αποτέλεσμα των εξαγορών και των ανακατατάξεων που έγιναν τα τελευταία χρόνια, είχε ως συνέπεια την αύξηση των κερδών που αντιστοιχούν σε διεθνή κεφάλαια, κυρίως ευρωπαϊκά, σε ξένους μετόχους και σε κεφάλαια του εξωτερικού.

(Τόμος Δ', σελίδα 248-249, Ενότητα 12.4.4)

#### **Ερώτηση 40**

Τί γνωρίζετε για τις ΑΞΕ στα Βαλκάνια; Ποια τα κίνητρα και αντικίνητρα των Ελληνικών ΑΞΕ στα Βαλκάνια;

#### **Απάντηση**

Ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό

Οι ελληνικές επιχειρήσεις για να γίνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να αναπτυχθούν πέρα από τα όρια της χώρας. Οι Έλληνες επιχειρηματίες το έχουν συνειδητοποιήσει αυτό και επενδύουν στο εξωτερικό. Η Ελλάδα είναι μια μικρή αγορά στην οποία πολλοί κλάδοι της οικονομίας έχουν αναπτυχθεί και ωριμάσει και άλλοι αναπτύσσονται γρήγορα και αναμένεται να ωριμάσουν. Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τις δραστηριότητές τους στην ικανοποίηση των τοπικών αναγκών δε θα μπορούν να ανταγωνιστούν τις μεγάλες πολυεθνικές, οι οποίες προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές, λόγω της εφαρμογής νέων τεχνολογιών και οικονομιών κλίμακας. Σήμερα η Ελλάδα διαθέτει παραγωγική βάση, όπως τεχνολογικές και διοικητικές ικανότητες που προσεγγίζουν αυτές των αναπτυγμένων οικονομιών της βόρειας Ευρώπης. Όμως, μόνο λίγες ελληνικές εταιρείες είχαν την οικονομική δυνατότητα να επενδύσουν απευθείας στις χώρες της Ευρώπης, εκτός από τις περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών με ισχυρούς εταίρους του εξωτερικού.

Η τακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις επενδύοντας τα κεφάλαιά τους στο εξωτερικό συνίσταται στα εξής στάδια: αρχικά επενδύουν σε δίκτυα διανομής, έπειτα συμμετέχουν σε κοινοπραξίες παραγωγής και, τέλος, εξαγοράζουν τον τοπικό εταίρο.

Ορισμένες εταιρείες εξαγόρασαν απευθείας εταιρείες υπό ιδιωτικοποίηση, παρόλο που υπάρχει ο κίνδυνος να προκληθούν πολιτικά προβλήματα.

Το ελληνικό Δημόσιο στη διαδικασία των επενδύσεων έχει κρατήσει μια ουδέτερη στάση. Το πρόγραμμα επενδυτικών κινήτρων-που καθορίστηκε με το Ν.1892/90, που τροποποιήθηκε από το Ν.2601/98, μέσω του οποίου το Δημόσιο κατέβαλε επιδοτήσεις για επενδύσεις στο εξωτερικό –έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες να απελευθερώσουν κεφάλαια για επενδύσεις στο εξωτερικό.

Οι επενδύσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες κρύβουν πάντα κινδύνους πολιτικής φύσεως. Οι κυβερνήσεις αλλάζουν συχνά και μαζί με αυτές η νομοθεσία που αφορά τους φόρους, τους δασμούς κ.ά. Η αλλαγή της κυβέρνησης μπορεί να οδηγήσει σε ακύρωση συμφωνιών ή στην καθυστέρηση έκδοσης αδειών για πολιτικούς λόγους. Η συμμετοχή εταιρειών παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων έχει αποδειχθεί χρήσιμη, καθώς προσφέρει στους αρχικούς επενδυτές συμμετοχές υποστήριξης των επενδύσεών τους, χωρίς να χρειάζεται αυτοί να προσπαθούν να βρουν τοπικές εταιρείες ή να αποξενωθούν πλήρως από εκείνους με τους οποίους η εταιρεία δεν έχει συμπράξει.

(Τόμος Δ', σελίδα 249-254, Ενότητα 12.4.5)

## **Κεφάλαιο 13**

### **Ερώτηση 41**

Αναφερθείτε με κριτικό πνεύμα στις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής τους.

### **Απάντηση**

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 E&A στις χώρες υποδοχής.
  - Καταλληλότητα της τεχνολογίας για την ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας.
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.

Αυτές οι τέσσερις απαντήσεις ουσιαστικά αντικατοπτρίζουν και διαφορετικό αντίκτυπο των ΠΕ στη χώρα υποδοχής.

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. Συγκέντρωση σημαίνει ανάπτυξη λίγων επιχειρήσεων που καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς του προϊόντος που παράγουν, δηλαδή, ολιγοπώλιο ή σε ακραίες περιπτώσεις μονοπώλιο. Οι ΠΕ ενθαρρύνουν τη δημιουργία ολιγοπωλίων και έτσι εκτοπίζουν τις μικρές, συνήθως εγχώριες επιχειρήσεις. Βέβαια, η είσοδος ΠΕ σε μια χώρα υποδοχής μπορεί να δημιουργήσει καινούργιες βιομηχανίες, όπως έγινε στην περίπτωση της Ελλάδας. Τον ίδιο αρνητικό ή θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει και στην εγχώρια επιχειρηματικότητα, που είναι δυνατόν είτε να την καταπιέσει είτε να την ενισχύσει.
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. *Πρόκειται για θέσεις που βελτιώνουν τις γνώσεις και τα προσόντα των εργαζομένων, είναι θέσεις με υψηλές αμοιβές;* Η δημιουργία άμεσων αλλά και έμμεσων θέσεων εργασίας (π.χ. μέσω της σύστασης νέων μικρών επιχειρήσεων από τις θυγατρικές στις χώρες υποδοχής, οι οποίες λειτουργούν με τη μορφή «τεχνοβλαστών» / spin-offs ή spin-outs) είναι πολύ σημαντική για τις χώρες υποδοχής, αλλά εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα των

θέσεων αυτών. Επίσης, σημαντικά θέματα προκύπτουν για τις χώρες υποδοχής από τις σχέσεις που διαμορφώνουν οι ΠΕ με τα συνδικάτα.

(Τόμος Δ', σελίδα 271-273, Ενότητα 13.3)