



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΝΓΙΟΥ**

*Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Εφαρμοστών Πληροφορικής Στη Διοίκηση και Οικονομία*

Πτυχιακή Εργασία
Καθηγητής Επιμελητής: κ. Γάτσιος Γεώργιος

**Θέμα: Ο επιχειρηματικός Σχεδιασμός των Πολυθετικών
Επιχειρήσεων**

Σπουδαστής: Πετροπουλάου Νικόλιττα
Αριθμός Μητρώου: 7668
Εξάμηνο: Πρώτο

Μάιος 2005



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1^ο

1.1	Η έννοια του οικονομικού οργανισμού. Στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό.....	1
1.2	Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	3
1.2.1	Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	4
1.2.2	Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	7
1.3	Μορφές των επιχειρήσεων	10

Κεφάλαιο 2^ο

2.1	Η έννοια του προγραμματισμού.....	12
2.1	Στάδια του προγραμματισμού.....	12
2.2.1	Διάγνωση των ευκαιριών για την επιχειρηματική δράση.....	13
2.2.2	Προσδιορισμός των στόχων.....	14
2.2.3	Διαμόρφωση πολιτικής.....	15
2.2.4	Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης.....	16
2.2.5	Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος.....	17
2.3	Κατηγορίες στόχων.....	18
2.4	Η λήψη των αποφάσεων.....	19

Κεφάλαιο 3^ο

3.1	Διαμόρφωση μακροχρόνιων στόχων.	23
3.1.1	Είδη μακροχρόνιων στόχων.....	24
3.1.2	Ποιοτικά χαρακτηριστικά.....	25
3.2	Διαμόρφωση γενικών στρατηγικών.....	26
3.2.1	Είδη γενικών στρατηγικών.....	28
3.3	Επιλογή μακροχρόνιων στόχων και γενικών στρατηγικών.....	31
3.4	Επιλογή γενικής στρατηγικής.....	34
3.4.1	Πίνακας επιλογής γενικής στρατηγικής.....	34
3.4.2	Πίνακας ανάπτυξης αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης.....	37
3.5	Εναρμόνιση στρατηγικής.....	39

Κεφάλαιο 4^ο

4.1	Εισαγωγή.....	40
4.2	Η επιχείρηση και το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.....	41
4.3	Η διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των αγορών.	47

4.4 Επιχειρηματικές λειτουργίες που επηρεάζονται στο διεθνές περιβάλλον.....	52
4.5 Η εξέλιξη και η σημασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	55
4.6 Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	59
4.7 Τα μειονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	68

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Οι λόγοι της διεθνούς επέκτασης των επιχειρήσεων.....	73
5.2 Τρόποι εισόδου στην αγορά.	87
5.2.1 Κοινοπραξίες κεφαλαίου.....	87
5.2.2 Κοινοπραξίες εναντίον θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας.....	90
5.2.3 Κοινοπραξίες εναντίον εξαγορών.....	92
5.2.4 Εξαγορές.....	93
5.3 Νέες μορφές επένδυσης και αντισταθμιστικό εμπόριο.....	95
5.4 Αντισταθμιστικό εμπόριο.....	98
5.5 Το κόστος συναλλαγών ως γενική θεωρία για την Πολυεθνική επιχείρηση.....	101
5.5.1 Διαρθρωτικές και φυσικές ατέλειες της αγοράς.....	102
5.5.2 Αγοραίο κόστος συναλλαγών.....	104
5.5.3 Γιατί οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τιμές και ιεραρχία.	106
5.6 Η πολυεθνική επιχείρηση ως ένα σύνολο πόρων.....	108
5.7 Η οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	123
5.8 Υπάρχουν δυνατότητες ελέγχου της δράσης των πολυεθνικών Επιχειρήσεων;.....	129
5.9 Οι ελληνικές επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές.....	138

Κεφάλαιο 6^ο

6.1 Πληροφοριακά Συστήματα-Νέες τεχνολογίες στο Μάνατζμεντ....	143
6.2 Η ποιότητα των πληροφοριών.....	145
6.3 Η τεχνολογία των πληροφοριών.....	146
6.4 Πληροφοριακά συστήματα.....	146
6.5 Διακρίσεις των πληροφοριακών συστημάτων.....	147
6.6 Ο σχεδιασμός των πληροφοριακών συστημάτων.....	148
6.7 Οι νέες τεχνολογίες στο μάνατζμεντ.....	151
6.8 Η χρήση των νέων τηλεπικοινωνιών από τα στελέχη των επιχειρήσεων.....	152
6.9 Συστήματα υποστήριξης ομάδας εργαζομένων.....	153
6.10 Δίκτυα.....	154
6.11 Το διαδίκτυο.....	156

6.12 Τηλε-Εργασία.....	157
Ανακεφαλαίωση	157
Βιβλιογραφία.....	160

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Πριν γίνει οποιαδήποτε αναφορά στην επιχείρηση, θεωρείται σκόπιμο να διευκρινιστεί η έννοια του όρου "οργανισμός". Οργανισμός είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, που εργάζονται μαζί, για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού. Το πανεπιστήμιο, το Τ. Ε. Ι, η ΦΑΓΕ Α. Ε., μια ποδοσφαιρική ομάδα είναι οργανισμοί. Τα παραπάνω σύνολα ανήκουν στην κατηγορία των οργανισμών, γιατί χαρακτηρίζονται από τρία κοινά στοιχεία :

1. Έχουν όλα έναν ξεκάθαρο σκοπό. Ο σκοπός αυτός πιθανόν να εκφράζεται ως ένας στόχος ή ως σύνολο στόχων.
2. Απαρτίζονται όλα από ανθρώπους.
3. Έχουν, το καθένα ξεχωριστά, μια δική του δομή που καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών του. Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό, τότε ονομάζονται επιχειρήσεις.

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς έχουν κατά καιρούς προσπαθήσει, χωρίς να το κατορθώσουν μέχρι σήμερα, να δώσουν έναν εννοιολογικό ορισμό που να καλύπτει πλήρως τον όρο "επιχείρηση". Ο λόγος είναι απλός : η επιχείρηση ως όρος και ιδέα είναι από μόνη της πολύπλοκη. Γίνεται δε περισσότερο δύσκολη η προσπάθεια να δοθεί ένας εννοιολογικός ορισμός της επιχείρησης, από το γεγονός ότι ο τρόπος προσέγγισης του όρου "επιχείρηση" από κάθε ερευνητή και συγγραφέα είναι διαφορετικός. Έτσι, για παράδειγμα, υπάρχουν ερευνητές και συγγραφείς που βλέπουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό, άλλοι τη βλέπουν ως κοινωνικό οργανισμό, άλλοι πάλι που τη βλέπουν ως οικονομικό σύστημα του γενικότερου οικονομικού συστήματος κ. λ. π.

Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις σχετικά με τη επιχείρηση εμπίπτουν στη σφαίρα της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Χωρίς να σημαίνει ότι απορρίπτουμε τις προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όπου γίνεται αναφορά στον όρο "επιχείρηση" εδώ, θα εννοείται ως οικονομικός οργανισμός. Αυτή η άποψη προτιμήθηκε, επειδή υπάρχει κοινή αποδοχή όσων ασχολούνται με την επιχείρηση πως οι σκοποί που επιδιώκει η επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο σκοποί οικονομικοί. Έτσι, με βάση αυτή την άποψη : **Επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που αποσκοπεί, με την**

ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Τα στοιχεία, επομένως, που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό είναι τα εξής :

1. Η οργανωμένη προσπάθεια των μελών της. Τα άτομα της επιχείρησης, με την αποδοχή του κοινού αντικειμενικού σκοπού, ενώνονται μεταξύ τους και αποδέχονται την οργάνωση της επιχείρησης. Ως οργάνωση ορίζεται η τακτοποίηση προσώπων και πραγμάτων σε σχέση με τον κοινό επιδιωκόμενο σκοπό.
2. Η τακτοποίηση των αναγκών των καταναλωτών ή πελατών του τμήματος της αγοράς που έχει επιλέξει να ικανοποιήσει, προσφέροντάς τους προϊόντα ή παρέχοντάς τους υπηρεσίες με κέρδος.
3. Το κέρδος είναι βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην επιδιώκει το κέρδος, γιατί εάν τα έσοδά της είναι μικρότερα από τα έξοδά της, τότε δεν μπορεί όχι μόνο να αναπτυχθεί, αλλά ούτε και να επιβιώσει. Το κέρδος αποτελεί κριτήριο αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και είναι, ίσως, το μόνο μέτρο με το οποίο μπορεί να κριθεί η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Το κέρδος δεν είναι η αιτία, αλλά το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι ένα επιθυμητό και αναγκαίο αποτέλεσμα, αφού υπηρετεί βασικές οικονομικές λειτουργίες. Το κέρδος, λοιπόν, αποτελεί το θεμέλιο της οργανωμένης προσπάθειας για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω αναφέρονται στο θεμιτό κέρδος, το κέρδος που δικαιολογείται, και όχι στο αθέμιτο κέρδος, για το οποίο υπάρχουν οι νόμοι και η παρέμβαση του κράτους.
4. Το κέρδος πρέπει να επαναλαμβάνεται. Το στοιχείο αυτό του ορισμού είναι πολύ σπουδαίο, γιατί η επανάληψη του κέρδους συνδέεται με τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης. Αυτό δε που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη επιχείρηση είναι η μεγάλη διάρκεια ζωής της. Ο ορισμός, δηλαδή, δεν αναφέρεται σε μια καιροσκοπική επιχείρηση, αλλά σε μια επιχείρηση που έχει διάρκεια ζωής μεγαλύτερη από εκείνη του φορέα της. Αυτό το επιτυγχάνει μόνο εάν έχει μια συνέχεια στο επιτυγχανόμενο κέρδος. Η συνέχιση, όμως, του κέρδους εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Πρωταρχικός σκοπός, επομένως, της επιχείρησης δεν είναι η πραγματοποίηση κερδών, αλλά η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Γιατί μόνο εάν υπάρχουν πελάτες για τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, είναι δυνατή η μακροπρόθεσμη επιβίωσή της.

1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να ανταποκρίνεται σε δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως είναι οι νόμοι. Ωστόσο, το νομικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη εξωτερική δύναμη που επηρεάζει έναν οργανισμό. Υπάρχουν επίσης οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις η δράση των οποίων επιβαρύνει τη σύγχρονη επιχείρηση. Τις δυνάμεις αυτές η διοίκηση πρέπει να τις λαμβάνει υπόψη της.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης

Εκτός από τους ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, υπάρχουν αρκετές πιο ειδικές δυνάμεις στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν άμεση επίπτωση στην επιχείρηση. Αυτές οι δυνάμεις είναι : οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Η επιχείρηση πρέπει να συσχετίζεται προσεκτικά με τον καθένα από αυτούς τους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί προς την οργάνωση, αποκαλούνται **εξωτερικό περιβάλλον**. Επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και αλληλοεπηρεάζονται.

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, μεταβάλλονται συνεχώς, και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αν δεν το λάβει αυτό υπόψη της, διακινδυνεύει την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης. Μεταβαλλόμενες τιμές πετρελαίου, αυξημένες μισθολογικές απαιτήσεις των συνδικάτων, αύξηση ή μείωση των επιτοκίων και οικονομικές δυσκολίες των προμηθευτών μιας εταιρίας είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση σε μια επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον : Αποτελείται από τους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Το επίπεδο της τεχνολογίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης είναι διαφορετικό από το εξωτερικό τεχνολογικό επίπεδο. Η τελευταία λήξη της τεχνολογίας μπορεί να είναι η ελεγχόμενη με ηλεκτρονικούς υπολογιστές παραγωγή, αλλά μια ατομική επιχείρηση μπορεί ακόμα να χρησιμοποιεί το χειρονακτικό έλεγχο. Έτσι, το εσωτερικό επίπεδο τεχνολογίας μπορεί να μην είναι τόσο ανεπτυγμένο όσο το εξωτερικό. Επίσης, μπορεί να ισχύει το αντίστροφο. Μια εταιρία, η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα και στην ανάπτυξη, μπορεί να έχει

εφεύρει τεχνολογικές διαδικασίες που δεν είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον.

1.2.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι : κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί.

1. Κοινωνικοί παράγοντες

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται : η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης εκπληρώνει το έργο της. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό περιβάλλον και, καθώς η επιχειρησιακή δραστηριότητα γίνεται διεθνείς, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να κατανοεί πως κάθε χώρα έχει και διαφορετικό περιβάλλον.

Θα είναι χρήσιμο να χωρίσουμε τους κοινωνικούς παράγοντες σε δυο μικρότερες κατηγορίες.

- **Δημογραφική κατάσταση και τάσεις :** Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στον πληθυσμό. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης συμβουλευονται τους επιστήμονες που ασχολούνται με τη δημογραφία, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις ώστε να προγραμματίσουν για το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές μπορεί να έχουν δραματικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, είναι χρήσιμο για ένα διοικητικό στέλεχος που προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου να γνωρίζει τις περιοχές προς τις οποίες κινείται μεγάλος αριθμός ανθρώπων. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας βιομηχανίας (εντάσεως εργασίας) εξαρτάται από την ύπαρξη αρκετού εργατικού δυναμικού. Με άλλα λόγια, η δημογραφία επιτρέπει στη διοίκηση μιας επιχείρησης να προτρέχει των αλλαγών και όχι απλώς να αντιδρά σ' αυτές.

2. Πολιτικοί παράγοντες

Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον, όταν η διοίκησή τους λαμβάνει αποφάσεις. Ενώ φαίνεται πως οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι νομικοί, στην ουσία είναι πολιτικοί, και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν τη νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ένωση με άλλες εταιρίες που έχουν παρόμοιες απόψεις, και όλες μαζί να προσπαθούν να επιτύχουν την αλλαγή ενός νόμου.

3. Οικονομικοί παράγοντες

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την κατάσταση της οικονομίας, όταν παίρνουν αποφάσεις για την επιχείρηση. Θέματα όπως η ίδια η οικονομία, οι πελάτες μιας εταιρίας και οι ανταγωνιστές της πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων.

- **Η οικονομία** : Η διοίκηση της επιχείρησης, όταν λαμβάνει αποφάσεις πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως ο υψηλός πληθωρισμός, τα υψηλά επιτόκια και υψηλά ποσοστά ανεργίας. Ένα πλατιά αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α. Ε. Π). Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στη διάρκεια ενός έτους. Η αξία του Α. Ε. Π. έγκειται στο ότι χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό ενός βασικού μέτρου του επιπέδου ζωής μιας χώρας. Αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε τους συνολικούς παραγωγικούς πόρους μιας χώρας (Α. Ε. Π) με τον πληθυσμό της.

Όσοι περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα τόσο καλύτερο είναι το βιοτικό επίπεδο που έχει επιτευχθεί. Ο αριθμός που χαρακτηρίζει το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας βοηθά να συγκρίνουμε την ποιότητα ζωής διαφόρων χωρών. Παρέχει επίσης ένα βασικό μέτρο για την οικονομική δύναμη μιας δοσμένης κοινωνίας, καθώς και ένα συγκριτικό μέτρο με το οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της πρόοδο.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης χρησιμοποιεί το Α. Ε. Π. για να εκτιμήσει παραδείγματος χάριν, εάν υπάρχουν ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων. Αν μια οικονομία πηγαίνει καλά, πράγμα

που εκφράζεται με ένα υψηλό Α. Ε. Π. , θα υπάρχει αυξημένη δυνατότητα για νέα προϊόντα. Η εκτίμηση την οποία κάνει η διοίκηση της επιχείρησης για το οικονομικό περιβάλλον θα επηρεάσει τις κατοπινές αποφάσεις.

- **Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές :** Ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να προμηθεύεται πρώτες ύλες, που είναι αναγκαία εισροή για την παραγωγική διαδικασία. Αυτές οι πρώτες ύλες μπορεί να είναι συνηθισμένες και επομένως να αποκτώνται εύκολα ή μπορεί να είναι πολύ σπάνιες και να αποκτώνται δύσκολα. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δρα έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται μια σταθερή και σίγουρη προμήθεια πρώτων υλών. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές και μια αποτελεσματική πολιτική απογραφής, η οποία να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αν υπάρχουν πολλοί πιθανοί προμηθευτές, θα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ τους και οι απαιτούμενες πρώτες ύλες θα προσφέρονται στην καλύτερη τιμή, αλλά αν υπάρχουν λίγοι πιθανοί προμηθευτές, μια επιχείρηση, που επιθυμεί αυτές τις πρώτες ύλες, θα υποχρεωθεί να πληρώσει υψηλή τιμή.

Ο αριθμός των πιθανών προμηθευτών θα επηρεάσει την τιμή των πρώτων υλών, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Οι ανταγωνιστές επηρεάζουν επίσης τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά, οι τιμές μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Αν αυτή είναι η επικεφαλής εταιρία, μπορεί να καθορίσει την πρότυπη τιμή στην αρένα της αγοράς, και να είναι γνωστή ως η εταιρία που καθορίζει την τιμή. Αν δεν είναι κυρίαρχη δύναμη στην αγορά, θα πρέπει να ακολουθήσει τις άλλες εταιρίες στον καθορισμό της τιμής του προϊόντος. Σ' αυτή την περίπτωση, θα είναι εταιρία που ακολουθεί την τιμή που έχει καθορίσει άλλη εταιρία. Και στις δύο περιπτώσεις, το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν άμεσα τις αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης.

- **Οι πελάτες :** Η τελική όψη της εξωτερικής οικονομικής διάστασης είναι οι πελάτες μιας εταιρίας. Αυτό είναι ίσως ευκολότερο να κατανοηθεί, γιατί είναι προφανές ότι η εταιρία κατά τη λήψη των αποφάσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους πελάτες της. Ο στόχος αυτών των αποφάσεων είναι να φτάσει η επιχείρηση στον καταναλωτή όσο το δυνατόν καλύτερα και αποδοτικότερα. Μια επιχείρηση μπορεί, παραδείγματος χάριν, να διαχειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θα πετύχει, όμως, εάν δεν είναι σε θέση να διαθέσει αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους πιθανούς πελάτες της. Οι καταναλωτές επιθυμούν να έχουν ένα προϊόν στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή και στη σωστή μορφή του. Έτσι, μιλούμε για την τοπική χρησιμότητά, την χρονική χρησιμότητα και για τη μορφική

χρησιμότητα. Εάν μια επιχείρηση δεν επιτύχει έστω και σε μια από αυτές τις χρησιμότητες, μπορεί να αποτύχει. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι η παράδοση ενός προϊόντος ή η παροχή μιας υπηρεσίας που απαιτεί αυτές τις χρησιμότητες θα επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων.

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει να γνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη και όσο το δυνατόν περισσότερα γι' αυτόν. Ο πελάτης αποκαλείται αγορά – στόχος. Πληροφορίες για τον καταναλωτή είναι δυνατό να αποκτηθούν με την έρευνα μάρκετινγκ.

4. *Τεχνολογικοί παράγοντες*

Ο τελικός παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον είναι εκείνος της τεχνολογίας. Έχει τα πιο δραματικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, αφού οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συχνά γίνονται γρήγορα αισθητές από την εταιρία. Η εταιρία ίσως να είναι προσηλωμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ξαφνικά να εμφανιστεί μια καινούργια, πιο νεωτεριστική και αποτελεσματική από άποψη κόστους τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα καινούργια δεδομένα. Εάν αυτό είναι αδύνατο, θα σταματήσει, σταδιακά ή αμέσως, την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Υπάρχουν δύο κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση της επιχείρησης όταν παίρνει αποφάσεις. Αυτές είναι η πηγή της τεχνολογίας, που αποκαλείται διαδικασία νεωτερισμού, και ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εισάγεται στην επιχείρηση, που αποκαλείται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας.

1.2.2 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται **επιχειρησιακοί πόροι**. Αυτοί είναι : φυσικοί, άνθρωποι, τεχνολογικοί και χρηματοδοτικοί πόροι. Αν και αυτοί οι πόροι μοιάζουν με εκείνους που χρησιμοποιήθηκαν προηγουμένως για την περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, εντούτοις υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές τους προέρχονται από το χώρο στον οποίο λειτουργούν. Έτσι, εάν οι παραπάνω πόροι εξετάζονται από τη σκοπιά του γενικού περιβάλλοντος, είναι διαφορετικοί από ότι εάν εξετάζονταν από την άποψη του εσωτερικού περιβάλλοντος.

1. Χρηματοδοτικοί πόροι

Όλες οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους για τις συντελούμενες λειτουργίες τους και για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξής τους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα που έχουν κερδηθεί μπορεί να παραμείνουν στην επιχείρηση και να χρησιμοποιηθούν για να χρηματοδοτήσουν την επιθυμητή ανάπτυξη. Αυτοί οι πόροι χρηματοδότησης αποκαλούνται **παρακρατηθέντα κέρδη** (εφόσον παρακρατούνται στην οργάνωση και δεν αποδίδονται στους μετόχους). Αυτός είναι ο φθηνότερος τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτή η πηγή πόρων χρηματοδότησης είναι συχνά ανεπαρκής για τη χρηματοδότηση του επιθυμητού επιπέδου ανάπτυξης, επομένως πρέπει να βρεθούν άλλες πηγές χρηματοδότησης. Για να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενοι πόροι χρηματοδότησης, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να ψάξει εκτός της επιχείρησης για πηγές χρηματοδότησης. Υπάρχουν δύο βασικές πηγές για τις επιχειρήσεις: το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το μετοχικό κεφάλαιο είναι το δανειζόμενο στην επιχείρηση κεφάλαιο για επιχειρησιακή χρήση. Τα τραπεζικά δάνεια και οι πιστώσεις είναι μορφές δανείων τα οποία δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες και πιστωτές. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει η επιχείρηση στις τράπεζες ή στους πιστωτές για τη χρήση του χρήματος. Ο τόκος είναι ακριβώς βραχυπρόθεσμα, αλλά το δανειακό κεφάλαιο είναι συχνά το φθηνότερο μακροπρόθεσμα.

Όταν μια εταιρία πουλά μετοχές, εγκαταλείπει την κυριότητά τους. Το κεφάλαιο που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές ονομάζεται μετοχικό κεφάλαιο. Το μετοχικό κεφάλαιο είναι το φθηνότερο βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, εφόσον η επιχείρηση εγκαταλείπει την ιδιοκτησία της όταν πουλάει μετοχές, το μετοχικό κεφάλαιο είναι μακροπρόθεσμα ο πιο δαπανηρός τρόπος για να αποκτήσει μια επιχείρηση κεφάλαια.

Γενικά, η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει να δώσει λύσεις σε δύο προβλήματα, όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης: 1) να βρει τις πηγές χρηματοδότησης και 2) να κάνει σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

2. Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διαμονής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Το καθήκον της διοίκησης είναι να εξασφαλίζει ώστε τα εργοστάσια να είναι εγκατεστημένα σε περιοχές όπου οι τοπικές αξίες συμβάλλουν στη μεταποιητική επιχείρηση και όπου υπάρχει κατάλληλη τοπική προσφορά εργασίας. Επίσης, πρέπει να επιτυγχάνονται κατάλληλες και ασφαλείς προμήθειες πρώτων υλών. Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της κοινότητας στην οποία είναι εγκατεστημένο το εργοστάσιο θα ασκήσουν επιρροή στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση εκτιμά περιοδικά τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι είναι τελικά τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης.

3. Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι της. Ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας επιχείρησης να αποκτήσει τις απαιτούμενες επιδεξιότητες για μια αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει τέσσερα κύρια καθήκοντα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Το πρώτο είναι να αποκτήσει τους εργαζομένους που είναι αναγκαίοι. Το δεύτερον καθήκον είναι να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζομένους στη σωστή θέση. Αυτό μπορεί να απαιτήσει εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον το οποίο αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση, η οποία να οδηγεί σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Αυτό είναι εξαιρετικά πολύπλοκο καθήκον, όσο πολύπλοκοι είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το τελευταίο καθήκον το οποίο πρέπει να εκπληρώνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να υπολογίζει την απόδοση του εργαζομένου.

4. Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στο επίπεδο της τεχνολογίας η οποία εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση. Η διοίκησή της πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρία επίπεδο σε συνάρτηση με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο ικανότητας για τους ανθρώπινους πόρους της εταιρίας οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοζόμενη τεχνολογία. Μια επιχείρηση μπορεί να μην χρειάζεται την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αλλά αν είναι αναγκαίο ένα υψηλότερο επίπεδο ικανότητας για να λειτουργήσει η νέα τεχνολογία, η επιχείρηση πρέπει είτε να εκπαιδεύσει στις νέες μεθόδους τους εργαζομένους τους οποίους έχει, είτε να προσλάβει νέους εργαζομένους οι οποίοι έχουν ήδη την πρόσθετη εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, με μαθήματα τα οποία παρέχει η εταιρία, ή στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή σε οργανισμούς μαθητείας και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις με βάση το αντικείμενο απασχόλησης διακρίνονται σε επιχειρήσεις πρωτογενούς, δευτερογενούς, τριτογενούς παραγωγής και επιχειρήσεις μικτού αντικειμένου δράσης. Επίσης, με βάση το φορέα και τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ιδιωτικές, δημόσιες, δημοτικές και κοινοτικές και μεικτές. Όσον αφορά τις ιδιωτικές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τις ατομικές, τις εταιρικές και τις συλλογικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, οι δημόσιες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου, τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και τις Αυτονομημένες Διοικητικές Υπηρεσίες.

Τέλος, υπάρχουν και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Πολυεθνικές ονομάζονται οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να έχουν μια μητρική εταιρία σε μια χώρα και θυγατρικές σε άλλες. Η γερμανική εταιρία SIEMENS, π. χ., έχει την έδρα της μητρικής εταιρίας στη Γερμανία και θυγατρικές ανά τον κόσμο, όπως π. χ. τη θυγατρική SIEMENS HELLAS στη χώρα μας. Οι βασικότεροι λόγοι που κάνουν μια μητρική εταιρία να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε άλλες χώρες και να ονομαστεί πολυεθνική μπορεί να είναι : η εκμετάλλευση νέων αγορών, η εκμετάλλευση των άφθονων και φθηνότερων πρώτων υλών, η εξασφάλιση χαμηλού κόστους παραγωγής κ. α. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις άρχισαν να εμφανίζονται από την εποχή της αποικιοκρατίας,

η μεγαλύτερη όμως ανάπτυξή τους άρχισε μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο με ορμητήριο τις Η.Π.Α., τις χώρες της Ε.Ε. και την Ιαπωνία.

Κεφάλαιο 2

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο άνωτερο μέλλον και όχι βέβαια, την επόμενη μέρα. Το μέλλον, όμως, δεν προβλέπεται. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μια ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο προγραμματισμός ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

2.2 Τα στάδια του προγραμματισμού

Ποτέ δύο managers ειδικοί στον προγραμματισμό δεν πρόκειται να καταρτίσουν το ίδιο πρόγραμμα. Κάθε manager θα προσαρμόσει το πρόγραμμά του στις ειδικές ανάγκες που αυτό καλείται να εξυπηρετήσει και στις ειδικές συνθήκες κάτω από τις οποίες προβλέπεται να εκτελεσθεί η προγραμματισμένη δραστηριότητα. Εντούτοις, θα μπορούσε να λεχθεί ότι ο προγραμματισμός ακολουθεί ορισμένα βασικά στάδια τα οποία απεικονίζονται παραστατικά στο σχήμα που ακολουθεί :

Στάδιο 1 : Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση

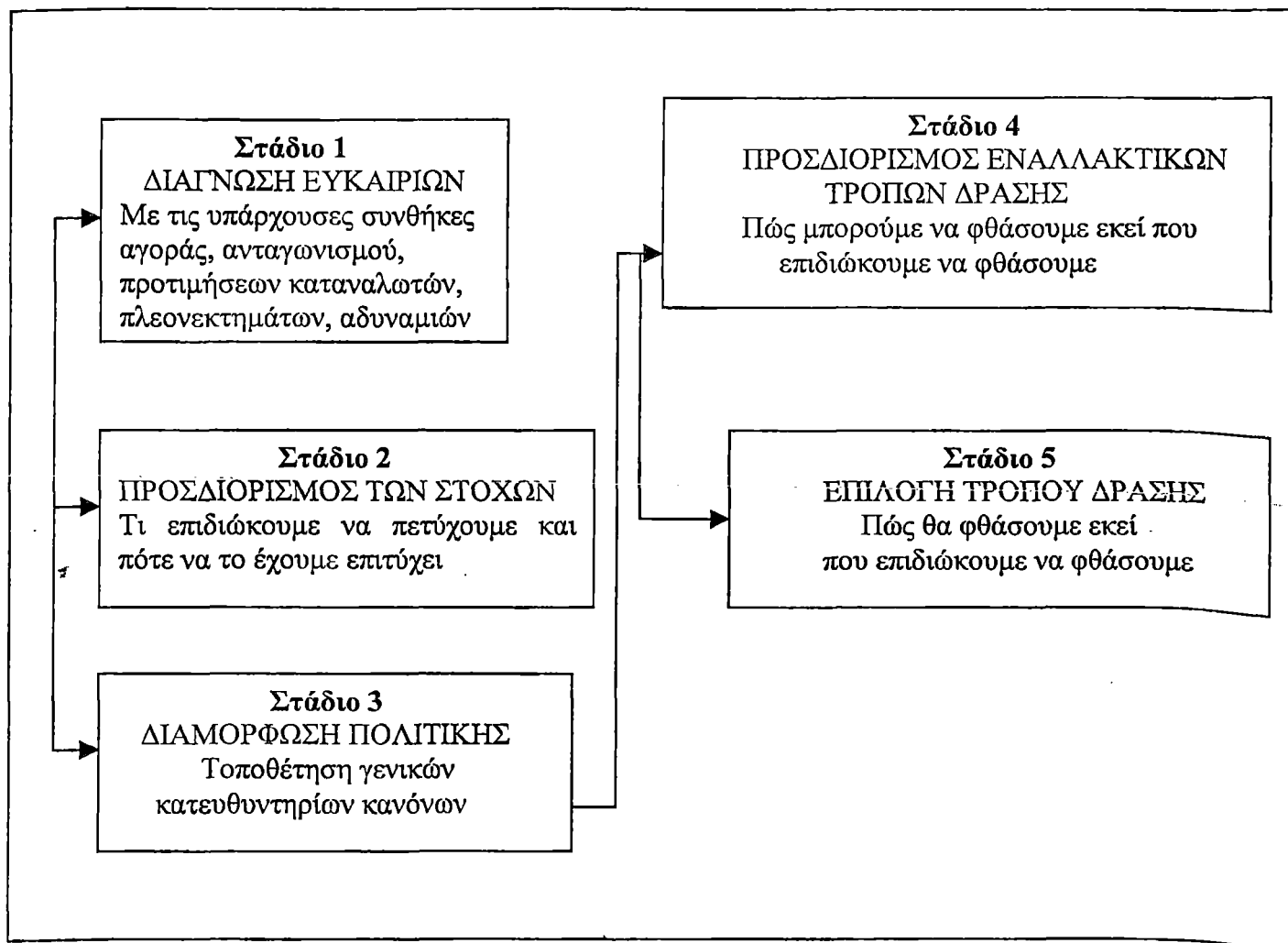
Στάδιο 2 : Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης

Στάδιο 3 : Διαμόρφωση της πολιτικής

Στάδιο 4 : Προσδιορισμός των εναλλακτικών τρόπων δράσης

Στάδιο 5 : Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση λεπτομερούς

Προγράμματος



Σχήμα 1

Πηγή: "Οργάνωση & Διοίκηση", Κώστας-Αλέξανδρος Τσιωρτζάκης

2.2.1 Διάγνωση των ευκαιριών για επιχειρηματική δράση

Το στάδιο της διάγνωσης των ευκαιριών, προηγείται κάθε διαδικασίας σχετιζόμενης με τον προγραμματισμό και θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ουδόλως αποτελεί μέρος αυτής της διαδικασίας. Ο manager, πριν αρχίσει να ασχολείται με την τοποθέτηση των στόχων που επιθυμεί να επιδιώξει, είναι σκόπιμο να κάνει μια προκαταρκτική ανασκόπηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν. Η πλήρης και σαφής συνειδητοποίηση αυτών των ευκαιριών, θα αποτελέσει μια σίγουρη βάση για την επιτυχία της διαδικασίας του προγραμματισμού. Η επισκόπηση αυτή πρέπει να γίνει κάτω από το φως των πλεονεκτημάτων και των

αδυναμιών που έχει η επιχείρηση κατά το χρονικό σημείο της έναρξης του προγραμματισμού.

Με άλλα λόγια, οι managers, πρέπει να αντιληφθούν ποια προβλήματα έχουν να επιλύσουν και γιατί, και κατά τι προσδοκούν να ωφεληθεί η επιχείρηση από τις δραστηριότητες που πρόκειται να προγραμματισθούν. Η προκαταρκτική αυτή ενημέρωση έχει μεγάλη σημασία για την τοποθέτηση σκοπών πραγματοποιήσιμων. Για να επιτύχει ο προγραμματισμός, απαιτείται ρεαλιστική διάγνωση όλων των υπάρχουσων ευκαιριών.

2.2.2 Προσδιορισμός των στόχων

Ο προσδιορισμός των στόχων αποτελεί το δεύτερο στάδιο του προγραμματισμού. Στόχοι προσδιορίζονται για την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και για κάθε επί μέρους οργανωτική μονάδα (διεύθυνση, τμήμα κ.λ.π.). Οι στόχοι μπορεί να είναι είτε μακρόχρονοι (όταν η εκπλήρωσή τους απαιτεί μακρό χρονικό διάστημα), είτε βραχύχρονοι (όταν το απαιτούμενο για την εκπλήρωσή τους χρονικό διάστημα είναι σχετικά μικρό). Ο προσδιορισμός και η θέση στόχων έχει μεγάλη σπουδαιότητα από άποψη διοικητική. Βοηθά τα στελέχη στο να προσδιορίσουν ακριβώς τα σημεία εκείνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στα οποία πρέπει να δώσουν έμφαση και να κατανοήσουν τα αποτελέσματα τα οποία προσδοκούν να έχουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Οι γενικοί στόχοι, εκείνοι δηλαδή που αφορούν την επιχείρηση σαν σύνολο, αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τα μείζονα προγράμματα της επιχείρησης κι επηρεάζουν τους στόχους των βασικών τμημάτων τους. Αν π.χ. η επιχείρηση θέσει ως στόχο την παραγωγή μιας συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντων, αυτό έχει άμεση επιρροή στον προσδιορισμό των στόχων του τμήματος παραγωγής και επί πλέον επηρεάζει και τους στόχους του τμήματος marketing , το οποίο επιφορτίζεται με την ευθύνη διοχέτευσης της ποσότητας αυτής στην αγορά.

Οι στόχοι των βασικών τμημάτων, με τη σειρά τους, αποτελούν πλαίσια μέσα στα οποία διαμορφώνονται οι στόχοι των υποτμημάτων στα οποία υποδιαιρούνται. Με άλλα λόγια, οι στόχοι βρίσκονται μεταξύ τους σε σχέση ιεραρχίας. Οι στόχοι τους οποίους προσδιορίζουν τα διοικητικά στελέχη που λειτουργούν ως επικεφαλής τμημάτων ευρισκόμενων στα χαμηλά κλιμάκια της οργανωτικής διάρθρωσης, θα είναι περισσότερο ακριβείς και συνεπώς ευκολότερα πραγματοποιήσιμοι, αν τα στελέχη αυτά κατανοήσουν τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Η κατανόηση των γενικών στόχων από τα στελέχη των

χαμηλών κλιμακίων, τους δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσουν με επιτυχία τους δικούς τους στόχους, αλλά και να συμβάλλουν και στον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης.

2.2.3 Διαμόρφωση της πολιτικής

Πολιτική είναι ένα σύστημα γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων, οι οποίες δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται τα διοικητικά στελέχη για τη λήψη των αποφάσεών τους. Κανόνες πολιτικής εισάγονται και ισχύουν σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στον τομέα του marketing οι κανόνες πολιτικής μπορεί να ρυθμίζουν θέματα που αφορούν είτε την επιλογή και την ανάπτυξη των προϊόντων είτε την τιμολόγηση και την εμπορία. Πολιτική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η παραγωγή προϊόντων των οποίων η προώθηση στους πελάτες είναι εύκολα προσαρμόσιμη προς το υπάρχον δίκτυο διανομής της επιχείρησης. Η πώληση των προϊόντων σε τιμές όχι χαμηλότερες από τις τιμές των ανταγωνιστών μπορεί να συνιστά έναν άλλο κανόνα πολιτικής. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει την πολιτική της πώλησης σε σταθερές τιμές ή την πολιτική της πώλησης σε τιμές διαφοροποιούμενες ανάλογα με τις τυχόν ισχύουσες διακυμάνσεις στο κόστος παραγωγής. Σε άλλη περίπτωση είναι δυνατό να ακολουθείται διαφορετική πολιτική για κάθε προϊόν, ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού και της ζήτησης.

Στον τομέα της παραγωγής, επίσης, δυνατόν να ισχύουν διάφοροι κανόνες λειτουργούντες ως πολιτικές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να έχει σαν κανόνα την κατασκευή όλων των επί μέρους εξαρτημάτων του προϊόντος της, ή να ακολουθεί την πολιτική της ανάθεσης της κατασκευής ορισμένων από αυτά σε άλλες επιχειρήσεις. Η ανάθεση ενός μέρους της παραγωγικής επεξεργασίας σε άλλες επιχειρήσεις (π.χ. ραφή των ενδυμάτων δυνατόν επίσης να αποτελεί κανόνα πολιτικής. Στον τομέα της παραγωγής, κανόνες πολιτικής μπορεί να αναφέρονται και στο μέγεθος της παραγωγής. Η παραγωγή με βάση τις παραγγελίες των πελατών αποτελεί μια πολιτική. Η παραγωγή με βάση την παραγωγική δυναμικότητα είναι επίσης μια πολιτική (διαφορετική από την πρώτη). Η επιλογή μεταξύ των δύο θα βασισθεί κυρίως σε κριτήρια κόστους αποθεματοποίησης, κόστους και κινδύνων αποθήκευσης και κινδύνων δυσμενούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς.

Στον τομέα της χρηματοδότησης η καθιέρωση αποτελεσματικών πολιτικών έχει βαρύνουσα σημασία. Η πολιτική στην προκειμένη περίπτωση αφορά κυρίως την αναζήτηση πηγών χρηματικών κεφαλαίων.

Η εισφορά χρηματικών κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες (παλαιούς ή νέους μετόχους), η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με την είσοδο νέων μετόχων στην εταιρία, η συστηματική παρακράτηση κερδών για τη δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων κ.λ.π., είναι πολιτικές που είναι δυνατό να εφαρμοστούν.

Στο χώρο της διοίκησης του προσωπικού, κανόνες πολιτικής θεσπίζονται κυρίως και διέπουν θέματα επιλογής, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργατών των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί σαν πολιτική την πρόσληψη νέων προσώπων ύστερα από προσεκτική και λεπτομερειακή δοκιμασία και αφού βεβαιωθεί για την καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου. Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στο μεγαλύτερο δυνατό περιορισμό των απολύσεων λόγω ακαταλληλότητας ή ανεπάρκειας.

Οι κανόνες πολιτικής πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια σταθερότητα και ευελιξία και ταυτόχρονα να ανακοινώνονται στα στελέχη και γενικά στα άτομα που είναι υπεύθυνα να τους εφαρμόσουν, και γίνονται κατανοητοί από αυτά.

2.2.4 Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης

Το τέταρτο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των τρόπων δράσης. Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν περισσότεροι του ενός δρόμοι που μπορούν να οδηγήσουν τους managers στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Καθήκον του προγραμματιστή είναι να επισημάνει αυτούς τους δρόμους, να σταθμίσει από το ένα μέρος τις δυσκολίες και τα εμπόδια και από το άλλο τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει καθένας από αυτούς και να επιλέξει τον καλύτερο.

Γενικά, σε κάθε ερώτημα που θέτει ένας manager στον εαυτό του υπάρχουν συνήθως περισσότερες από μία απαντήσεις. Ο προϊστάμενος των πωλήσεων θα μπορούσε π.χ. να αυξήσει τις πωλήσεις με την επί πλέον πρόσληψη πωλητών, με τη μετάθεση πωλητών από άλλες περιοχές στις οποίες είναι λιγότερο αναγκαίοι, με την αύξηση των δαπανών και την εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων του τμήματος διαφήμισης, με τη συστηματικοποίηση των προσωπικών επαφών του με την πελατεία, ή με τη συνδυαστική χρησιμοποίηση πλειόνων της μιας από αυτές τις μεθόδους.

Η κατάστρωση των εναλλακτικών προγραμμάτων θα πρέπει να στηρίζεται σε ρεαλιστική βάση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα οικονομικά και τα άλλα μέσα που έχει στη

διάθεσή της η επιχείρηση κατά τη στιγμή που αναπτύσσονται τα προγράμματα εκείνα που μπορεί αυτή να αποκτήσει, χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους.

Το κύριο πρόβλημα κατά την αναζήτηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης δεν βρίσκεται στην επισήμανσή τους, αλλά στην ελάττωση του αριθμού τους με την εξ αρχής απόρριψη των φανερά ασύμφορων και την υποβολή σε ανάλυση των πλέον ελπιδοφόρων. Το πρόβλημα αυτό υπάρχει για τους σύγχρονους managers, παρά το γεγονός της ευρείας χρησιμοποίησης για την αξιολόγηση αυτών των τρόπων, μαθηματικών μεθόδων και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάστρωσης των εναλλακτικών προγραμμάτων, μπορεί να προκύψει θέμα αναθεώρησης ορισμένων από τα προηγούμενα στάδια του προγραμματισμού. Μπορεί π.χ. να προκύψει θέμα αναθεώρησης στόχων, ή επανεξέτασης υποθέσεων επί των οποίων στηρίχθηκε η όλη διαδικασία.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσδιορισμού των εναλλακτικών προγραμμάτων ακολουθεί η αξιολόγησή τους. Η αξιολόγηση είναι διαδικασία αρκετά δύσκολη και αρκετά πολύπλοκη λόγω του πλήθους των εμπλεκόμενων αβεβαιοτήτων, των οικονομικών περιορισμών και των αστάθμητων παραγόντων.

2.2.5 Επιλογή τρόπου δράσης. Κατάρτιση του τελικού προγράμματος

Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού περιλαμβάνει την επιλογή του πλέον κατάλληλου προγράμματος και τη διαδικασία της ολοκλήρωσής του. Εάν η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης για το μελλοντικό χρονικό διάστημα το οποίο καλύπτεται από το πρόγραμμα είναι αβέβαιη, τότε είναι δυνατή η υιοθέτηση περισσότερων του ενός εναλλακτικών προγραμμάτων.

Συγχρόνως, με την κατάρτιση του επιλεγόμενου προγράμματος, θα πρέπει να καταρτίζονται και τα επί μέρους βοηθητικά προγράμματα τα απαραίτητα για τη στήριξη του γενικού προγράμματος. Απαραίτητη είναι επίσης η κατάρτιση ενός συστήματος επαναπληροφόρησης, ικανού να οδηγήσει στην αξιοποίηση των εμπειριών που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων.

2.3 Κατηγορίες στόχων.

Οι στόχοι που προσδιορίζονται στα πλαίσια της διαδικασίας του επιχειρηματικού προγραμματισμού, εκφράζουν ουσιαστικά ανθρώπινες επιθυμίες και επιδιώξεις. Για τον προσδιορισμό τους, επιδρούν τρεις δυνάμεις: το κοινωνικό σύνολο, η επιχείρηση σαν αυτοτελής οντότητα και τα μέλη της επιχείρησης (ο επιχειρηματίας και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση). Με βάση τη θεώρηση αυτή, οι στόχοι διακρίνονται ανάλογα με τα συμφέροντα που προορίζονται να εξυπηρετήσουν σε : στόχους κοινωνικούς, στόχους που αφορούν την επιχείρηση και στόχους των μελών.

Κοινωνικούς στόχους ονομάζουμε εκείνους που προορίζονται να εξασφαλίσουν, γενικά, την αποδοχή της επιχείρησης εκ μέρους του κοινωνικού συνόλου και την προσαρμογή της προς τις απαιτήσεις του. Το καταναλωτικό κοινό, ως στοιχείο του περιβάλλοντος, ασκεί δια μέσου του μηχανισμού του ανταγωνισμού πίεση στην επιχείρηση, για καλύτερη ποιότητα προϊόντων και για χαμηλότερες τιμές. Εξ άλλου, οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται συνεχώς, γεγονός που επιβάλλει αντίστοιχο επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών προσπαθειών. Πίεση ασκείται επίσης για κοινωνική προσφορά, όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η συμμετοχή σε κοινωφελείς σκοπούς, καθώς και για ανταπόκριση στις νομοθετημένες υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το κράτος.

Δεύτερη κατηγορία σκοπών είναι εκείνοι που αφορούν την ικανοποίηση αναγκών της επιχείρησης, ως αυτοτελούς οντότητας. Όπως οι βιολογικοί οργανισμοί έχουν ανάγκες, κατά το ανάλογο τρόπο και η επιχείρηση έχει ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση, με την ανάπτυξη και με τον εκσυγχρονισμό της. Επιβάλλεται, επομένως, η τοποθέτηση στόχων προσανατολισμένων προς τις τρεις αυτές κατευθύνσεις.

Έτσι, δυνατόν να έχουμε :

A) Στόχους που αφορούν την επιβίωση της επιχείρησης.

1. Η συστηματική δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων για την εξασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας και την αντιμετώπιση δυσμενών μελλοντικών συνθηκών.
2. Η ανανέωση του παγίου εξοπλισμού.
3. Η ανανέωση του προσωπικού.

B) Στόχους που αφορούν την ανάπτυξη όπως είναι:

1. Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.
2. Η εξασφάλιση μακροπρόθεσμων δανείων.
3. Η πραγματοποίηση πάγιων επενδύσεων.

4. Η πρόσληψη νέου προσωπικού.

Γ) Στόχους που αφορούν τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης.

Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι :

1. Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός.
2. Ο οργανωτικός εκσυγχρονισμός.

Τρίτη, τέλος, κατηγορία στόχων, είναι εκείνοι που εκφράζουν τις προσωπικές επιδιώξεις του επιχειρηματία καθώς και των εργαζομένων στην επιχείρηση ατόμων.

Όπως είναι γνωστό, ο κύριος και πρωταρχικός σκοπός του επιχειρηματία είναι το κέρδος. Το κέρδος είναι το κίνητρο για την ίδρυση και τη συμμετοχή στην επιχείρηση. Η κλασική ατομικιστική περί επιχειρήσεως αντίληψη αναγνώριζε τη μεγιστοποίηση του κέρδους ως τον αποκλειστικό σκοπό της επιχείρησης. Και στην εποχή μας, το κέρδος, με την ευρεία έννοια του πλεονεκτήματος επιτεύξεων έναντι των πραγματοποιούμενων θυσιών, δεν έπαυσε να αποτελεί μείζονα στόχο για κάθε οικονομικό οργανισμό. Το ύψος του κέρδους ως απόλυτο ποσό αλλά και, κυρίως, ως ποσοστό επί των απασχολούμενων κεφαλαίων, χρησιμοποιείται ως γενικό κριτήριο επιτυχίας της επιχείρησης αλλά και ως μέτρο αξιολόγησης των (ανωτάτων κυρίως) διοικητικών στελεχών.

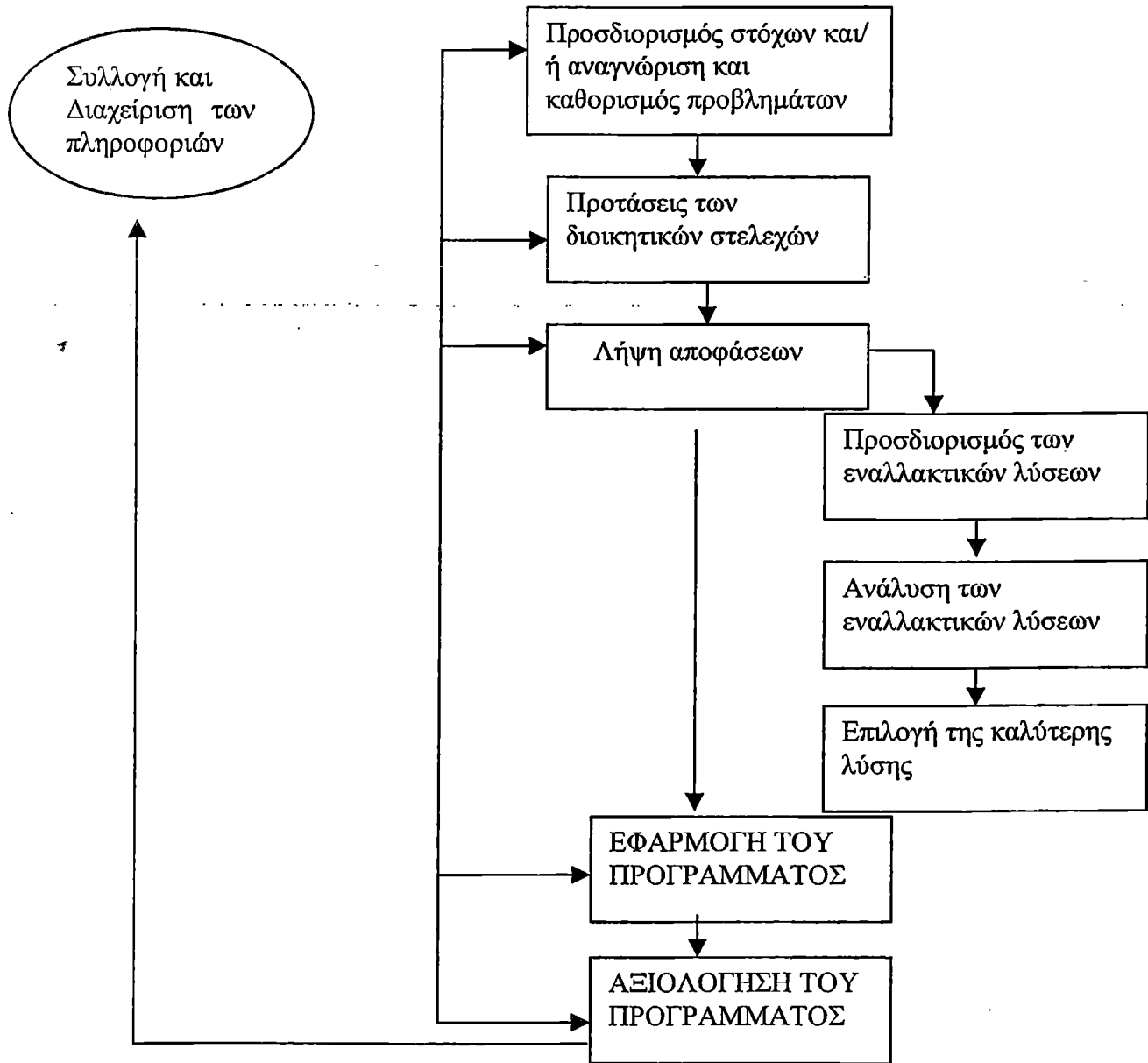
2.4 Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων, όπως περιγράφεται από ορισμένους συγγραφείς, είναι η επιλογή μιας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας. Αυτή, όμως η άποψη παρουσιάζει τη λήψη αποφάσεων ως μια διαδικασία, και όχι μια απλή ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά του προγραμματισμού. Η λήψη αποφάσεων ορίζει τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Όλα τα στελέχη, μέσα στην καθημερινή ρουτίνα της δουλειάς τους παίρνουν δεκάδες αποφάσεις. Γιατί π.χ. έχουμε αύξηση των πωλήσεων σε μια αγορά και μείωση στην άλλη; Είναι η κατάλληλη στιγμή να συνάψουμε κάποια συμφωνία με το βασικό ανταγωνιστή μας, ή μήπως είναι καλύτερα να περιμένουμε ακόμη λίγο; Η αγορά νέων μηχανημάτων θα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Έτσι, λοιπόν, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει: Τι πρέπει να γίνει; Ποιος πρέπει να το εκτελέσει; Πού; Πότε; Πώς θα γίνει; Για να δώσει απάντηση το διοικητικό στέλεχος στα παραπάνω ερωτήματα, πρέπει να ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων,

που αρχίζει και τελειώνει με τη χρήση της κρίσης του. Στα διάφορα στάδια της διαδικασίας αυτής το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να επιδείξει όλη τη δημιουργικότητα και την πείρα του. Στο σχήμα 4.1 παρουσιάζεται η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, που είναι αναπόσπαστο μέρος του προγραμματισμού. Τα στάδια λήψης των αποφάσεων είναι τα παρακάτω:



Σχήμα 2.1

Πηγή: "Οργάνωση & Διοίκηση", Κώστας-Αλέξης Τζωρτζάκης

Στάδιο 1^ο : Προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων

Το πρώτο στάδιο για τη λήψη αποφάσεων είναι ο προσδιορισμός των υπάρχουσων εναλλακτικών λύσεων για την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Ένα στέλεχος δεν είναι δυνατό να έχει υπόψη του όλες τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις. Για να τις εντοπίσει, πρέπει να καταβάλει μια συστηματική προσπάθεια. Πολλές από τις εναλλακτικές λύσεις που έχει εντοπίσει ένα διοικητικό στέλεχος είναι αδύνατο να εφαρμοστούν, εξαιτίας διαφόρων περιοριστικών παραγόντων, όπως είναι η έλλειψη χρόνου και οικονομικών πόρων. Παραδείγματος χάριν, πολλές φορές είναι καλύτερα να ενεργήσει έγκαιρα, παρά να περιμένει μέχρι να βρει την καλύτερη λύση. Επίσης, μπορεί μια εναλλακτική λύση να είναι καλύτερη, όμως να μην υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για να υλοποιηθεί. Επομένως, τα διοικητικά στελέχη. Όταν προσπαθούν να προσδιορίσουν πρόσθετες εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον παράγοντα χρόνο καθώς και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Στάδιο 2^ο : Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Το δεύτερο στάδιο για τη λήψη αποφάσεων είναι η ανάλυση και αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή εκείνης που θα συμβάλει στην επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να εξετάζεται ως προς τις αδυναμίες και τις δυνατότητες που παρουσιάζει, το κόστος, το πιθανό κέρδος, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Επειδή κάθε εναλλακτική λύση είναι πιθανό να έχει και αρνητικά και θετικά στοιχεία, στην αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ποια θα είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από κάθε λύση.

Η ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων μπορεί να είναι ενστικτώδεις ή βάση επιστημονικών μεθόδων, όπως, π. χ. η χρήση της επιχειρησιακής έρευνας. Πιθανόν να χρησιμοποιούνται και οι δυο μέθοδοι. Οποιαδήποτε, όμως, μέθοδος και αν επιλεγεί, αυτό που έχει σημασία είναι η σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων.

Στάδιο 3^ο : Επιλογή της καλύτερης λύσης

Από τη στιγμή που οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις έχουν προσδιοριστεί και αξιολογηθεί, το διοικητικό στέλεχος θα επιλέξει εκείνη που έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες για επιτυχία.

Αυτό το στάδιο αποτελεί το αποκορύφωμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και είναι εκείνο ακριβώς το στάδιο στο οποίο αρχίζει ο προγραμματισμός των διαφόρων ενεργειών για την υλοποίηση της απόφασης. Εάν καμιά από τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν αξιολογηθεί δεν γίνει αποδεκτή, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να αρχίσει πάλι τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από το πρώτο στάδιο, προκειμένου να βρει άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Κεφάλαιο 3**ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
ΕΠΙΛΟΓΕΣ****3.1 Διαμόρφωση Μακροχρόνιων Στόχων**

Οι μακροχρόνιοι στόχοι αποτελούν αναφορές στα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει με τις δραστηριότητές της κατά τη διάρκεια μιας περιόδου συνήθως πέντε ετών. Οι στόχοι αυτοί και η σημασία τους στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων συνιστούν ένα μεγάλο αντικείμενο μελέτης δεδομένου ότι η παρουσία τους είναι πάντοτε σημαντική σε κάθε είδους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οποιοσδήποτε ασκεί διοίκηση, ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο ασκεί τη διοίκηση αυτή, πρέπει να έχει κάποιο στόχο. Η εξέταση όμως των μακροχρόνιων στόχων δημιουργεί συχνά εννοιολογικές δυσκολίες. Έτσι, αν και υπεύθυνοι στρατηγικών αποφάσεων γνωρίζουν συνήθως την έννοια ενός στόχου, όμως υπάρχουν στην πραγματικότητα σαφείς στόχους και στο κατά πόσο επιδιώκουν με στρατηγικές επιλογές την επίτευξή τους.

Οι υπεύθυνοι στρατηγικών αποφάσεων αντιμετωπίζουν συνήθως τα εξής δύο θέματα :

1. Θα πρέπει να επιδιώκουν τη διανομή μεγάλων μερισμάτων, να διατηρούν χαμηλά αποθέματα, να περιορίζουν τις δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη για τη βελτίωση των βραχυπρόθεσμων κερδών, να απολύουν ειδικευμένους εργατές σε περιόδους χαμηλής ζήτησης κλπ.
2. Θα πρέπει να επιδιώκουν την επανεπένδυση των κερδών σε αναπτυξιακές ευκαιρίες, να διαθέτουν πόρους για την εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους, να αυξάνουν τις διαφημιστικές δαπάνες για την διείσδυση των προϊόντων τους σε νέες αγορές κλπ.

Είναι φανερό ότι η επιλογή στα θέματα αυτά είναι εύκολη. Οι υπεύθυνοι στρατηγικών αποφάσεων θα πρέπει να επιδιώκουν τη διανομή ενός ικανοποιητικού μερίσματος τώρα και να επανεπενδύουν τα υπόλοιπα κέρδη σε κερδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες ώστε να βελτιωθεί η πιθανότητα δημιουργίας συνθηκών σταθερής οικονομικής

απόδοσης σε μακροχρόνια βάση. Η λογική αυτή αποτελεί το πιο συνηθισμένο κριτήριο για την επιλογή των μακροχρόνιων στόχων.

3.1.1 Είδη μακροχρόνιων στόχων

Για την εξασφάλιση και διατήρηση της μακροχρόνιας ευημερίας της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι του στρατηγικού σχεδιασμού καθορίζουν μακροχρόνιους στόχους με αναφορά στους εξής τομείς :

1. Οικονομική απόδοση

Η δυνατότητα της επιχείρησης να λειτουργεί σε μακροπρόθεσμη βάση εξαρτάται από την επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου κερδών. Όλες οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε κάποιο ικανοποιητικό μέγεθος κερδών, που συνήθως εκφράζεται με τους δείκτες «κέρδη ανά μετοχή» ή «απόδοση ιδίων κεφαλαίων».

2. Παραγωγικότητα

Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να απολαμβάνουν υψηλές οικονομικές αποδόσεις εφόσον επιτυγχάνουν να βελτιώνουν συνεχώς την σχέση εισροών – εκροών . Έτσι, οι επιχειρήσεις ορίζουν ένα στόχο για παραγωγικότητα σε όρους « προϊόν ανά μονάδα εισροής» ή « μείωση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής».

3. Ανταγωνιστική θέση

Ένα μέτρο επιτυχίας των επιχειρήσεων είναι η σχετική ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι σύνηθες να καθορίζεται ένας στόχος σε όρους ανταγωνιστικής θέσης σαν τη βάση για επίτευξη ανάπτυξης και υψηλής οικονομικής απόδοσης. Συχνά ο στόχος αυτός ορίζεται σε όρους πωλήσεων ή μεριδίου αγοράς και δείχνει την προτεραιότητα των επιδιώξεων της επιχείρησης μακροχρόνια.

4. Εξέλιξη εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι αξιολογούν καθοριστικά τις υφιστάμενες ευκαιρίες ανάπτυξης και υπηρεσιακής εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση. Όταν οι ευκαιρίες που υπάρχουν είναι ελκυστικές, τότε η παραγωγικότητα είναι υψηλή και το κόστος απολύσεων – προσλήψεων χαμηλό. Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού συχνά περιλαμβάνουν και ένα στόχο για δημιουργία συνθηκών υπηρεσιακής εξέλιξης των εργαζομένων. Π. χ. η ανάπτυξη εξειδίκευσης και κινητικότητας των εργαζομένων για σταθερή απασχόληση σε περιόδους μείωσης της απασχόλησης.

5. Εργασιακές σχέσεις

Η επιχείρηση επιζητά την εξασφάλιση και διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να προβλέπει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται από το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ευημερία τους. Έτσι, η επιχείρηση καθορίζει τους στόχους και κατευθύνει πόρους για βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, όπως π.χ. προγράμματα προστασίας εργαζομένων, αντιπροσώπευση εργαζομένων σε διοικητικές επιτροπές, εργασιακά συμβούλια κλπ.

6. Τεχνολογική ηγεσία

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν εάν είναι ηγέτες στην τεχνολογία ή ακολουθούν στην αγορά. Και οι δύο αποφάσεις μπορεί να είναι επιτυχείς. Όμως, απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές επιλογές. Έτσι, ορισμένες επιχειρήσεις καθορίζουν ως στόχο την ηγεσία τους στην τεχνολογία.

7. Κοινωνική ευθύνη

Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους έναντι των πελατών και της κοινωνίας ως σύνολο. Πολλές προσπαθούν να καλύπτουν κατά πολύ τους περιορισμούς που θέτει η πολιτεία. Επιδιώκουν να αποκτήσουν φήμη ότι προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε σωστές τιμές, ότι καλύπτουν πραγματικές ανάγκες των αγοραστών. Επίσης καθορίζουν στόχους για φιλανθρωπικές και εκπαιδευτικές συνεισφορές, εκπαίδευση μειονεκτικών, κοινωνική ευημερία των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής κλπ.

3.1.2 Ποιοτικά χαρακτηριστικά

Οι μακροχρόνιοι στόχοι πρέπει να έχουν συγκεκριμένα ποιοτικά γνωρίσματα ώστε να βελτιώνονται οι ευκαιρίες για την επιτυχία τους. Ποια είναι τα εν λόγω ποιοτικά γνωρίσματα; Η καλύτερη απάντηση μπορεί να βρεθεί με την αξιολόγηση των στόχων με βάση τα παρακάτω κριτήρια. Σημειώνεται ότι τα κριτήρια αυτά θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούνται κατά τη διατύπωση των μακροχρόνιων στόχων. Ειδικότερα, οι μακροχρόνιοι στόχοι θα πρέπει να είναι :

1. Αποδεκτοί

Οι στόχοι να είναι συμβιβαστοί με τις αντιλήψεις και τις προτιμήσεις των managers. Επιπλέον ορισμένοι στόχοι τίθενται για να είναι αποδεκτοί από ενδιαφερόμενες ομάδες που λειτουργούν εκτός της επιχείρησης. Π. χ. ο έλεγχος των αποβλήτων που αναλαμβάνει η επιχείρηση λόγω επιμονής των αρμόδιων φορέων.

2. Ευμετάβλητοι

Οι στόχοι πρέπει να μπορούν να τροποποιηθούν σε περίπτωση απρόβλεπτων ή ασυνήθιστων μεταβολών στις προβλέψεις της επιχείρησης σχετικά με τον ανταγωνισμό ή το περιβάλλον. Βέβαια αυτό έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη της εξειδίκευσης των στόχων. Όμως, οι προσαρμογές θα πρέπει να γίνονται στο επίπεδο μάλλον παρά στη φύση ενός στόχου. Π. χ. ο στόχος της διεύθυνσης προσωπικού για εκπαίδευση 180 τομεαρχών στα επόμενα 5 χρόνια μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί αλλάζοντας τον αριθμό των προς εκπαίδευση τομεαρχών παρά τη φύση του στόχου.

3. Δυνατότητα διαχρονικής μέτρησης

Οι στόχοι πρέπει με σαφήνεια και ακρίβεια να αναφέρουν τι θα επιτευχθεί και μέσα σε ποια περίοδο. Η αριθμητική εξειδίκευση του στόχου ελαχιστοποιεί ενδεχόμενες παρεξηγήσεις. Π. χ. αντί του στόχου «βελτίωση της οικονομικής απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων» είναι προτιμότερος ο στόχος «αύξηση της οικονομικής απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων» τουλάχιστον 1% ετησίως και συνολικά 5% στην προσεχή τετραετία.

4. Δυνατότητα δημιουργίας κινήτρων

Τα επίπεδα στα οποία καθορίζονται οι στόχοι θα πρέπει να δημιουργούν πρόκληση και κίνητρα. Έτσι, τα επίπεδα αυτά δεν πρέπει να είναι πολύ υψηλά ώστε να αποθαρρύνουν, ούτε να είναι χαμηλά ώστε να είναι εύκολα επιτευκτά. Το πρόβλημα είναι ότι τα άτομα και οι ομάδες μέσα στην επιχείρηση έχουν διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τα επίπεδα αυτά. Έτσι, θα πρέπει να αναπτυχθούν πολλαπλοί στόχοι για διάφορες ομάδες.

5. Κατάλληλοι

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με τους γενικούς σκοπούς της επιχείρησης που διατυπώνονται στην αποστολή της. Κάθε στόχος θα πρέπει να αποτελεί ένα βήμα προς την επίτευξη των γενικών σκοπών της επιχείρησης. Π. χ. ο στόχος «ξένα προς ίδια κεφάλαια = 100%» ως μέσο βελτίωσης της χρηματοοικονομικής δομής της

επιχείρησης μπορεί να είναι κατάλληλος για την επίτευξη μιας αποστολής που αναφέρεται στην ανάπτυξή της.

6. Κατανοητοί

Οι managers σε όλα τα επίπεδα διοίκησης πρέπει να γνωρίζουν από τη μια πλευρά τι πρέπει να επιτύχουν και από την άλλη με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί η επίδοσή τους. Επομένως, οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς και χωρίς αμφισβητήσεις.

7. Εφικτοί

Το ποιοτικό αυτό γνώρισμα λέγεται ευκολότερα από ότι εξασφαλίζεται στην πράξη. Πράγματι, η δυναμικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης δημιουργεί μια αβέβαιη κατάσταση που περιορίζει την ακρίβεια με την οποία η διοίκηση θέτει εφικτούς στόχους. Π. χ. οι μεγάλες διακυμάνσεις στο επιτόκιο δανεισμού λόγω πληθωριστικών πιέσεων δημιουργούν δυσκολίες στον καθορισμό στόχων οικονομικής απόδοσης.

3.2 Διαμόρφωση Γενικών Στρατηγικών

Οι γενικές στρατηγικές παρέχουν μια ολοκληρωμένη γενική προσέγγιση για την κατεύθυνση προς την οποία σχεδιάζονται οι σημαντικές δραστηριότητες της επιχείρησης μέσα στο δυναμικό περιβάλλον, ώστε να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι της. Με άλλα λόγια, παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για στρατηγική δράση προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

3.2.1 Είδη γενικών στρατηγικών

Οι γενικές στρατηγικές επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις είναι οι εξής :

1. Συγκέντρωση

Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της στην ανάπτυξη ενός προϊόντος σε μια αγορά αξιοποιώντας μια τεχνολογία. Τα πλεονεκτήματα είναι ο χαμηλός κίνδυνος, οι περιορισμένες ανάγκες πόρων, και οι γνωστές ανταγωνιστικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματα είναι η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων και των κερδών και οι μειωμένες ευκαιρίες για επενδύσεις. Η επιχείρηση επιλέγοντας τη στρατηγική αυτή αντιμετωπίζει μεγάλο συντελεστή λειτουργικής μόχλευσης. Η στρατηγική της συγκέντρωσης επιτρέπει την εξειδίκευση και βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Επιπλέον, καθιστά ικανή την επιχείρηση να επιτύχει την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς μέσω αύξησης της χρήσης του προϊόντος, την προσέλκυση πελατών από ανταγωνιστές και από νέους χρήστες του προϊόντος.

2. Ανάπτυξη αγοράς

Η έννοια της στρατηγικής αυτής είναι η διάθεση του παρόντος προϊόντος με μικρές τροποποιήσεις σε πελάτες σχετιζόμενων αγορών, δημιουργώντας για το σκοπό αυτό διάφορα δίκτυα διανομής ή αλλάζοντας το περιεχόμενο διαφημίσεων π. χ. οι επιχειρήσεις που ανοίγουν καταστήματα σε νέες πόλεις εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική. Η ανάπτυξη της αγοράς συνεπάγεται μικρό κόστος και χαμηλό κίνδυνο στις αναμενόμενες οικονομικές αποδόσεις. Οι κύριες μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική αυτή είναι η διείσδυση σε νέες γεωγραφικά αγορές και η προσέλκυση νέων τμημάτων αγοράς.

3. Ανάπτυξη προϊόντος

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται σε σημαντικές τροποποιήσεις στο προϊόν ή στη δημιουργία νέων στενά σχετιζόμενων προϊόντων που μπορούν να διαθέτουν στους υφισταμένους πελάτες με τα υπάρχοντα δίκτυα διανομής.

Ο σκοπός της εν λόγω στρατηγικής είναι να επιμηκυνθεί ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή να επωφεληθεί η επιχείρηση της καλής φήμης και του ονόματος που έχει στην αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται με το να προσελκυσθούν οι ικανοποιημένοι πελάτες να δοκιμάσουν τα νέα προϊόντα της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών του προϊόντος, στην ανάπτυξη

ποιοτικών ποικιλιών και στην ανάπτυξη πρόσθετων μοντέλων και μεγεθών.

4. Καινοτομία

Πολλές επιχειρήσεις βασίζουν την ανταγωνιστική τους θέση σε καινοτομίες. Οι επιχειρήσεις αυτές προσπαθούν να επωφεληθούν τα υψηλά κέρδη που δημιουργούνται στην αρχή, όταν οι καταναλωτές αποδεχθούν το νέο και βελτιωμένο προϊόν. Στη συνέχεια, αντί να υποστούν τον οξύ ανταγωνισμό καθώς η πηγή του κέρδους μετακινείται από την καινοτομία στην αποτελεσματικότερη παραγωγή και διάθεση του προϊόντος, προσπαθούν να αξιοποιήσουν νέες ιδέες. Η προσπάθεια αυτή είναι η δημιουργία ενός νέου κύκλου προϊόντος που θα απαξιώσει τα υπάρχοντα παρόμοια προϊόντα.

5. Οριζόντια ολοκλήρωση

Η στρατηγική αυτή επιδιώκει την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης άλλων επιχειρήσεων με το ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας. Παρέχει πρόσβαση σε νέες αγορές και οδηγεί στη μείωση του κόστους παραγωγής, περιορίζοντας την αναποτελεσματικότητα, τις απώλειες, τις υψηλές δαπάνες κλπ.

6. Καθετοποίηση

Η στρατηγική αυτή σημαίνει την απόκτηση άλλων επιχειρήσεων οι οποίες είτε εφοδιάζουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες ή αγοράζουν από αυτήν τα προϊόντα της. Η πρώτη περίπτωση λέγεται καθετοποίηση προς τα πίσω και η δεύτερη καθετοποίηση προς τα μπροστά. Ο σκοπός της καθετοποίησης προς τα πίσω είναι η επιθυμία εξασφάλισης των απαιτούμενων προμηθειών και της ποιότητας των πρώτων υλών και των εξαρτημάτων. Το ενδιαφέρον για την στρατηγική αυτή είναι μεγάλο σε περίπτωση που υπάρχουν λίγοι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι πολλοί. Εξάλλου η καθετοποίηση προς τα μπροστά εξασφαλίζει την σταθερότητα της παραγωγής και τη βεβαιότητα της ζήτησης για το προϊόν της επιχείρησης.

7. Joint Venture

Σε ορισμένες περιπτώσεις δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις στερούνται μιας αναγκαίας προϋπόθεσης για να επιτύχουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον π. χ. καμιά εταιρία πετρελαίου δεν διέθετε πόρους για να κατασκευάσει τον αγωγό πετρελαίου της Αλάσκας, άλλα και τους πόρους να διέθετε δεν θα μπορούσε να αξιοποιήσει πλήρως την παραγωγική του

δυναμικότητα. Έτσι, ο αγωγός κατασκευάστηκε από ένα σύνολο Joint Ventures. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει επίσης και τις περιπτώσεις όπου εγχώριες επιχειρήσεις συνεργάζονται με ξένες επιχειρήσεις για να αναπτύξουν δραστηριότητα στην χώρα. Οι σκοποί στις περιπτώσεις αυτές είναι η μείωση των κινδύνων εξάρτησης, η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, η αύξηση της απασχόλησης, η οικονομική ανάπτυξη κλπ.

8. Συσχετισμένη διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην επέκταση της επιχειρηματικής δράσεως σε δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτές της επιχείρησης σε όρους τεχνολογίας, αγορών, ή προϊόντων. Η σημασία της εν λόγω στρατηγικής είναι ότι προσφέρει συνεργετικές δυνατότητες στην επιχείρηση και περιορίζει τις αδυναμίες της, μειώνοντας έτσι τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση ψάχνει για νέες δραστηριότητες που αναφέρονται σε προϊόντα, αγορές, δίκτυα διανομής, τεχνολογία κλπ., που είναι γνωστές αλλά όχι ίδιες, συνεργατικές αλλά όχι αλληλοσχετιζόμενες.

9. Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

Μια συνήθως μεγάλη επιχείρηση σχεδιάζει να αποκτήσει μίαν άλλη επιχείρηση επειδή τη θεωρεί ότι αποτελεί μια πολύ καλή επενδυτική ευκαιρία. Ο κύριος σκοπός είναι η επίτευξη υψηλής οικονομικής απόδοσης σχεδίου. Δεν εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση με την υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα. Βέβαια η χρηματοοικονομική συσχέτιση αποτελεί πάντοτε αντικείμενο εξέτασης, όπως π. χ. είναι η εξισορρόπηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της επιχείρησης που δείχνουν κυκλικές διακυμάνσεις στις πωλήσεις τους με προϊόντα που οι πωλήσεις δείχνουν αντίθετες της απαιτούμενης που οι πωλήσεις τους δείχνουν αντίθετες διακυμάνσεις, ή η εξισορρόπηση μεταξύ προϊόντων που είναι « χρυσορυχεία» σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και προϊόντων που είναι «αστέρες» ή «αμφίβολα» σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, ή τέλος η εξισορρόπηση μεταξύ επιχειρήσεων χωρίς δανειακά κεφάλαια και με υψηλό βαθμό χρηματοοικονομικής μόχλευσης.

10. Επανατοποθέτηση (Ανασυγκρότηση)

Σε περιόδους μείωσης των κερδών λόγω π.χ. οικονομικής ύφεσης ή αναποτελεσματικότητας στην παραγωγή κλπ., η επιχείρηση εξετάζει τη στρατηγική του περιορισμού των δραστηριοτήτων της σε μια προσπάθεια για τη μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, ή των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων. Π. χ. εξετάζει την ελάττωση του εργατικού

δυναμικού, το leasing αντί της αγοράς εξοπλισμού, τη μη αντικατάσταση παλιού εξοπλισμού, τον περιορισμό των δραστηριοτήτων προώθησης των πωλήσεων, την πώληση οικοπέδων, ακινήτων ή εξοπλισμού που δεν είναι απόλυτα αναγκαία κλπ. Επίσης, εξετάζει τη διακοπή της παραγωγής ορισμένων προϊόντων ή τη μη εξυπηρέτηση ορισμένων καταναλωτών με πολύ μικρά περιθώρια μικτών κερδών. Ο σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι να αλλάξουμε τις σημερινές αρνητικές τάσεις, ώστε να βελτιωθεί η οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

11. Εκποίηση

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός τμήματός της. Όταν η στρατηγική της επανατοποθέτησης αποτύχει να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, η επιχείρηση ενδεχόμενα να αποφασίσει να πωλήσει μη κερδοφόρες επιχειρηματικές μονάδες. Οι λόγοι που οδηγούν στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι μονάδες αυτές δεν εναρμονίζονται αποτελεσματικά με τις δραστηριότητες της μητέρας εταιρίας, είτε γιατί οι χρηματοοικονομικές ανάγκες είναι μεγάλες.

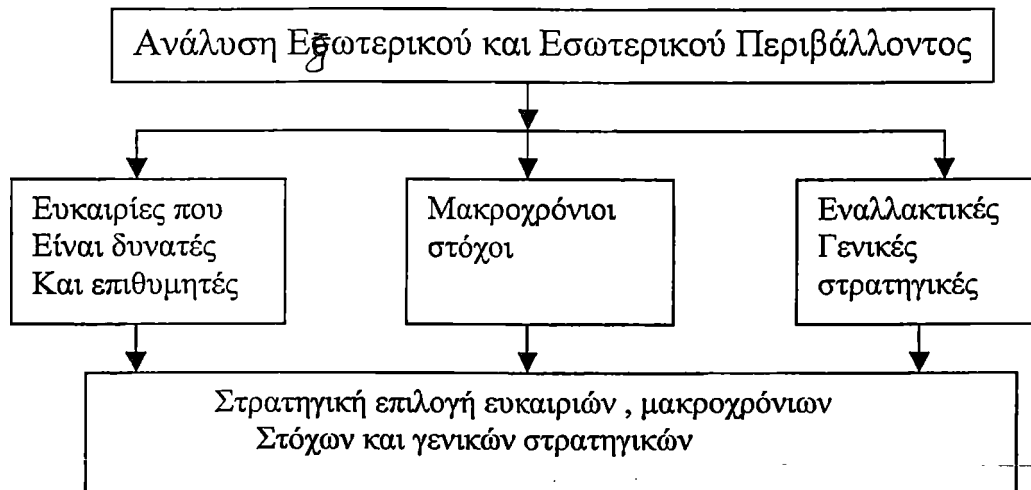
12. Ρευστοποίηση / Εκκαθάριση

Η επιχείρηση πωλείται κατά μέρη ή και στο σύνολό της με βάση την αξία των πάγιων περιουσιακών της στοιχείων και όχι σαν παραγωγική μονάδα. Η διοίκηση έχει αναγνωρίσει ότι η επιχείρηση έχει αποτύχει και ότι η βλάβη στους εργαζομένους και σ' αυτή θα είναι μεγάλη. Θα επιλεγεί προκειμένου να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση της ζημιάς των μετόχων. Συνήθως η στρατηγική της ρευστοποίησης ακολουθεί την πτώχευση και προσπαθεί να αποκομίσει τα μεγαλύτερα έσοδα από τη ρευστοποίηση.

3.3. Επιλογή Μακροχρόνιων Στόχων και Γενικών Στρατηγικών

Η στρατηγική επιλογή είναι η επιλογή των μακροχρόνιων στόχων και των γενικών στρατηγικών. Όταν η επιχείρηση εξετάζει τις ευκαιρίες που έχει στη διάθεσή της προσπαθεί να προσδιορίσει ποιες από αυτές είναι οι περισσότερο πιθανές να επιτύχουν τους διάφορους μακροχρόνιους στόχους. Ταυτόχρονα προσπαθεί να προβλέψει την πιθανή επιτυχία της κάθε διαθέσιμης στρατηγικής δεδομένων των ευκαιριών ώστε οι επιλεγμένοι στόχοι να επιτευχθούν.

Η στρατηγική επιλογή αναφέρεται σε τρεις χωριστές αλλά στενά σχετιζόμενες επιλογές, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (3.1).



Διάγραμμα 3.1 « Η στρατηγική επιλογή»
 Πηγή: "Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων"

Δεδομένου ότι κάθε μια ευκαιρία μπορεί να αξιοποιηθεί με διαφορετικές γενικές στρατηγικές, η δυνατότητα των στρατηγικών αυτών να επιτύχουν τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης είναι διαφορετική. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση σπάνια καθορίζει τη στρατηγική της επιλογή απλώς με αναφορά στην επιλεγόμενη ευκαιρία ή στους μακροχρόνιους στόχους ή στη γενική στρατηγική. Και τα τρία στοιχεία της στρατηγικής επιλογής πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα. Σε μια πραγματική κατάσταση λήψεως αποφάσεων, η στρατηγική επιλογή είναι πιο πολύπλοκη λόγω του μεγάλου αριθμού σχετιζόμενων ευκαιριών, εφικτών μακροχρόνιων στόχων, διαθέσιμων εναλλακτικών γενικών στρατηγικών αξιολόγησής τους. Ο πίνακας (3.1) αντανakλά σε κάποιο βαθμό το είδος και την επιλογή ταυτόχρονα των ευκαιριών, των μακροχρόνιων στόχων και των γενικών στρατηγικών.

Πίνακας 3.1
Απαιτούμενες πληροφορίες για τη στρατηγική επιλογή

Μακροχρόνιοι Στόχοι	Ευκαιρίες						
	Α			Β		Γ	
X1 (π.χ. % Απόδοσης)	A11	A21	A31	B11	B12	Γ11	Γ21
X 2 (αύξηση Πωλήσεων)	A12	A22	A32	B12	B22	Γ12	Γ22
...	·	·	·	·	·	·	·
...	·	·	·	·	·	·	·
...	·	·	·	·	·	·	·
Xn (κίνδυνος)	A1n	A2n	A3n	B1n	B2n	Γ1n	Γ2n
Εναλλακτικές Γενικές Στρατηγικές	A1	A2	A3	B1	B2	Γ1	Γ2

Πηγή: "Σύνδεσμος Ελλήνων Βιοεργαστών"

Από τον πίνακα (3.1) διαπιστώνεται ότι η γνώση των μακροχρόνιων στόχων και των γενικών στρατηγικών αποτελεί μια αναγκαία εισροή στο να κατανοήσουμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όμως, στην πραγματικότητα οι συγκεκριμένες επιλογές των μακροχρόνιων στόχων και των γενικών στρατηγικών είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής επιλογής, όπως αυτή γίνεται με τη διαδικασία του μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού.

Η επιλογή των μακροχρόνιων στόχων και των γενικών στρατηγικών από μια ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται ταυτόχρονα μάλλον παρά σε σειρά. Στη διαδικασία αυτή η γνώση των στόχων είναι μεν απαραίτητη, όμως οι στόχοι αυτοί είναι χρήσιμοι μόνο στην περίπτωση που υπάρχουν συγκεκριμένες γενικές στρατηγικές και μπορούν να υλοποιηθούν και να οδηγήσουν στην πραγματική επίτευξή τους.

Η παραπάνω διάκριση έχει πλεονεκτήματα. Όπως, είδαμε στα προηγούμενα οι στόχοι δείχνουν τι θέλουμε να επιτύχουμε χωρίς βέβαια να δείχνουν πώς θα το επιτύχουμε. Από την άλλη πλευρά οι γενικές στρατηγικές δείχνουν ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αντιληφθούν

αλλά δεν καθορίζουν ποια αποτελέσματα θα επιδιωχθούν, ή ποια κριτήρια θα θεωρηθούν σαν περιορισμοί στην επεξεργασία του στρατηγικού σχεδίου.

3.4 Επιλογή Γενικής Στρατηγικής

Η επιλογή της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί εξετάζοντας την σχετική ελκυστικότητα των υφιστάμενων εναλλακτικών στρατηγικών. Η εξέταση αυτή μπορεί να γίνει με τη βοήθεια διαφόρων πινάκων.

3.4.1 Πίνακας επιλογής γενικής στρατηγικής

Για την κατάρτιση του πίνακα αυτού εξετάζονται οι εξής παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί στη διαδικασία της στρατηγικής επιλογής :

1. Ο αρχικός σκοπός της γενικής στρατηγικής. Ο σκοπός αυτός μπορεί να είναι είτε η θεραπεία των αδυναμιών της επιχείρησης, είτε η ενίσχυση των δυνάμεών της.

2. Το περιβάλλον στο οποίο θα δοθεί η έμφαση για την επιτυχία του αρχικού σκοπού και επομένως για την επίτευξη ανάπτυξης και υψηλής οικονομικής απόδοσης. Η έμφαση μπορεί να δοθεί είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θα αποβλέπει στην ανακατανομή των πόρων που έχει στη διάθεσή της, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θα αποβλέπει στην εξαγορά ή συνένωση άλλων επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι η επιλογή της γενικής στρατηγικής θα πρέπει να κατευθύνεται από ένα ενιαίο σύνολο συνθηκών η ύπαρξη των οποίων διαπιστώνεται με αναφορά στην περίοδο προγραμματισμού και στα πλαίσια των αποτελεσμάτων της ανάλυσης των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης.

Ο συνδυασμός των παραπάνω δύο παραγόντων στον πίνακα επιλογής γενικής στρατηγικής, (διάγραμμα 8.2), οδηγεί στη διάκριση τεσσάρων ομάδων γενικών στρατηγικών.

Αρχικός σκοπός Γενικής Στρατηγικής	Περιβάλλον στο οποίο δίνεται η έμφαση	
	Εσωτερικό (Ανακατανομή των πόρων μέσα στην επιχείρηση)	Εξωτερικό (Εξαγορά ή συνένωση)
Θεραπεία αδυναμιών	(Α) Επανατοποθέτηση Εκποίηση Ρευστοποίηση	(Β) Καθετοποίηση προς τα πίσω ή προς τα μπροστά Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση
Ενίσχυση δυνάμεων	(Γ) Συγκέντρωση Ανάπτυξη αγοράς Ανάπτυξη προϊόντος Καινοτομία	(Δ) Οριζόντια Ολοκλήρωση Συσχετισμένη διαφοροποίηση Joint Ventures

Διάγραμμα 3.2

Πίνακας επιλογικής γενικής στρατηγικής

Η (Α) ομάδα γενικών στρατηγικών σημαίνει ότι η επιχείρηση επιλέγει τη θεραπεία των αδυναμιών της με την ανακατανομή των πόρων στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή είναι συντηρητική χωρίς όμως να περιορίζει το περιεχόμενο της αποστολής της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση επιδιώκει να εξαλείψει τις αδυναμίες της κατ' αρχήν με την ανασυγκρότηση των δραστηριοτήτων της προκειμένου να μειώσει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Όταν όμως η στρατηγική αυτή δεν είναι

ικανή να δημιουργήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα τότε η επιχείρηση προχωρεί στην εκποίηση ζημιόγων επιχειρηματικών μονάδων ή τμημάτων τους και στη χειρότερη περίπτωση στη ρευστοποίησή της προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές των μετόχων.

Η (Β) ομάδα γενικών στρατηγικών συνιστά μια επιθετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των αδυναμιών της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση είναι δεσμευμένη σε μεγάλο βαθμό σε συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα με μικρές ευκαιρίες ανάπτυξης ή με μεγάλο κίνδυνο. Έτσι, η επιχείρηση επιδιώκει να θεραπεύσει τις υφιστάμενες αδυναμίες της αξιοποιώντας ευκαιρίες που διαπιστώνονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, επιλέγοντας τη στρατηγική της καθετοποίησης είτε προς τα πίσω είτε προς τα μπροστά ή τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιλογές αυτές συνεπάγονται υψηλό κόστος για την επιχείρηση και επιπλέον τον κίνδυνο της θεραπείας των αδυναμιών της με τη δημιουργία νέων αδυναμιών.

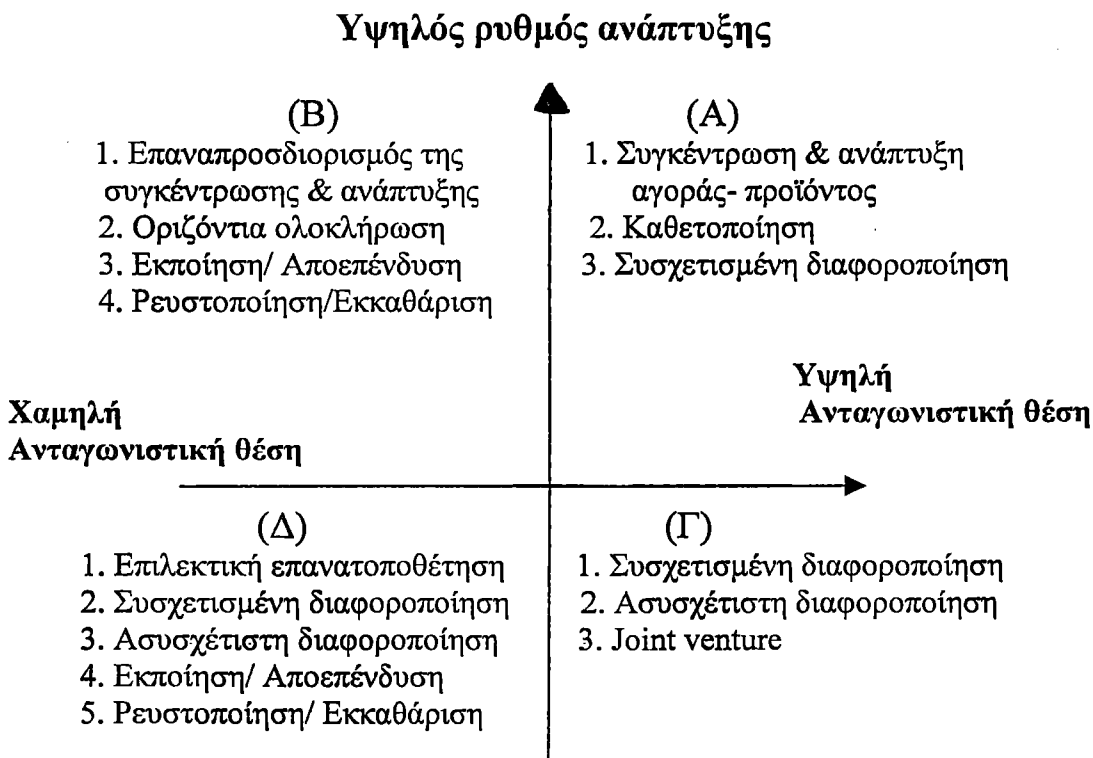
Η (Γ) ομάδα γενικών στρατηγικών αποβλέπει στην περαιτέρω ενίσχυση των δυνάμεων της επιχείρησης δίνοντας όμως έμφαση στο εσωτερικό της περιβάλλον. Η πιο συνήθης στρατηγική της ομάδας αυτής είναι η συγκέντρωση, δηλαδή η παραπέρα δέσμευση της επιχείρησης στο υφιστάμενο προϊόν και στην ήδη εξυπηρετούμενη από την αγορά. Εξάλλου με τις στρατηγικές της ανάπτυξης αγοράς ή του προϊόντος η επιχείρηση επιδιώκει τη μεγέθυνση της βάσης των δραστηριοτήτων της. Η άλλη στρατηγική σ' αυτή την ομάδα είναι η καινοτομία. Εφόσον, η επιχείρηση είναι δυνατή στη δημιουργία νέων προϊόντων ή τεχνολογιών παραγωγής, η στρατηγική των καινοτομιών καθίστανται ελκυστική στο να δημιουργήσει ζήτηση από τους καταναλωτές με την επιτάχυνση του ρυθμού απαξίωσης των υφιστάμενων προϊόντων.

Τέλος, Η (Δ) ομάδα γενικών στρατηγικών επιδιώκει να ενισχύσει περαιτέρω τις δυνάμεις της επιχείρησης με επιθετική επέκταση της βάσης των δραστηριοτήτων της. Οι σχετικές επιλογές προς την κατεύθυνση αυτή είναι η οριζόντια ολοκλήρωση, η συσχετισμένη διαφοροποίηση και τα joint ventures.

3.4.2 Πίνακας ανάπτυξης αγοράς- ανταγωνιστικής θέσης

Ο πίνακας αυτός προτάθηκε από τη Boston Group (BCG). Για την κατάρτιση του πίνακα χρησιμοποιούνται οι εξής δυο μεταβλητές: Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σ' αυτήν. Από το συνδυασμό των μεταβλητών αυτών προκύπτουν τέσσερις ομάδες γενικών στρατηγικών. Οι ομάδες αυτές φαίνονται στο διάγραμμα (3.3).

Η επιχείρηση ανάλογα με την ανταγωνιστική της θέση και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς μπορεί να ενταχθεί σε μια από τις παραπάνω ομάδες. Συγκεκριμένα, θα ενταχθεί στην ομάδα (Α) όταν η επιχείρηση κατέχει μια υψηλή ανταγωνιστική θέση σε μια αγορά η οποία αναπτύσσεται ταχέως. Η ομάδα γενικών στρατηγικών (Β) αναφέρεται σε μια επιχείρηση που κατέχει χαμηλή ανταγωνιστική θέση σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά. Στην περίπτωση που η αγορά αναπτύσσεται με χαμηλό ρυθμό ή παραμένει το μέγεθός της σταθερό, η δε επιχείρηση κατέχει υψηλή ανταγωνιστική θέση, τότε η ομάδα των στρατηγικών (Γ) προσφέρει περισσότερες δυνατότητες. Τέλος, εάν σε μια τέτοια αγορά η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι χαμηλή, τότε οι γενικές στρατηγικές της ομάδας (Δ) είναι οι πλέον σχετικές.



Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης
 Διάγραμμα 3.3 ανάπτυξης αγοράς- ανταγωνιστικής θέσης

Πηγή: "Επιχειρησιακή Στρατηγική", Πρόδρομος Ευθυμιάδου

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στο τετράγωνο (Α) είναι σε άριστη στρατηγική θέση. Στις επιχειρήσεις αυτές η γενική στρατηγική της συγκέντρωσης είναι ελκυστική. Η μετακίνησή τους σε άλλα προϊόντα ή δραστηριότητες συνεπάγεται υψηλό κίνδυνο για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που ήδη κατέχει. Εάν οι ευκαιρίες είναι τέτοιες που δεν επαρκούν για την αξιοποίηση των πολλών πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, τότε θα έπρεπε ενδεχόμενα να εξετάσει την στρατηγική της καθετοποίησης ή και της συσχετισμένης διαφοροποίησης. Την τελευταία αυτή στρατηγική θα την επιλέξει η επιχείρηση προκειμένου να ελαττώσει τον κίνδυνο που συνεπάγεται η δέσμευσή της σε ένα προϊόν και σε μια αγορά.

Οι επιχειρήσεις που συνεπάγονται στο τετράγωνο (Β) θα πρέπει να εξετάσουν τους λόγους της χαμηλής ανταγωνιστικής τους θέσης. Τα συμπεράσματα από την εξέταση αυτή θα οδηγήσουν την επιχείρηση προς τις γενικές στρατηγικές του επαναπροσδιορισμού των στρατηγικών της συγκέντρωσης και της ανάπτυξης της αγοράς ή του προϊόντος. Η επιχείρηση ενδεχομένως να επιζητήσει τη θεραπεία των αδυναμιών της επιλέγοντας την στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Εάν τα αποτελέσματα από τις στρατηγικές αυτές δεν αναμένονται να είναι ικανά να θεραπεύσουν τις αδυναμίες της επιχείρησης, τότε η στρατηγική της εκποίησης ή και της ρευστοποίησης θα ήταν ίσως αναγκαίες για την ελαχιστοποίηση των ζημιών των μετόχων.

Οι στρατηγικές της ομάδας (Γ) είναι συνήθως ελκυστικές σε επιχειρήσεις με υψηλή ανταγωνιστική θέση σε αγορές οι οποίες όμως έχουν χαμηλό ή και μηδενικό ρυθμό ανάπτυξης. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις ενδεχομένως να επιζητήσουν την ενίσχυση των δυνάμεών τους αξιοποιώντας ευκαιρίες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Έτσι, οι γενικές στρατηγικές που πρέπει να εξετάζονται είναι η συσχετισμένη ή η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση και τα Joint ventures.

Τέλος, η χειρότερη κατάσταση στην οποία μπορεί να βρεθεί μια επιχείρηση είναι αυτή που αντιστοιχεί στο τετράγωνο (Δ). Η επιχείρηση θα προσπαθήσει να ανατρέψει τις δυσμενείς συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργεί είτε θεραπεύοντας τις αδυναμίες της με την ανακατανομή των πόρων στο εσωτερικό της περιβάλλον, επιλέγοντας την στρατηγική της επιλεκτικής επανατοποθέτησης ή της εκποίησης ή ακόμη της ρευστοποίησης, είτε αξιοποιώντας τις δυνάμεις της δίνοντας έμφαση στο εξωτερικό της περιβάλλον, επιλέγοντας τη στρατηγική της συσχετισμένης ή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.

3.5 Εναρμόνιση Στρατηγικής

Η βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέγηκε, είναι η πλήρης εναρμόνισή της τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά, όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό απαιτείται:

- i) Η ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων που προσδιορίζουν την δομή της αγοράς και τη διαχρονική εξέλιξή της. Είναι βασικό η επιχείρηση να γνωρίζει κατά πόσο οι αλλαγές που παρατηρούνται στην αγορά είναι μόνιμες ή κυκλικές, την ταχύτητα και την έκταση των αλλαγών αυτών όπως επίσης και τις εξελίξεις των παραγόντων ανταγωνισμού και των βασικών στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές.
- ii) Η ανάλυση και αξιολόγηση των οικονομικών, τεχνολογικών και οργανωτικών συνθηκών λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει κάθε φορά τις συνθήκες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των αναγκαίων προσαρμογών της στρατηγικής της στις δομικές αλλαγές και τις διαχρονικές εξελίξεις της αγοράς και να διαπιστώνει δραστηριότητες οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη ασυμβίβαστων στρατηγικών. Για αυτό το σκοπό πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν δομημένες προσεγγίσεις (π.χ. καταστάσεις- ερωτηματολόγια) για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εσωτερικών οικονομικών πόρων και των δυνατοτήτων τους.

Κεφάλαιο 4**4.1 Εισαγωγή**

Η φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου και της μεταφοράς κεφαλαίων από χώρα σε χώρα έχει μεταβάλλει ριζικά τις συνθήκες που επικρατούν στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή. Οι συνθήκες της αγοράς που έχουν επηρεασθεί κατά τον πλέον δραστικό τρόπο είναι το επίπεδο του ανταγωνισμού όχι μόνο στις διεθνείς αλλά και στις εγχώριες αγορές. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην είσοδο σημαντικού αριθμού αλλοδαπών επιχειρήσεων στις μέχρι πρόσφατα « κλειστές » (λόγω των προσπαθειών των εθνικών κυβερνήσεων να προστατεύσουν τις τοπικές επιχειρήσεις) εγχώριες αγορές. Οι ξένες αυτές επιχειρήσεις, είτε μέχρι τη στιγμή εκείνη είχαν διεθνείς δραστηριότητες είτε όχι, εισήγαγαν νέες μεθόδους και πρακτικές ανταγωνισμού που οι τοπικές επιχειρήσεις είτε δεν γνώριζαν πώς να τις αντιμετωπίσουν είτε δεν είχαν την οικονομική ευρωστία για να τις εφαρμόσουν και οι ίδιες. Έτσι εμφανίστηκε ο «εισαγόμενος» ανταγωνισμός.

Τα φαινόμενα αυτά παρατηρήθηκαν και στην ελληνική αγορά, με αποτέλεσμα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω του εισαγόμενου ανταγωνισμού, να υποστούν σημαντικές απώλειες πωλήσεων και κερδών και έτσι να βρεθούν σε δύσκολη θέση. Στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν, πολλές από αυτές στράφηκαν στις αγορές χωρών που ήταν λιγότερο αναπτυγμένες από την ελληνική (όπως οι αγορές των Βαλκανικών χωρών και των νεότευκτων δημοκρατιών της τέως Σοβιετικής Ένωσης) και όπου ο ανταγωνισμός δεν ήταν ακόμα τόσο έντονος. Ειδικά για τις Βαλκανικές χώρες, εκτιμήσεις ανεβάζουν τον αριθμό των Ελληνικών επιχειρήσεων που το 1999 είχαν ενεργή παρουσία εκεί, σε περισσότερες από 1.000. Ταυτόχρονα, τα γραφεία των εμπορικών ακολούθων της Ελλάδος στις χώρες αυτές εκτιμούν πως τα Ελληνικής προέλευσης κεφάλαια που έχουν επενδυθεί στις Βαλκανικές χώρες μέχρι το 1999 ξεπερνούσαν τα 400 δις. Δραχμές. Τα στοιχεία αυτά είναι ενδεικτικά της δύναμης με την οποία η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, καθώς και η επιτακτική ανάγκη για την εύρεση νέων αγορών για τη διάθεση των προϊόντων τους, οδήγησε ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές.

4.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολύ συχνά αναφέρεται ότι οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις κινούνται πλέον σε μια « παγκόσμια οικονομία» (global economy) ή σε ένα «παγκόσμιο χωριό» (global village). Οι φράσεις αυτές προσπαθούν να περιγράψουν τις ριζικές ανακατατάξεις που έχουν συμβεί στις μορφές , στον όγκο και στην ταχύτητα των οικονομικών συναλλαγών μεταξύ διαφορετικών χωρών. Εκτός από την εντυπωσιακή απελευθέρωση των διεθνών ροών προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων που επιτελέσθηκε στη δεκαετία του 1990, ουσιαστική συνεισφορά στην πραγματοποίηση των ανακατατάξεων αυτών είχαν και τα ραγδαία τεχνολογικά άλματα και οι καινοτομίες που επιτεύχθηκαν στους τομείς των μεταφορών, των συγκοινωνιών, των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.

Οι εκπληκτικές τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς αυτούς έχουν συνεισφέρει ουσιαστικά στη δραστική μείωση του κόστους της διεθνούς μεταφοράς εμπορευμάτων, μηχανημάτων, ανθρώπων, κεφαλαίων και πληροφοριών. Αποτελεί δε αναμφισβήτητο γεγονός πως όλα τα προηγούμενα έχουν συντελέσει σημαντικά στη μείωση του κόστους της επέκτασης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, του κόστους λειτουργίας των πολυεθνικών αλλά και του κόστους επικοινωνίας μεταξύ των ανά τον κόσμο αντιπροσωπιών, υποκαταστημάτων και θυγατρικών τους. Με άλλα λόγια, οι εξελίξεις αυτές έχουν συνεισφέρει στην ουσιαστική μείωση του κόστους αλλά και του βαθμού δυσκολίας της διεξαγωγής των Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η συνεισφορά της ανάπτυξης και της ραγδαίας επέκτασης της χρησιμοποίησης του διαδικτύου (internet) από επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Οι νέες τεχνολογίες του διαδικτύου , και όλες οι εφαρμογές που βασίζονται σε αυτό, συνεισέφεραν στη δραστική διευκόλυνση των επικοινωνιών και ιδιαίτερα στη βελτίωση της ταχύτητας της μεταφοράς δεδομένων και πληροφοριών διεθνώς. Επιπλέον, εκτός από τη διευκόλυνση και την εκπληκτική αύξηση της ταχύτητας , η συνεισφορά της εκρηκτικής ανάπτυξης του διαδικτύου στη δημιουργία της παγκόσμιας οικονομίας και του παγκόσμιου χωριού έγκειται και στην τεράστια μείωση του κόστους της επικοινωνίας καθώς και της μεταφοράς δεδομένων και πληροφοριών από το ένα άκρο της υφηλίου στο άλλο.

Ωστόσο, αρκετά πριν αρχίσει η εκρηκτική εξέλιξη της τεχνολογίας που περιγράφηκε στις προηγούμενες παραγράφους, και πιο συγκεκριμένα από τις αρχές της δεκαετίας του 1960, άρχισαν να εμφανίζονται στη διεθνή πολιτική σκηνή ισχυρές τάσεις για το σχηματισμό ομάδων κρατών που οι κυβερνήσεις τους επιδίωκαν την άμεση ή σταδιακή απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου μεταξύ των χωρών αυτών. Μία τέτοια ομάδα, που

είναι από τις πρώτες που διαμορφώθηκαν αλλά και από τις πλέον γνωστές ήταν η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα ή ΕΟΚ (European Economic Community- EEC) .

Σε κάποιες από αυτές τις ομάδες, εκτός από την κατάργηση ή μείωση των εμποδίων και των περιορισμών στη διακίνηση προϊόντων, οι κυβερνήσεις τους προχώρησαν και στη μεταξύ τους απελευθέρωση της διακίνησης των κεφαλαίων. Οι ομάδες αυτές είναι γνωστές ως σχήματα οικονομικής ολοκλήρωσης. Η διαμόρφωση των σχημάτων οικονομικής ολοκλήρωσης, καθώς και η λειτουργία Gatt και του παγκόσμιου οργανισμού εμπορίου, οι οποίοι είναι διεθνείς οργανισμοί συνετέλεσαν ουσιαστικά στη διευκόλυνση της διεξαγωγής διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συνεπώς στην αύξηση του όγκου των διεθνών συναλλαγών.

~~Άλλο ένα γεγονός που προκάλεσε δραστικές ανακατατάξεις στην παγκόσμια οικονομία, ήταν η κατάρρευση των συγκεντρωτικών πολιτικών καθεστώτων των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης (οι επονομαζόμενες οικονομίες κεντρικού σχεδιασμού) και η στροφή των οικονομιών τους, όπως και των οικονομιών των νεότευκτων Δημοκρατιών που προέκυψαν από τη διάσπαση της Σοβιετικής Ένωσης, προς το οικονομικό σύστημα της ελεύθερης αγοράς. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών είχαν συνειδητά επιλέξει να περιορίσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις οικονομικές συναλλαγές τους με τον αποκαλούμενο Δυτικό κόσμο και να συναλλάσσονται κυρίως μεταξύ τους. Μάλιστα είχαν προχωρήσει και στο σχηματισμό ενός σχήματος οικονομικής ολοκλήρωσης που ονομαζόταν ΚΟΜΕΚΟΝ (COMECON ή Council for Mutual Economic Assistance- CMEA) , με κύριο στόχο τη διευκόλυνση του εμπορίου μεταξύ τους.~~

Αυτό είχε ως συνέπεια η αξία των εμπορικών συναλλαγών των χωρών αυτών με τις δυτικές χώρες να είναι αμελητέα, εξαιρετικά περιορισμένη σε σύγκριση με την αξία του συνολικού παγκόσμιου εμπορίου.

Ωστόσο, η μεταβολή στην οικονομική φιλοσοφία των κυβερνήσεων των χωρών αυτών που συνέβη στα τέλη της δεκαετίας του 1980, τις έβγαλε από την ιδιόμορφη οικονομική απομόνωση που είχαν περιέλθει ηθελημένα και οδήγησε στην ουσιαστική ενσωμάτωση των αγορών τους στην παγκόσμια οικονομία. Το «άνοιγμα» λοιπόν των αγορών αυτών, προκάλεσε την εμφάνιση πολλών νέων ευκαιριών διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριοποίησης για τις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου. Επιπλέον, έδωσε την ευκαιρία και στις εκκολαπτόμενες επιχειρήσεις των χωρών αυτών να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις μέχρι πρότινος απρόσιτες αγορές του δυτικού κόσμου. Με τον τρόπο αυτό, οι μεταβολές στο πολιτικό και οικονομικό σύστημα των χωρών αυτών συνετέλεσαν στην περαιτέρω αύξηση του όγκου των διεθνών

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επομένως και στην αύξηση της αξίας του συνόλου των διεθνών οικονομικών συναλλαγών.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα γεγονότα που περιγράφηκαν παραπάνω συνετέλεσαν στη ραγδαία αύξηση του όγκου του διεθνούς εμπορίου προϊόντων και υπηρεσιών, ο οποίος το 1997 ξεπέρασε τα 6,5 τρις. Δολάρια, επιδεικνύοντας αύξηση 9,7% σε σύγκριση με το 1996. Όσον αφορά δε το 1998 και 1999, η πρόβλεψη του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) το Σεπτέμβριο του 1998 ήταν ότι ο όγκος του παγκόσμιου εμπορίου θα αυξηθεί περίπου κατά 4% και 5% αντίστοιχα. Επιπλέον μεγάλη αύξηση παρουσίασαν τα τελευταία χρόνια και οι παραγωγικές επενδύσεις που έγιναν από πολυεθνικές επιχειρήσεις σε αλλοδαπές χώρες. Οι επενδύσεις αυτές ονομάζονται άμεσες ξένες επενδύσεις. Τα στοιχεία του Οργανισμού Ενωμένων Εθνών (ΟΗΕ) δείχνουν ότι το 1998 οι άμεσες ξένες επενδύσεις είχαν αυξηθεί κατά 41% και έφθασαν τα 660-δισ. Δολάρια, το 1999 η αύξησή τους ήταν της τάξης του 46% προσεγγίζοντας τα 965 δισ. Δολάρια, ενώ το 2000 έφτασαν τα 1,3 τρις. Δολάρια, επίπεδο που αποτελεί ρεκόρ. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι τα τελευταία χρόνια ο ετήσιος όγκος των άμεσων ξένων επενδύσεων έχει σχεδόν τριπλασιασθεί.

Η θεμελιώδης συνέπεια όλων αυτών των οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων είναι η εντυπωσιακή αύξηση της ισχύος και της πολυπλοκότητας των διασυνδέσεων και της εξάρτησης μεταξύ των αγορών και των οικονομιών διαφορετικών χωρών, ακόμα και αν βρίσκονται σε πολύ μεγάλη απόσταση η μία από την άλλη. Όπως εξηγήθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, η σημασία της ύπαρξης των εθνικών συνόρων και των αποστάσεων ως παραγόντων περιορισμού και επηρεασμού των διεθνών οικονομικών συναλλαγών έχει πλέον μειωθεί σημαντικά. Με αυτό τον τρόπο εξηγείται ο χαρακτηρισμός της παγκόσμιας οικονομίας ως "παγκόσμιο χωριό".

Με αυτά τα δεδομένα, λοιπόν, μπορούμε τώρα να ορίσουμε την παγκοσμιοποίηση των αγορών (globalization of markets) ως τη συνεχή διαδικασία ενδυνάμωσης του βαθμού αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των αγορών των χωρών όλου του κόσμου. Επειδή όμως η οικονομία μιας χώρας αποτελείται από τις αγορές της χώρας αυτής, η παγκοσμιοποίηση των αγορών οδήγησε αναπόφευκτα και στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, δηλαδή στην ενίσχυση του βαθμού της αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών. Και οι διάυλοι διαμέσου των οποίων ενεργοποιούνται οι αλληλεπιδράσεις και οι αλληλεξαρτήσεις αυτές είναι προφανώς οι διεθνείς συναλλαγές. Όπως δε αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης χαρακτηρίζεται από την δραστική μείωση της σημασίας των αποστάσεων αλλά και των εθνικών συνόρων για την άσκηση κάθε μορφής διεθνών επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα να έχει διευκολυνθεί σημαντικά η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε αγορές πέραν των εθνικών συνόρων.

Έτσι, αποτελεί πλέον αδιαφιλονίκητο γεγονός πως η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει μεταβάλλει ριζικά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, άσχετα από το μέγεθος τους και τον τομέα της οικονομίας στον οποίο δραστηριοποιούνται και άσχετα από τον τοπικό ή διεθνή χαρακτήρα των δραστηριοτήτων τους. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση τείνει να λάβει τέτοιες διαστάσεις ώστε να θεωρείται πλέον ως μη αναστρέψιμη κατάσταση, δηλαδή ως μία κατάσταση που δεν είναι πλέον δυνατό να επιστρέψει εκεί όπου ήταν πριν μερικά χρόνια. Η παραδοχή αυτή οφείλεται στο ότι, για να συμβεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει να αναστραφούν όλα όσα συνέβησαν τα τελευταία χρόνια και οδήγησαν στη διαμόρφωση της σημερινής διεθνούς οικονομικής πραγματικότητας. ~~Με άλλα λόγια, θα πρέπει να τεθούν και πάλι από όλες τις χώρες του κόσμου σημαντικά εμπόδια και περιορισμοί στη διεθνή διακίνηση εμπορευμάτων, υπηρεσιών και κεφαλαίων, κάτι που είναι πρακτικά αδύνατο.~~

Το τελευταίο όμως σημαίνει πως επιχειρήσεις και οργανισμοί πρέπει απαραίτητως να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους και τις στρατηγικές τους στα νέα δεδομένα του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του. Τείνει πλέον να γίνει γενικά αποδεκτό ότι, κάτω από τις συνθήκες της συνεχούς εντατικοποίησης του ανταγωνισμού που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση των αγορών, επιχειρήσεις και οργανισμοί θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες αναπροσαρμογές στην οργάνωσή τους, στις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν, αλλά και στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Αποτελεί, λοιπόν, θεμελιώδες θέμα το ότι είναι επιτακτικό να γίνει απόλυτα κατανοητό στα διοικητικά στελέχη πως πρέπει να θεωρούν πλέον ως δεδομένο ότι γεγονότα όπως συνθήκες οικονομικής αστάθειας σε απόμακρες περιοχές του κόσμου, χρηματιστηριακές κρίσεις, διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, διακρατικές εμπορικές και οικονομικές συμφωνίες, μεταβολές στην πολιτική κατάσταση και στα πολιτικά δεδομένα κάποιων χωρών, πολεμικές συγκρούσεις κ.ά., επηρεάζουν ουσιαστικά την ανταγωνιστική θέση και την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής τους ή του οργανισμού τους, ανεξάρτητα από το αν δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές ή όχι. Το ερώτημα δεν είναι πλέον αν η επιχείρηση, ο οργανισμός ή η οικονομία επηρεάζεται από τα γεγονότα στο διεθνές περιβάλλον, αλλά ο βαθμός με τον οποίο επηρεάζονται από τα γεγονότα αυτά. Και μέσα σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, μόνον οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που θα προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα και στις νέες συνθήκες, θα έχουν τη

δυνατότητα να παραμείνουν ανταγωνιστικές και, συνεπώς θα κατορθώσουν να ευημερήσουν και να επιβιώσουν μακροχρόνια.

Είναι πολλά τα γεγονότα που επιβεβαιώνουν το πλάτος και τη δύναμη των διεθνών οικονομικών αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων. Τα πλέον πρόσφατα παραδείγματα αποτελούν η οικονομική κρίση στη Νοτιοανατολική Ασία (Οκτώβριος 1997), στη Ρωσία (Αύγουστος 1998), στην Ιαπωνία (Σεπτέμβριος 1998), στην Τουρκία (2000), στην Αργεντινή (2001), καθώς και τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ. Όσον αφορά π.χ. την κρίση στη Νοτιοανατολική Ασία, οι επιπτώσεις των γεγονότων στις χώρες αυτές επεκτάθηκαν σε ελάχιστο χρονικό διάστημα σε όλο τον κόσμο και προκάλεσαν σημαντικές αναταράξεις ακόμα και στις πλέον αναπτυγμένες οικονομίες όπως οι ΗΠΑ και η Γερμανία. Οι συνέπειες αυτές επιβεβαιώθηκαν και από την αναθεώρηση (Σεπτέμβριος 1998) της οικονομικής πρόβλεψης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, σύμφωνα με την οποία ο ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας θα ήταν 2.0% για το 1998 και 2.5% για το 1999, σε σύγκριση με 4.1% που ήταν το 1997. Επιπλέον, τον Απρίλιο του 1998 το ΔΝΤ προέβλεπε ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης 3.1% για το 1998 και 3.7% για το 1999, ενώ πριν την οικονομική κρίση στη Νοτιοανατολική Ασία (Οκτώβριος 1997), η πρόβλεψη του ΔΝΤ για το ρυθμό ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας για το 1998 ήταν 4.3%. Χαρακτηριστική ήταν και η επίδραση της κρίσης αυτής στα χρηματιστήρια όλου του κόσμου και κυρίως στα χρηματιστήρια των λεγόμενων "αναδυόμενων οικονομιών" (*emerging economies*), σε μερικά από τα οποία οι μετοχές των επιχειρήσεων έχασαν περισσότερο από το 50% της αξίας τους.

Οι επιπτώσεις της κρίσης στη Ρωσία και στην Ιαπωνία έφτασαν και στο ελληνικό χρηματιστήριο, όπου ο γενικός δείκτης, ενώ είχε φτάσει τις 2.800 μονάδες στις αρχές του καλοκαιριού του 1998, στις αρχές Οκτωβρίου είχε υποχωρήσει σχεδόν στις 1.700 μονάδες, μια μείωση της τάξης του 40%. Το ίδιο είχε συμβεί και με την κρίση στη Νοτιοανατολική Ασία τον Οκτώβριο του 1997, όταν ο γενικός δείκτης του χρηματιστηρίου είχε υποχωρήσει από τις 1.800 μονάδες στις 1.300. Οι δυσμενείς επιδράσεις αυτών των κρίσεων δεν περιορίστηκαν βεβαίως μόνο στις χρηματιστηριακές αγορές αλλά επηρέασαν και τη συνολική οικονομική δραστηριότητα. Χαρακτηριστική ένδειξη αποτελεί το ότι, ενώ το 1996 οι ελληνικές εξαγωγές στη Νοτιοανατολική Ασία έφτασαν τα 275 εκατ. δολάρια, το 1997 μειώθηκαν κατά περίπου 35% στα 179 εκατ. δολάρια.

Ακόμα πιο χαρακτηριστικό, ωστόσο, είναι το γεγονός ότι η αναταραχή στις οικονομίες των χωρών αυτών είχε δυσμενείς επιπτώσεις και στα κέρδη πολλών ελληνικών επιχειρήσεων που δεν είχαν απολύτως καμία δραστηριότητα ή οικονομική σχέση με τις χώρες αυτές. Ένας από τους λόγους που προκάλεσαν τη μείωση των κερδών τους ήταν η δραστική

άνοδος των επιτοκίων στις αγορές χρήματος στα τέλη του 1997 και στην διάρκεια του 1998. Η αύξηση αυτή οφειλόταν στην προσπάθεια της Τράπεζας της Ελλάδας να εμποδίσει την άσκηση κερδοσκοπίας με στόχο την υποτίμηση της δραχμής σε σχέση με τα ισχυρά νομίσματα, αλλά και για να δώσει επιπλέον κίνητρα στα αλλοδαπά κεφάλαια που ήταν επενδυμένα στην ελληνική κεφαλαιαγορά να μην εγκαταλείψουν τη χώρα, κάτι που αν συνέβαινε θα ασκούσε ακόμα πιο ισχυρές πιέσεις στη δραχμή για υποτίμηση. Η αύξηση όμως των επιτοκίων είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους δανεισμού για τις επιχειρήσεις. Το τελευταίο, ωστόσο, είχε προφανείς δυσμενείς συνέπειες για το συνολικό κόστος λειτουργίας και τα κέρδη των επιχειρήσεων αλλά και για τα σχέδια τους για νέες επενδύσεις, καθώς η υλοποίηση τους μέσω δανεισμού είχε τώρα καταστεί περισσότερο "ακριβή".

Εκτός από τις επιχειρήσεις, η αύξηση των επιτοκίων επηρέασε αρνητικά και την εκτέλεση του προϋπολογισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα για τα έτη 1997 και 1998. Καθώς το ελληνικό δημόσιο δανειζόταν κάθε μήνα εκατοντάδες δις. Δραχμές η μη αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων υποχρέωσε το Υπουργείο Οικονομικών να πληρώσει για τόκους δεκάδες δις. Δραχμές περισσότερο από ότι ανέμενε. Η επιβάρυνση του προϋπολογισμού με τις επιπλέον δαπάνες για τόκους επηρέασε εμμέσως και τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, καθώς το οικονομικό επιτελείο της κυβέρνησης αναγκάστηκε να αναστείλει κάποιες σκέψεις που γίνονταν για ελαφρύνσεις στη φορολογία του εισοδήματος των νοικοκυριών και των κερδών των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η κυβέρνηση, για να εξοικονομήσει τα επιπλέον χρήματα που χρειαζόνταν για την πληρωμή των τόκων, προχώρησε σε περικοπές των δημοσίων δαπανών και σε περιορισμό των αυξήσεων σε μισθούς και συντάξεις. Και αυτές οι ενέργειες είχαν αρνητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις καθώς και ένα μεγάλο μέρος των δημοσίων δαπανών αποτελούν πωλήσεις και έσοδα για τις επιχειρήσεις, ενώ ο περιορισμός των αυξήσεων στους μισθούς και στις συντάξεις επηρέασε αρνητικά το εισόδημα και τον όγκο των δαπανών των νοικοκυριών και επομένως τις πωλήσεις και τα κέρδη των επιχειρήσεων,

Τα γεγονότα που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους αποτελούν αδιαμφισβήτητη απόδειξη, ακόμα και για τους πλέον δύσπιστους, του το ότι είναι αφελής, αν όχι καταστροφική για την επιχείρηση, η αντίληψη πως μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται μόνο στην εγχώρια αγορά δεν επηρεάζεται από τις διεθνείς εξελίξεις. Αν, λοιπόν, τα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών δεν αντιληφθούν αυτές τις θεμελιώδεις αλλαγές στη λειτουργία των αγορών, είναι σίγουρο πως, στις διαδικασίες λήψεως αποφάσεων και διαμόρφωσης στρατηγικής, θα υποτιμήσουν τη σπουδαιότητα των διεθνών γεγονότων. Κάτι τέτοιο βεβαίως θα οδηγήσει

σε λανθασμένες αποφάσεις και στρατηγικές επιλογές, με δυσμενείς συνέπειες για τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Το συμπέρασμα λοιπόν που εξάγεται από τα γεγονότα και τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή, είναι πως στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 η θέση της επιχείρησης, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της και την κερδοφορία της, έχουν αλλάξει δραστικά σε σύγκριση με τις συνθήκες που επικρατούσαν στη δεκαετία του 1980. Η πραγματικότητα, ωστόσο, δείχνει ότι σε πολλές χώρες η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιλήφθηκε έγκαιρα τις μεταβολές που συνέβησαν γύρω τους. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναδιατάξει τις δυνάμεις τους και έχουν αναπροσαρμόσει τη συμπεριφορά τους με αποτέλεσμα να έχουν κατορθώσει όχι μόνο να προστατέψουν τη θέση τους στις αγορές, αλλά και να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους τις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες που έχουν εμφανισθεί στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή. Δυο από τα σημαντικότερα οφέλη που έχουν αποκομίσει είναι η αύξηση του μεγέθους τους και ο πολλαπλασιασμός των πωλήσεων και των κερδών τους.

4.3 Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Η έναρξη της διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην πλέον απλή μορφή της, το διεθνές εμπόριο, τοποθετείται στα βάθη των αρχαίων χρόνων, όταν οι Φοίνικες, οι Αιγύπτιοι και οι Έλληνες έμποροι διέσχιζαν τον τότε γνωστό κόσμο από τη μια άκρη ως την άλλη, διακινώντας κάθε είδους εμπορεύματα. Στη διάρκεια της δεύτερης πενηκονταετίας του 20ού αιώνα, ωστόσο, οι μορφές διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πολλαπλασιάστηκαν. Πριν προχωρήσουμε όμως στην περιγραφή αυτών των μορφών, θα πρέπει να αναλύσουμε λίγο περισσότερο την έννοια της *διεθνοποίησης (internalization)*.

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αναφέρεται βασικά στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων (πωλήσεων, αγορών, υποχρεώσεων και περιουσιακών στοιχείων) της επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλη είναι η αναλογία των διεθνών δραστηριοτήτων της, τόσο περισσότερο διεθνοποιημένη θεωρείται ότι είναι μια επιχείρηση. Η έννοια της διεθνοποίησης, ωστόσο, χρησιμοποιείται και για τις αγορές. Ο όρος "διεθνοποίηση των αγορών" αναφέρεται στο βαθμό της συμμετοχής επιχειρήσεων, εγχώριων και μη,

με διεθνοποιημένες δραστηριότητες στην λειτουργία της τοπικής αγοράς. Είναι φανερό πως όσο πιο υψηλός είναι ο βαθμός συμμετοχής και όσο πιο σημαντικός είναι ο πόλος των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων στη λειτουργία της τοπικής αγοράς και της τοπικής οικονομίας, τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο βαθμός διεθνοποίησής τους.

Το τελευταίο οφείλεται στο ότι όσο πιο διεθνοποιημένες οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο εξαρτάται και επηρεάζεται η λειτουργία της και η οικονομική της κατάσταση από τις εξελίξεις στο διεθνές οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Όταν, επομένως, οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν σημαντικά (θετικά ή αρνητικά) τα μεγέθη της επιχείρησης, οι επιπτώσεις αυτές διαχέονται και στις τοπικές αγορές όπου δραστηριοποιείται και, κατ'επέκταση, επηρεάζουν ανάλογα και την πορεία της οικονομίας. Συνεπώς, όσο πιο πολλές διεθνοποιημένες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις αγορές μιας χώρας και όσο πιο υψηλότερος ο βαθμός διεθνοποίησής τους, τόσο πιο ισχυρές είναι οι ευνοϊκές ή δυσμενείς επιδράσεις των διεθνών εξελίξεων επάνω στις τοπικές αγορές και στην τοπική οικονομία. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα πως, καθώς

1. οι τοπικές επιχειρήσεις διεθνοποιούν όλο και περισσότερο τις δραστηριότητές τους, και
2. όλο και περισσότερες νέες και διεθνοποιημένες αλλοδαπές επιχειρήσεις εισέρχονται και δραστηριοποιούνται στις τοπικές αγορές (εισαγόμενος ανταγωνισμός)

ο βαθμός διεθνοποίησης των τοπικών αγορών και, συνεπώς, της εθνικής οικονομίας συνεχώς αυξάνονται. Η αύξηση της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μιας χώρας συνεπάγεται αύξηση των του όγκου των διεθνών συναλλαγών της χώρας και, επομένως, αύξηση των αλληλεξαρτήσεών της με τις οικονομίες άλλων χωρών. Άρα, η αύξηση του βαθμού διεθνοποίησης των αγορών μιας χώρας οδηγεί στην αύξηση του βαθμού παγκοσμιοποίησης της οικονομίας της.

Καθώς όμως στις προηγούμενες παραγράφους ήδη αναφέρθηκε και χρησιμοποιήθηκε εκτενέστερα ο όρος των *Διεθνών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (International Business)*, είναι αναγκαίο να περιγράψουμε πιο συγκεκριμένα ποιες ακριβώς είναι οι δραστηριότητες που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Δύο αρκετά γενικές περιγραφές, που δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, είναι οι ακόλουθες:

A) Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες είναι αυτές στις οποίες εμπλέκονται άτομα, επιχειρήσεις ή οργανισμοί από δύο ή περισσότερες χώρες.

B) Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες είναι αυτές που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και επεκτείνονται σε άλλες χώρες.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες διακρίνονται στις ακόλουθες τέσσερις γενικές κατηγορίες:

1. **Το διεθνές εμπόριο προϊόντων (International Merchandise Trade)** : Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις αγορές και πωλήσεις προϊόντων μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών (εξαγωγές και εισαγωγές υλικών προϊόντων όπως τρόφιμα, αγροτικά προϊόντα, μηχανήματα, καύσιμα, ηλεκτρονικά είδη, πρώτες ύλες, κ. α.).
2. **Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών (International Service Trade)** : Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις αγορές και τις πωλήσεις υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών δύο χωρών (εξαγωγές και εισαγωγές άυλων προϊόντων όπως χρηματοοικονομικές, τραπεζικές, διαφημιστικές, μεταφορικές, τηλεπικοινωνιακές, ασφαλιστικές Και νομικές υπηρεσίες).
3. **Οι διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου (International Portfolio Investments)** : Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλες τις αγορές χρεογράφων (μετοχές, ομόλογα, ομολογίες, ρέπος, μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων, παράγωγα, κ. α.) που γίνονται από τους κατοίκους, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μιας χώρας σε αγορές άλλων χωρών. Επιπλέον, περιλαμβάνει και τις καταθέσεις σε νομίσματα άλλων χωρών. Το θεμελιώδες χαρακτηριστικό των διεθνών επενδύσεων χαρτοφυλακίου είναι ότι γίνονται με αποκλειστικό σκοπό την επίτευξη της συνολικής απόδοσης ή κερδών υψηλότερων από αυτά που θα ήταν δυνατόν να επιτευχθούν αν τα κεφάλαια αυτά που επενδύονταν στην αντίστοιχη εγχώρια αγορά. Στην περίπτωση αυτή, όταν οι επενδυτές επιτύχουν τα κέρδη που είχαν θέσει ως στόχο, ρευστοποιούν τα χρεόγραφα και τοποθετούν τα κεφάλαιά τους σε χρεόγραφα ή τραπεζικούς λογαριασμούς της ίδιας ή κάποιας άλλης χώρας.
4. **Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (Foreign Direct Investment - FDI)** : Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τη μεταφορά κεφαλαίων από μια χώρα σε κάποια άλλη με αποκλειστικό σκοπό τη δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνολικού ή μέρους (δηλαδή της πλειοψηφίας ή της μειοψηφίας) του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης. Σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου, πρωταρχικός στόχος του ιδιοκτήτη των κεφαλαίων αυτών είναι ο ολικός ή μερικός έλεγχος της τοπικής επιχείρησης και η ενεργός συμμετοχή του στη διοίκηση ή/ και στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης στην οποία επενδύει τα κεφάλαιά του.
Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το διεθνές εμπόριο, δηλαδή οι εξαγωγές και οι εισαγωγές υλικών και άυλων προϊόντων, είναι η αρχαιότερη μέθοδος διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Όπως όμως δείχνουν και τα δεδομένα, οι εξαγωγές συνεχίζουν να είναι μέχρι και σήμερα η μέθοδος που χρησιμοποιεί η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα όταν

προσπαθούν για πρώτη φορά να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε αγορές εκτός των εθνικών συνόρων. Υπάρχουν βέβαια και άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά κανόνα αφού πρώτα η επιχείρηση δοκιμάσει την ανταγωνιστικότητα και την αποδοχή των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές μέσω των εξαγωγών.

Όπως, λοιπόν, αναφέρθηκε και σε προηγούμενες παραγράφους, η διεθνοποίηση της ελληνικής αγοράς και οικονομίας προχωρά με γρήγορους ρυθμούς. Η διαδικασία αυτή, ωστόσο, ουσιαστικά ξεκίνησε μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και ήταν κυρίως αποτέλεσμα της συμμετοχής της Ελλάδας στην (τότε) ΕΟΚ. Μέχρι την εποχή εκείνη η ελληνική οικονομία ήταν μια παραδοσιακά και υψηλό βαθμό κλειστή οικονομία, με ισχυρούς, και σε κάποιες περιπτώσεις ανυπέρβλητους, φραγμούς (δασμούς, ποσοστώσεις, περιορισμούς στη διακίνηση συναλλάγματος, χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες, κ. α.) στη διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίων από και προς τις διεθνείς αγορές. Όμως, η νομοθεσία και οι κανονισμοί της ΕΟΚ υποχρέωσαν τις ελληνικές κυβερνήσεις να προχωρήσουν στη σταδιακή απελευθέρωση των διεθνών συναλλαγών και, συνεπώς, στο σταδιακό "άνοιγμα" της ελληνικής αγοράς.

Η διαδικασία του ανοίγματος της ελληνικής αγοράς στο διεθνή ανταγωνισμό σχεδόν ολοκληρώθηκε με τη μετεξέλιξη της ΕΟΚ σε Ευρωπαϊκή Ένωση την 1^η Ιανουαρίου 1993. Την ημερομηνία αυτή τυπικά έπρεπε να καταργηθούν τα εμπόδια στη διακίνηση προϊόντων και κεφαλαίων μεταξύ των δώδεκα (τότε) εταίρων. Αυτό σήμαινε πως οι αγορές των χωρών-μελών έπρεπε να αποτελούν πλέον μια *Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά (Single European Market)*, στην οποία τα προϊόντα και οι επιχειρήσεις των δώδεκα χωρών έπρεπε α) να διέπονται από τους ίδιους ακριβώς νόμους και κανονισμούς, και β) να μη γίνεται καμία απολύτως διάκριση που θα οφειλόταν στην εθνική ταυτότητα των προϊόντων ή των επιχειρήσεων. Έτσι, οι εξελίξεις αυτές έφεραν τις ελληνικές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με το διεθνή ανταγωνισμό μέσα στο χώρο τον οποίο μέχρι τότε θεωρούσαν αποκλειστικά δικό τους.

Αμέσως μετά την καθιέρωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, η είσοδος ξένων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά έλαβε ραγδαίους ρυθμούς. Η επέκταση των ξένων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά έγινε με τη χρήση όλων των μεθόδων διεθνούς επέκτασης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που συνεπάγονται άμεσες ξένες επενδύσεις. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 1.1, οι πωλήσεις των 100 μεγαλύτερων αλλοδαπών επιχειρήσεων που ήταν εγκατεστημένες και δραστηριοποιούνταν στον Ελληνικό χώρο το 1996, μη συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών και των άλλων επιχειρήσεων

παροχής υπηρεσιών, πλησίασαν τα τρία τρις. Δραχμές και αποτελούσαν το 16,3% (16,7 για το 1995) των πωλήσεων του συνόλου των βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων της χώρας. Επιπλέον, η ίδια μελέτη (Κουντουριώτη, 1997), από την οποία προέρχονται και τα στοιχεία του Πίνακα 1.1, δείχνει ότι 53 από τις 100 μεγαλύτερες (με βάση τις ετήσιες πωλήσεις τους) βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι ξένες πολυεθνικές. Όσον αφορά τις εισαγωγές προϊόντων από τις χώρες της ΕΕ, τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος δείχνουν ότι αυξήθηκε κατά 35,1%, από 11,4 δις. Δολάρια το 1991 σε 15,4 το 1996. Αντιθέτως, οι ελληνικές εξαγωγές προς τις χώρες της ΕΕ μειώθηκαν κατά 24,4%, από 4,1 δις. Δολάρια το 1991 σε 3,1 το 1996.

Όλα αυτά τα στοιχεία δείχνουν ότι η διεθνοποίηση της ελληνικής αγοράς έχει προχωρήσει και συνεχίζει να προχωρά με πού γρήγορους ρυθμούς. Η συμμετοχή των ξένων επιχειρήσεων στη λειτουργία της αγοράς πρέπει να θεωρείται δεδομένη, όπως δεδομένη πρέπει να θεωρείται και η συνεχής εντατικοποίηση του ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις από τους αλλοδαπούς ανταγωνιστές τους. Η μεγάλη αύξηση των εισαγωγών από την ΕΕ αποτελεί αδιαμφισβήτητη απόδειξη ότι οι αλλοδαπές επιχειρήσεις κερδίζουν συνεχώς έδαφος στην εγχώρια αγορά, χωρίς να συμβαίνει το ίδιο με τις επιδόσεις των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων στις αγορές των εταίρων μας.

Ωστόσο, πρέπει να τονισθεί emphaticά πως υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν επεκτείνει τις εξαγωγικές αλλά και τις παραγωγικές τους δραστηριότητές τους διεθνώς με μεγάλη επιτυχία. Η επέκτασή του, μάλιστα, τους έχει αποφέρει σημαντικότερα οφέλη όσον αφορά τις πωλήσεις τους και τα κέρδη τους. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της διεθνούς επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η ισχυρή προτίμηση που έχουν δείξει για τις αγορές των Βαλκανικών χωρών. Χαρακτηριστικό αυτής της προτίμησης είναι ότι οι ελληνικές εξαγωγές προς τις βαλκανικές χώρες πενταπλασιάστηκαν από το 1992 μέχρι το 1997, με αποτέλεσμα το 1997 να υπερβαίνουν τις εισαγωγές από τις χώρες αυτές κατά 550 εκατ. δολάρια σε σύγκριση με τα 80 εκατ. δολάρια που τις υπερέβαιναν το 1992.

Η ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

(Σύνολο Μεγεθών Εταιριών Βιομηχανίας – Εμπορίου σε χιλιάδες δραχμές)

	1996	1995
Πωλήσεις	17.027.778.544	14.735.301.488
Κέρδη προ Φόρων	687.763.223	631.515.776

...ΚΑΙ Η ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ

(Σύνολο Μεγεθών των 100 Πολυεθνικών εκτός Τραπεζών και Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών, σε χιλιάδες δραχμές)

	1996	%	1995	%
Πωλήσεις	2.780.430.497	16,3	2.467.192.534	16,7
Κέρδη	139.190.078	20,2	114.250.702	18,1

Πηγή: Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Δεκέμβριος 1997

4.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να προωθήσει και να διαθέσει τα προϊόντα της σε αλλοδαπές αγορές συνεπάγεται ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες της Παραγωγής, του Μάρκετινγκ, της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και των Λογιστικών. Οι εκτεταμένες προσαρμογές και διαφοροποιήσεις που απαιτούνται στη διεξαγωγή των λειτουργιών αυτών αποτελούν έναν από τους κυριότερους λόγους που προκαλούν την αυξημένη πολυπλοκότητα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε σύγκριση με την διαφοροποίηση στην εγχώρια αγορά. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε συνοπτικά τους σπουδαιότερους παράγοντες των ξένων αγορών – στόχων που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη και να προσαρμόσουν ανάλογα τη διεξαγωγή των λειτουργιών αυτών.

Όσον αφορά την λειτουργία της Παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης, θα διακρίνουμε δυο περιπτώσεις. Η πρώτη είναι η

περίπτωση όπου τα προϊόντα παράγονται εγχώρια αλλά για πελάτες σε άλλες χώρες. Με άλλα λόγια προορίζονται για εξαγωγές. Η δεύτερη περίπτωση είναι εκείνη στην οποία η επιχείρηση θέλει να παράγει τα προϊόντα της σε μια ξένη χώρα. Στην πρώτη περίπτωση η παραγωγική διαδικασία πρέπει να προσαρμοσθεί για να λάβει υπόψη της τα διαφορετικά πρότυπα που πιθανόν να υπάρχουν στη χώρα εξαγωγής όσον αφορά του είδος της συσκευασίας (π. χ. ανακυκλώσιμη ή μη), τα συστατικά, την εγγύηση, την ημερομηνία λήξης κ. α.

Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στις προτιμήσεις των αλλοδαπών πελατών σε σχέση με τις αντίστοιχες των εγχώριων πελατών της, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως το σχέδιο, το μέγεθος, το επίπεδο ποιότητας, το χρώμα, η ονομασία, η γεύση κ. α. Τέλος, τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης πρέπει να λάβουν υπόψη τους περιορισμούς που μπορεί να οφείλονται στις ηθικές αρχές και τη θρησκεία των αλλοδαπών πελατών. Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να λάβει υπόψη της όλους ανεξαιρέτως τους παράγοντες που αναφέρθηκαν για την πρώτη. Επιπλέον, όμως πρέπει να λάβει υπόψη της παράγοντες που αφορούν τη μέθοδο παραγωγής, τη διαθεσιμότητα προμηθευτών πρώτων υλών και άλλων απαραίτητων υποπροϊόντων, τη διαθεσιμότητα του κατάλληλα εκπαιδευμένων ανθρώπινου δυναμικού κ. α. Είναι φανερό λοιπόν πως η λειτουργία της παραγωγής επηρεάζεται δραστικά όταν τα προϊόντα προορίζονται για τις διεθνείς αγορές.

Από τις προηγούμενες παραγράφους πρέπει ήδη να έχει γίνει φανερό πως αναπόφευκτα και η λειτουργία του Μάρκετινγκ θα υποστεί ουσιαστικές αλλαγές όταν τα προϊόντα της επιχείρησης προορίζονται για ξένες αγορές. Βασικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ όπως η τιμολόγηση, η διαφήμιση, οι μέθοδοι προώθησης και η διαμονή, πρέπει να λάβουν υπόψη τους πολλούς, αν όχι όλους, από τους προηγούμενους παράγοντες. Επιπρόσθετα, πρέπει να λάβουν υπόψη τους και παράγοντες όπως η αγοραστική δύναμη των πελατών τους, οι κανονισμοί και οι νόμοι που διέπουν τη διαφήμιση και τη διανομή, η διαθεσιμότητα διαφημιστικών μέσων και καναλιών διαμονής, καθώς και πολλά άλλα.

Κάτι ανάλογο συμβαίνει βέβαια και με τη λειτουργία της *Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*. Η διαφοροποίηση στη λειτουργία αυτή έγκειται στο ότι οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης περιλαμβάνουν και αλλοδαπό ανθρώπινο δυναμικό (στελεχιακό, τεχνικό ή/ και εργατικό). Και η απασχόληση και η διοίκηση αλλοδαπών διαφέρει σημαντικά από την απασχόληση και διοίκηση ομοεθνών. Στην περίπτωση αυτή, παράγοντες που όχι μόνο δεν πρέπει να αγνοηθούν αλλά και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά ή κουλτούρα, η θρησκεία, τα ήθη και έθιμα, η εργασιακή κουλτούρα, οι τοπικές εργασιακές σχέσεις, η εργατική νομοθεσία, και πολλά άλλα.

Τέλος, και η διεξαγωγή των λειτουργιών της *Χρηματοοικονομικής Διοίκησης* και των *Λογιστικών* επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό όταν η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις διεθνείς αγορές. Οι παράγοντες που προκαλούν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην άσκησή τους συμπεριλαμβάνουν α) την χρησιμοποίηση ξένων νομισμάτων στις διεθνείς συναλλαγές και την αντιμετώπιση των κινδύνων που συνεπάγονται οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών τους, β) τη δυνατότητα δανεισμού στις διεθνείς αγορές χρήματος, γ) την παρακολούθηση των επενδύσεών τους και των περιουσιακών τους στοιχείων σε ξένες χώρες, και δ) τα διαφορετικά φορολογικά συστήματα και τις διαφορετικές φορολογικές νομοθεσίες από χώρα σε χώρα.

Τα προηγούμενα καθιστούν φανερό ότι η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης δεν είναι κάτι το απλό και συνηθισμένο. Αντιθέτως, είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο εγχείρημα. Είναι σαφές ότι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές απαιτεί σοβαρή, σωστή και μεθοδική προεργασία και προετοιμασία από τη μεριά της επιχείρησης. Εκτός από την διερεύνηση των συνθηκών που επικρατούν στην ξένη αγορά – στόχο, είναι επιτακτικό, αλλά και κρίσιμης σημασίας για την έκβαση του εγχειρήματος της διεθνούς επέκτασης, η προετοιμασία να περιλαμβάνει και την απόκτηση από την επιχείρηση στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες αλλά και εμπειρίες στα θέματα που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους. Η συνειδητή ή μη παράλειψη της απόκτησης τέτοιων διοικητικών στελεχών στην καλύτερη περίπτωση θα μετριάσει το βαθμό επιτυχίας του εγχειρήματος και την κερδοφορία που ανέμενε η επιχείρηση από αυτό. Στη χειρότερη δε περίπτωση, η παράλειψη αυτή μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την έκβαση του εγχειρήματος και, φυσικά δυσμενείς επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

4.5 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που οι δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές περιορίζονται στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που, εκτός από την ενασχόλησή τους με εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι οι γνωστές Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (Multinational Enterprises – MNEs ή Multinational Corporations – MNCs ή Transnational Corporations – TNCs). Πρόσφατη μελέτη του ΟΗΕ (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) εκτιμά τον αριθμό των ανά την υφήλιο πολυεθνικών επιχειρήσεων σε 65.000. Επίσης εκτιμά ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν περίπου 850.000 θυγατρικές σε όλο τον κόσμο.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που περιγράφουν ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση έτσι ώστε να θεωρείται πολυεθνική. Αν και κανένας από τους ορισμούς αυτούς δεν γίνεται καθολικά αποδεκτός, ωστόσο σε γενικές γραμμές όλοι τους παραθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Τρεις από τους ορισμούς δίνονται στη συνέχεια.

- 1) Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που έχει επεκτείνει τις παραγωγικές της δραστηριότητες σε δυο ή περισσότερες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής της χώρας. Αυτός είναι ο ορισμός που απολαμβάνει τον υψηλότερο βαθμό αποδοχής στη διεθνή βιβλιογραφία αλλά και στους επιχειρηματικούς κύκλους. (Dunning 1993a).
- 2) Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό σε περισσότερες από μία χώρες για την παραγωγή προϊόντων της ή/ και την προσφορά των υπηρεσιών της.
- 3) Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που παράγει και διαθέτει τα προϊόντα της ή/ και προσφέρει τις υπηρεσίες της διεθνώς και δεν θεωρεί τα εθνικά σύνορα ως ένα περιοριστικό παράγοντα όταν διαμορφώνει την επιχειρηματική στρατηγική της.

Ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων στον παγκόσμιο οικονομικό χώρο γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Η συνεχής επέκτασή τους σε νέες αγορές, καθώς και η αλματώδης αύξηση του όγκου των εργασιών τους έχει κάνει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, αν όχι έναν από τους πλέον σημαντικούς οικονομικούς παράγοντες των διεθνών αγορών και της παγκόσμιας οικονομίας. Όπως δείχνουν τα στοιχεία, ένα μεγάλο μέρος

του διεθνούς εμπορίου και των επενδύσεων που πραγματοποιούνται σε όλο τον κόσμο γίνονται από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι ετήσιες άμεσες ξένες επενδύσεις σε παγκόσμια κλίμακα αυξήθηκαν από περίπου 50 δις Δολάρια το 1985 σε 204 δις δολάρια το 1994 (Hill 1997). Επιπλέον, η ίδια μελέτη του ΟΗΕ – UNCTAD δείχνει πως το σύνολο των άμεσων επενδύσεων που έχουν γίνει διαχρονικά (FDI stock), αυξήθηκε σε παγκόσμια κλίμακα από 552 δις δολάρια το 1982 σε 1,7 τρις δολάρια το 1990 και 6,6 τρις δολάρια το 2001.

Η ίδια μελέτη εκτιμά ότι το 2001 οι ανά τον κόσμο θυγατρικές των πολυεθνικών πρόσφεραν δουλειά σε 54 εκατ. εργαζόμενους, σε σύγκριση με τα 24 εκατ. που απασχολούσαν το 1990. Επιπλέον, παρήγαγαν το ένα δέκατο του παγκοσμίου ΑΕΠ και διεξήγαγαν το ένα τρίτο του συνόλου των εξαγωγών προϊόντων. Επίσης, εκτιμήσεις του ΟΗΕ (United Nations Centre -on Transnational Corporations-UNCTC) για το μέγεθος των δραστηριοτήτων των πολυεθνικών στα μέσα της δεκαετίας του 1980, δείχνουν πως την περίοδο εκείνη οι επιχειρήσεις αυτές παρήγαγαν το 25-30% του ΑΕΠ των οικονομιών που ακολουθούν το σύστημα της ελεύθερης αγοράς. Τέλος, οι εκτιμήσεις του UNCTC αποδίδουν τη διεξαγωγή του 75% του συνόλου του διεθνούς εμπορίου προϊόντων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις (Dunning 1993a).

Ωστόσο, όταν αναφερόμαστε στις πολυεθνικές, συνήθως το μυαλό μας πηγαίνει σε επιχειρήσεις-μεγαθήρια. Οι ορισμοί που δόθηκαν προηγουμένως, όμως, καθιστούν σαφές ότι ακόμα και σχετικά μικρές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να χαρακτηρισθούν ως πολυεθνικές. Υπάρχουν, π.χ. πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο παραγωγής ενδυμάτων που είναι σχετικά μικρές ακόμα και για τα ελληνικά δεδομένα. Ωστόσο, επειδή παράγουν τα προϊόντα τους και στη Βουλγαρία ή στην Αλβανία, σύμφωνα με τους ορισμούς που παρουσιάστηκαν προηγουμένως θεωρούνται πλέον πολυεθνικές επιχειρήσεις. Όπως μάλιστα δείχνουν τα στοιχεία, στη δεκαετία του 1990 ένα μεγάλο μέρος από τις "νέες" πολυεθνικές αποτελείται από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Επίσης, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό των νέων πολυεθνικών είναι ότι πολλές από αυτές προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες και όχι από βιομηχανικά αναπτυγμένες, όπως συνέβαινε παλαιότερα (Dunning 1993a).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αποτελούν ιδιοκτησία ιδιωτών αλλά μπορεί να είναι και δημόσιες (ή κρατικές) επιχειρήσεις. Ο ΟΤΕ, π.χ. βασικός μέτοχος του οποίου συνεχίζει να είναι το ελληνικό δημόσιο, είναι πλέον μια πολυεθνική επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει για την Εθνική Τράπεζα και την Εμπορική Τράπεζα, αν και το ποσοστό των μετοχών που κατέχει το ελληνικό δημόσιο στην περίπτωση των

τραπεζών αυτών είναι πολύ χαμηλότερο. Οι πολυεθνικές που ανήκουν σε ιδιώτες είναι δυνατόν να αποτελούν ιδιοκτησία χιλιάδων μικρομετόχων (πολυμετοχικές επιχειρήσεις) ή ενός μικρού αριθμού μετόχων, οι δε μέτοχοι μπορεί να είναι διεσπαρμένοι σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών σε όλες τις ηπείρους. Οι γνωστές IBM, McDONALD's, COCA-COLA και PEPSI-COLA, π.χ. είναι πολυμετοχικές πολυεθνικές με χιλιάδες μετόχους σε δεκάδες χώρες. Ομοίως, ένα σημαντικό ποσοστό των μετόχων του ΟΤΕ, της Εθνικής Τράπεζας και της Εμπορικής Τράπεζας ανήκουν σε αλλοδαπούς επενδυτές διαφόρων εθνικοτήτων.

Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι παρούσες σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας. Η συμμετοχή τους είναι ουσιαστική σε όλους τους κλάδους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, από τη βαριά βιομηχανία και τις κατασκευές μέχρι τα καταναλωτικά προϊόντα, τον τουρισμό, τις τηλεπικοινωνίες, τις τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες μεταφορών, συγκοινωνιών και ασφάλισης, τις εταιρίες συμβούλων και τον κλάδο της διαφήμισης. Η ανάπτυξή τους και η ραγδαία εξάπλωσή τους στις διεθνείς αγορές έχει ως συνέπεια την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Το τελευταίο συμβαίνει ακόμα πιο έντονα στη διάρκεια της χρονικής περιόδου κατά την οποία η πολυεθνική εισέρχεται σε μια νέα αγορά και επιχειρεί να κερδίσει πελάτες από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται εκεί. Η σχετικά προηγμένη τεχνογνωσία και εμπειρία τους, καθώς και η οικονομική ευρωστία τους, επιτρέπει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να ακολουθούν πολιτικές τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων τους που οι τοπικοί ανταγωνιστές τους συνήθως δεν έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν.

Μια καλή εικόνα του μεγέθους της ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και της σημασίας τους σαν οικονομικές μονάδες, δίνεται από τον Πίνακα 1.2 που παρατίθεται στο Παράρτημα 1.1. Στον πίνακα αυτόν κατατάσσονται οι μεγαλύτερες οικονομίες του κόσμου σύμφωνα με το ΑΕΠ που παράγουν, με τη διαφορά ότι στην κατάταξη παρατίθενται εμβόλιμα και οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τις ετήσιες πωλήσεις τους. Έτσι, παίρνουμε την κατάταξη των "εκατό μεγαλύτερων οικονομιών" του κόσμου. Είναι άξιο προσοχής, ωστόσο, το γεγονός ότι μόνο οι 48 είναι χώρες, ενώ οι 52 είναι επιχειρήσεις. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι, με στοιχεία του 1997, υπήρξαν έξι πολυεθνικές επιχειρήσεις που παρήγαγαν και πωλούσαν προϊόντα και υπηρεσίες, η αξία των οποίων υπερέβαινε την αξία του συνόλου των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονταν μέσα στα σύνορα της Ελλάδας.

Από την παρουσίαση της θέσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων στον παγκόσμιο οικονομικό χώρο, είναι φανερό πως η ανάπτυξή τους και η εντυπωσιακή επέκτασή τους στις διεθνείς αγορές έχει συμβάλει ουσιαστικά στη διεθνοποίηση των αγορών και τις έχει καθιερώσει ως ένα πολύ σημαντικό παράγοντα του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος. Για να μπορέσουν λοιπόν οι τοπικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκτός από τον εκσυγχρονισμό τους και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους, θα πρέπει να κατανοούν σε ικανοποιητικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των πολυεθνικών καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται ο πολυεθνικός χαρακτήρας τους.

Η γνώση αυτών των στοιχείων είναι καθοριστικής σημασίας για τις συνήθως μικρότερες τοπικές επιχειρήσεις. Κατ' αρχήν, τις παρέχει τη δυνατότητα να εντοπίσουν τα σημεία όπου μειονεκτούν ανταγωνιστικά καθώς και εκείνα όπου έχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις πολυεθνικές. Επιπλέον, η εκ των προτέρων γνώση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων τους, δίνει στις τοπικές επιχειρήσεις την ευκαιρία να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν μέτρα επιχειρηματικής στρατηγικής με τα οποία θα επιδιώκουν αφ' ενός μεν να μειώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις αρνητικές συνέπειες των μειονεκτημάτων τους, αφ' ετέρου δε να εκμεταλλευθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα πλεονεκτήματά τους. Η άριστη δυνατή αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων και εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων είναι δυνατόν να αποτελέσει για μια τοπική επιχείρηση τον κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση των πελατών της στην τοπική αγορά. Ο βαθμός επίτευξης του τελευταίου είναι, βεβαίως, αυτό που θα καθορίσει αν η τοπική επιχείρηση θα κατορθώσει να επιβιώσει μέσα στο σκληρά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον των διεθνοποιημένων αγορών.

Ωστόσο, και τα διοικητικά στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων πρέπει να κατανοούν την ύπαρξη και τη σπουδαιότητα των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων αυτών. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, ο λόφος για τον οποίο το τελευταίο είναι απαραίτητος είναι πολύ απλός. Εάν δεν συνειδητοποιήσουν την ύπαρξή τους και τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να έχει η επιχείρησή τους από αυτά, απλούστατα δεν θα κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες για να τα εκμεταλλευθούν. Και βέβαια τα πλεονεκτήματα αυτά δεν πρόκειται να "ενεργοποιηθούν" μόνα τους και χωρίς τα στελέχη της επιχείρησης να δραστηριοποιηθούν κατάλληλα. Στην περίπτωση αυτή το αποτέλεσμα θα είναι ότι η επιχείρησή τους θα απολέσει την ευκαιρία να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να αυξήσει τα κέρδη της.

Όσον δε αφορά τα μειονεκτήματα, ο λόγος που καθιστά την κατανόησή τους επιτακτική είναι επίσης πολύ απλός. Αν τα αρμόδια διοικητικά στελέχη δεν συνειδητοποιήσουν την ύπαρξή τους, τότε είναι πολύ πιθανό να προχωρήσουν σε λανθασμένες ενέργειες που, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, μπορεί να προκαλέσουν σημαντικές οικονομικές ζημίες για την επιχείρησή τους.

4.6 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με δεδομένη λοιπόν τη σπουδαιότητα της κατανόησης, από τα στελέχη των μικρομεσαίων τοπικών επιχειρήσεων αλλά και των πολυεθνικών, των πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, στην ενότητα αυτή θα παρουσιασθούν τα πλέον σημαντικά από αυτά.

1. Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στο φαινόμενο της μείωσης του κόστους παραγωγής ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος (δηλαδή του μοναδιαίου ή μέσου κόστους παραγωγής (unit cost)) που παρατηρείται όταν η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της. Το σπουδαιότερο όφελος για την επιχείρηση από την εμφάνιση των οικονομιών κλίμακας είναι ότι μπορεί, αν το επιθυμεί, να μειώσει την τιμή του προϊόντος της κατά το σύνολο ή μέρος της μείωσης του μοναδιαίου κόστους παραγωγής, χωρίς να μειωθεί το κέρδος που έχει ανά μονάδα προϊόντος που παράγει. Η μείωση της τιμής ωστόσο καθιστά το προϊόν της επιχείρησης φθηνότερο και επομένως περισσότερο ελκυστικό για τους αγοραστές σε σχέση με τα ομοειδή προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας καθιστά τα προϊόντα της επιχείρησης περισσότερο ανταγωνιστικά τουλάχιστον ως προς την τιμή, με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι πωλήσεις και τα κέρδη της.

Η επέκταση όμως των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε άλλες χώρες αυξάνει σημαντικά το μέγεθος της αγοράς στην οποία αποκτά πρόσβαση. Αν δε η προσπάθεια της επέκτασης στις νέες αγορές στεφθεί με επιτυχία, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγή της για να ικανοποιήσει τη ζήτηση από τους νέους πελάτες της. Έτσι, η αύξηση του όγκου της παραγωγής που συνεπάγεται η διεθνής επέκταση, προσφέρει την ευκαιρία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να κάνουν

ορθολογικότερη εκμετάλλευση των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτουν και να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας όχι μόνο στη διαδικασία παραγωγής, αλλά και στις δαπάνες διαφήμισης, μεταφοράς και διανομής του προϊόντος.

Το τελευταίο όμως συντελεί και στην επίτευξη χαμηλότερου συνολικού μοναδιαίου κόστους παραγωγής, γεγονός που (όπως εξηγήθηκε παραπάνω) στη συνέχεια δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση, αν το επιθυμεί, να διαθέσει τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές και έτσι να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά τους στις διεθνείς αγορές. Αυτό βέβαια συντελεί κατά κανόνα και στην περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της πολυεθνικής επιχείρησης με αποτέλεσμα να καθίσταται οικονομικά ισχυρότερη και έτσι να γίνεται ακόμα πιο δύσκολη η αντιμετώπισή της από τις τοπικές επιχειρήσεις αλλά και από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της γενικότερα.

2. Το γνωστό όνομά τους και η φήμη τους

Η φήμη εμπορικών ονομασιών όπως IBM, Xerox, McDonald's, Microsoft, Mercedes, BMW, Toyota, Nestle, Benetton, Seiko, Rolex, Nokia, Coca-Cola, Pepsi-Cola, Sony, Nike, Kodak, Visa, MasterCard κ.α. έχει εξαπλωθεί σε όλες τις γωνιές της υφελίου. Οι καταναλωτές στις περισσότερες χώρες του κόσμου γνωρίζουν τις επιχειρήσεις αυτές και θεωρούν δεδομένο ότι τα προϊόντα τους είναι ποιοτικά ανώτερα από ομοειδή τοπικά προϊόντα. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα αυτό συμβαίνει ακόμα και αν τα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα στις χώρες τους. Τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης πριν την κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων, όπου πολλά καταναλωτικά προϊόντα από τις δυτικές χώρες ήταν ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό αν δεν ήταν διαθέσιμα στις τοπικές αγορές.

Το πλεονέκτημα στην περίπτωση αυτή έγκειται στο ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν χρειάζεται να κάνουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να καταστήσουν το όνομά τους στο πλατύ κοινό και για να αποκτήσουν πιστούς αγοραστές, ακόμα και όταν εισέρχονται για πρώτη φορά σε νέες αγορές. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι το κόστος εισόδου στις ξένες αγορές είναι σημαντικά χαμηλότερο και η ευκολία εισόδου πολύ μεγαλύτερη για μια παγκοσμίως γνωστή επιχείρηση σε σχέση με τις μικρότερες και όχι ευρέως γνωστές επιχειρήσεις. Αυτό ακριβώς συνέβη και στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης μετά την κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων και την απελευθέρωση των διεθνών

οικονομικών συναλλαγών με το δυτικό κόσμο. Τα προϊόντα των ήδη γνωστών πολυεθνικών επιχειρήσεων όχι μόνο δεν είχαν καμιά δυσκολία να τοποθετηθούν στις αγορές των χωρών αυτών, αλλά κυριολεκτικά έγιναν ανάρπαστα από τους καταναλωτές.

Η σπουδαιότητα του χαμηλότερου κόστους και της μεγαλύτερης ευκολίας της διεθνούς επέκτασης είναι μεγάλη για την επιχείρηση. Και οι δυο παράγοντες διευρύνουν και βελτιώνουν τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις διεθνείς αγορές. Αυτό βεβαίως συντελεί και στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητάς της στο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον και καθίσταται ακόμα πιο δύσκολη την αντιμετώπισή της από τις τοπικές επιχειρήσεις.

3. Η πρόσβαση στην πλέον προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία

Τα καινοτόμα προϊόντα και οι πρωτοποριακές μέθοδοι παραγωγής προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην καινοτόμο επιχείρηση. Είναι γεγονός πως πολλές επιχειρήσεις στηρίζουν την ανταγωνιστικότητά τους στη χρήση προηγμένης τεχνολογίας. Για το λόγο αυτό η πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων παρακολουθεί από πολύ κοντά και με μεγάλη προσοχή τις εξελίξεις και τα επιτεύγματα στον τομέα της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις οι καινοτομίες στην τεχνολογία και στην τεχνογνωσία είναι αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας, που συνήθως αποκαλείται Έρευνα και Ανάπτυξη (Research and Development- R&D), και που χρηματοδοτείται από τις ίδιες τις πολυεθνικές. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται από επιχειρήσεις σχετικά μικρού μεγέθους που αναπτύσσουν μεν καινοτόμες τεχνολογίες, αλλά δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα, ούτε και την απαιτούμενη εμπειρία και διοικητική οργάνωση, για να τις εφαρμόσουν ή/ και να τις προωθήσουν στις αγορές. Έτσι, συνήθως πωλούν το προϊόν της έρευνάς τους σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που τις περισσότερες φορές είναι πολυεθνικές.

Το ενδιαφέρον των πολυεθνικών επιχειρήσεων για την απόκτηση και εφαρμογή της πλέον προηγμένης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στην παραγωγική διαδικασία και στη διοίκηση, καθώς και η προθυμία τους να υποστούν το σχετικά υψηλό οικονομικό κόστος της απόκτησης και εφαρμογής της, πηγάζουν από τις πολλές και θετικές συνέπειες που έχει η χρήση τους για την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Τέτοιες ευνοϊκές συνέπειες αποτελούν η εισαγωγή στις διεθνείς αγορές

νέων και εξελιγμένων προϊόντων, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, η αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης (όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό), το οποίο βεβαίως με τη σειρά του συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των συντελεστών παραγωγής, στην ανάπτυξη και υιοθέτηση αποτελεσματικότερων μεθόδων διοίκησης και μάρκετινγκ, κ. α.

Υπάρχει, ωστόσο, άλλος ένας λόγος για τον οποίο η πρόσβαση στην προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία είναι ευκολότερη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ο λόγος αυτός είναι ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι, εξαιτίας του μεγέθους τους, έχουν την δυνατότητα να καταναείμουν το κόστος της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών και της τεχνογνωσίας σε πολύ μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, με αποτέλεσμα το επιπλέον κόστος της υιοθέτησης ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος να είναι σημαντικά χαμηλότερο. Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας καθώς το κόστος της υιοθέτησης και χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητο. Η εισαγωγή προηγμένων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης συνεπάγεται κόστη, όπως η αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού που ενσωματώνουν τη νέα τεχνολογία, καθώς και του κόστους της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης στη χρήση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού αλλά και στην εφαρμογή των νέων μεθόδων διοίκησης. Είναι φανερό πως στις πολυεθνικές επιχειρήσεις τα κόστη αυτά επιμερίζονται σε πολύ μεγαλύτερη ποσότητα παραγωγής και επομένως η αύξηση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής είναι σχετικά μικρότερη. Επομένως, όσον αφορά το οικονομικό κόστος, είναι σχετικά πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις αυτές να αποφασίσουν να υιοθετήσουν την προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία.

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι όλα τα οφέλη της χρησιμοποίησης της πλέον προηγμένης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, είτε βελτιώνουν και ενισχύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απολαμβάνει η επιχείρηση στις διεθνείς αγορές είτε συνεισφέρουν στην απόκτηση από την επιχείρηση των νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το μέγεθος και η οικονομική επιφάνεια των πολυεθνικών επιχειρήσεων τους δίνει τη δυνατότητα να αποκτούν και να εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογικές και διοικητικές μεθόδους πολύ πιο γρήγορα και πολύ πιο εύκολα από τις σχετικά μικρότερες τοπικές επιχειρήσεις, με όλες βεβαίως τις ευνοϊκές συνέπειες που αναφέρθηκαν παραπάνω για την ανταγωνιστικότητά τους στις διεθνείς αγορές.

4. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές, και για τις διεθνείς εξελίξεις

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει καταστήσει τη σημασία και την αξία της 'πληροφορίας' για την επιχείρηση πολύ μεγάλη. Η πληροφορία θεωρείται πλέον ως ένας από τους σπουδαιότερους στρατηγικούς πόρους της επιχείρησης ενώ η απρόσκοπτη και ταχεία ροή των πληροφοριών αντιμετωπίζεται από πολλές επιχειρήσεις ως η κινητήρια δύναμή της. Η σπουδαιότητα της γρήγορης, σωστής, και ολοκληρωμένης πληροφόρησης για τη διαμόρφωση από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης ρεαλιστικών επιχειρηματικών στόχων, καθώς και των πλέων κατάλληλων για κάθε περίπτωση στρατηγικών, είναι πλέον αναμφισβήτητη. Το δίκτυο που αποτελείται από τις θυγατρικές, τα υποκαταστήματα, τους αντιπροσώπους, ή τους συνεργάτες, τους οποίους μια πολυεθνική έχει διεσπαρμένους σε διάφορες περιοχές του κόσμου, αποτελεί πολύτιμη και ανεξάντλητη πηγή πληροφόρησης για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της. Έτσι, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού δικτύου πληροφόρησης που προσφέρει έγκαιρη και ακριβή πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει καταστεί πλέον ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν το διαθέτουν οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τις δραστηριότητες τους μόνο στον εθνικό τους χώρο.

Η πληροφόρηση που έχουν οι πολυεθνικές είναι δυνατόν να αφορά την εμφάνιση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, πολιτικές ή κυβερνητικές μεταβολές, κοινωνικές αναταραχές, την οικονομική κατάσταση και τις οικονομικές εξελίξεις σε χώρες που ενδιαφέρουν, πιθανές μεταβολές στις τιμές πρώτων υλών και ενδιάμεσων αγαθών, μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, κ. α. Σε τέτοιες περιπτώσεις η έγκαιρη αντίδραση της επιχείρησης έχει πάντα ευνοϊκές συνέπειες γι' αυτήν. Αντιθέτως, η καθυστερημένη δραστηριοποίηση της επιχείρησης είναι δυνατόν στην καλύτερη περίπτωση να συνεπάγεται την απώλεια πωλήσεων, εσόδων και κερδών, ενώ στη χειρότερη να έχει καταστροφικές συνέπειες γι' αυτήν. Είναι επομένως σαφής η σπουδαιότητα και αυτού του πλεονεκτήματος για τη διατήρηση ή και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

5. Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές

Οι αμοιβές των παραγωγικών συντελεστών καθώς και το κόστος των ενδιάμεσων προϊόντων και των πρώτων υλών αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής του προϊόντος. Συνεπώς μεταβολές στο κόστος απόκτησης των τριών αυτών εισροών επηρεάζουν ουσιαστικά το συνολικό κόστος παραγωγής και επομένως την τιμή και την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος καθώς και τα κέρδη της επιχείρησης. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν παραγωγικούς συντελεστές, ενδιάμεσα προϊόντα και πρώτες ύλες σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις για τους ακόλουθους λόγους:

1. Ο σχετικά μεγάλος όγκος προϊόντων που παράγουν, δίνει τη δυνατότητα να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών. Έτσι, η μεγάλη αγοραστική δύναμη που διαθέτουν τις καθιστά ικανές να διαπραγματεύονται και να επιτυγχάνουν από τους προμηθευτές τους χαμηλότερες τιμές και καλύτερους όρους πληρωμής. Η διαπραγματευτική δύναμη τους οφείλεται επίσης και στο γεγονός ότι οι προμηθευτές τους τις θεωρούν πολύ καλούς, φερέγγυους, μακροχρόνιους και όχι περιστασιακούς πελάτες. Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη δίνει τη δυνατότητα στις πολυεθνικές να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές και για τη μεταφορά των προϊόντων τους. Οι χαμηλότερες τιμές και οι καλύτεροι όροι πληρωμής βεβαίως βοηθούν την επιχείρηση να διατηρήσει το μοναδιαίο κόστος παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα και συντελεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της επιχείρησης στο διεθνή οικονομικό χώρο.

2. Χρησιμοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο πληροφόρησης που διαθέτουν, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύπτουν και να εκμεταλλεύονται πηγές φθηνών παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε διάφορα σημεία του κόσμου. Η εμπειρία τους στις διεθνείς συναλλαγές και η ύπαρξη της κατάλληλης, αλλά και απαραίτητης, οργανωτικής δομής καθιστά διαδικαστικά ευκολότερη και οικονομικά περισσότερη εφικτή την προμήθεια πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων από χώρες που τα διαθέτουν σε χαμηλότερες τιμές. Σημαντικό ρόλο είναι δυνατόν να παίξει στην προμήθεια φθηνότερων πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων το δίκτυο διανομής της πολυεθνικής επιχείρησης που εκτείνεται σε πολλές χώρες, καθώς μπορεί να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητής μεταξύ της επιχείρησης και των πιθανών προμηθευτών της.

3. Επιπλέον, η εκτενής εμπειρία τους στο να λειτουργούν και να παράγουν σε διάφορες χώρες καθιστά σχετικά πιο εύκολη τη μετακίνηση και εγκατάσταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις χώρες όπου οι συντελεστές παραγωγής και επομένως το συνολικό κόστος παραγωγής είναι το χαμηλότερο δυνατό. Και στην περίπτωση αυτή οι ευνοϊκές συνέπειες για την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές είναι προφανείς.

Είναι λοιπόν φανερό ότι για άλλη μια φορά ο πολυεθνικός χαρακτήρας της επιχείρησης της δίνει επιπλέον δυνατότητες ισχυροποίησης των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων, δυνατότητες που δεν διαθέτουν οι μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υστερούν ανταγωνιστικά και στον τομέα αυτό.

6. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές

Η μεγάλη έκταση των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής καθιστά οικονομικά εφικτή τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής της έτσι ώστε να περιλαμβάνει τμήματα που καλύπτουν όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες (όπως διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομική διαχείριση, παραγωγή, προώθηση, διαφήμιση, διανομή). Μια τέτοια οργανωτική δομή όμως έχει ως αποτέλεσμα ότι οι πολυεθνικές επιχείρησης διαθέτουν ικανό αριθμό εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Το τελευταίο όμως έχει θετικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι πολυεθνικές διαθέτουν ικανό αριθμό στελεχών που έχουν εργασθεί σε διάφορες περιοχές του κόσμου, όπου η επιχείρηση έχει δραστηριότητες. Οι γνώσεις και οι εμπειρίες των στελεχών αυτών στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πολύτιμες, ιδιαίτερα όταν η πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να επεκταθεί σε νέες χώρες. Τότε, οι ανάγκες για την στελέχωση της νέας θυγατρικής ή του νέου υποκαταστήματος μπορούν να ικανοποιηθούν άμεσα με τη μετακίνηση έμπειρων στελεχών της επιχείρησης από άλλες, πιθανόν γειτονικές, χώρες. Επίσης, οι εμπειρίες που έχουν συσσωρεύσει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης από την εισαγωγή νέων προϊόντων και από την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού σε διάφορες περιοχές της υφηλίου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες χώρες.

Είναι βεβαίως σαφές ότι όλα τα προηγούμενα συνεισφέρουν στη βελτίωση της ταχύτητας της διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης, καθώς και στη βελτίωση της πιθανότητας πως η προσπάθεια της

επιχείρησης να εισέλθει σε νέες αγορές θα στεφθεί με επιτυχία. Καθίσταται, λοιπόν, φανερό ότι η δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές "προικίζει" τα στελέχη της επιχείρησης με ανεκτίμητες ικανότητες, τις οποίες βέβαια δεν διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων που δεν έχουν διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές τους. Έτσι οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις έχουν άλλο ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων.

7. Η δυνατότητα της χρηματοδότησης όλων των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλότερο κόστος

Η χρηματοδότηση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης αποτελεί ένα τμήμα του κόστους παραγωγής και συνεπώς και του συνολικού κόστους λειτουργίας της. Το ίδιο βεβαίως ισχύει και για τη χρηματοδότηση και των υπόλοιπων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό του συνολικού κόστους λειτουργίας είναι οι πληρωμές των τόκων των δανείων που έχει συνάψει η επιχείρηση και το μέγεθός του εξαρτάται κυρίως από το ύψος του επιτοκίου των δανείων.

Η δυνατότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων να επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων τους οφείλεται σε δύο βασικούς παράγοντες. Πρώτον, στο ότι οι πολυεθνικές έχουν καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς χρηματαγορές, όπου συνήθως, λόγω του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων χρηματοοικονομικών οργανισμών, είναι δυνατόν να επιτύχουν ευνοϊκότερους όρους δανειοδότησης. Και δεύτερον, στο ότι, καθώς είναι σχετικά γνωστές στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο λόγω της πολυεθνικής τους ταυτότητας, η δανειοληπτική ικανότητά τους και η φερεγγυότητά τους είναι πολύ υψηλότερες από τις αντίστοιχες των μη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα να μπορούν να βρίσκουν χρηματοδότηση, όχι μόνο με μεγαλύτερη ευκολία, αλλά και με χαμηλότερα επιτόκια και με καλύτερους όρους χρηματοδότησης. Το χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης όμως συνεπάγεται και χαμηλότερο συνολικό κόστος λειτουργίας. Επομένως, και αυτός ο παράγοντας συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Επιπλέον, η μεγαλύτερη ευκολία εύρεσης κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των διεθνών δραστηριοτήτων τους, δίνει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκμετάλλευση των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, όταν αυτές

παρουσιάζονται. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση ανακαλύπτει μια πολύ μεγάλη ευκαιρία για την πραγματοποίηση κερδών, αλλά δεν διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκμετάλλευσή της. Οι δύο παράγοντες που αναλύθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο δίνουν στις πολυεθνικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να βρουν αυτά τα κεφάλαια πολύ πιο εύκολα σε σχέση με τις μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

8. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων

Η άσκηση από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε διάφορες χώρες και περιοχές του κόσμου συνεπάγεται άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό έγκειται στο ότι η συνολική κερδοφορία τους δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις επιδόσεις τους σε ένα περιορισμένο αριθμό χωρών ή σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Έτσι, αν η επιχείρηση δεν παρουσιάσει ευνοϊκά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα σε μια χώρα ή περιοχή, π. χ. λόγω δυσμενών οικονομικών συνθηκών, αυτό θα μπορούσε να αντισταθμισθεί από τις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις σε κάποια άλλη περιοχή, με αποτέλεσμα να μην επηρεασθούν σημαντικά τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Είναι φανερό λοιπόν πως όσο πιο μεγάλη είναι η γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τόσο πιο μικρή είναι και η σχετική σημασία των επιχειρηματικών κινδύνων που συνεπάγεται για την επιχείρηση η οικονομική κατάσταση σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή χώρα.

Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι ένα πλεονέκτημα το οποίο δεν το απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις που οι πωλήσεις και τα κέρδη τους προέρχονται και επομένως εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συνθήκες που επικρατούν σε μια ή σε ένα σχετικά μικρό αριθμό χωρών. Η χρηματοοικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων αυτών είναι συνεπώς πολύ περισσότερο ευάλωτη στις οικονομικές διακυμάνσεις που παρουσιάζονται στο σχετικά περιορισμένο γεωγραφικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά. Η εξασθένιση όμως των οικονομικών επιδόσεων μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική περίοδο ως αποτέλεσμα τέτοιων οικονομικών διακυμάνσεων, είναι δυνατόν να περιορίσει σημαντικά τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντιδράσει δυναμικά και αποτελεσματικά σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή απειλές. Η δημιουργία, ωστόσο, μιας τέτοιας κατάστασης μπορεί να επηρεάσει

δυσμενώς την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων αυτών και συνεπώς να έχει ουσιαστικές δυσάρεστες επιπτώσεις στα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα.

4.6 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η επέκταση και δραστηριοποίηση σε πολλές χώρες συνεπάγεται ωστόσο και σημαντικά μειονεκτήματα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα διοικητικά στελέχη των πολυεθνικών αλλά και των μικρομεσαίων τοπικών επιχειρήσεων είναι επίσης επιτακτικό να τα κατανοούν. Τα σπουδαιότερα από αυτά τα μειονεκτήματα θα παρουσιαστούν στην συνέχεια:

1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Το ότι κάθε χώρα έχει τα δικά της κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι μάλιστα δυνατόν να διαφέρουν ακόμα και μεταξύ χωρών που έχουν κοινές εθνικές και πολιτισμικές ρίζες να ομιλούν την ίδια γλώσσα, όπως π. χ. οι ΗΠΑ, η Μεγάλη Βρετανία και η Αυστραλία. Αδιαμφισβήτητο γεγονός αποτελεί επίσης και το ότι είναι απαραίτητο τα στελέχη της πολυεθνικής επιχείρησης να κατανοούν πολύ καλά τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των χωρών, στις αγορές των οποίων η επιχείρηση προσπαθεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Επιπλέον, σε κάποιες περιπτώσεις χωρών με ιδιόμορφα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, η ικανοποιητική κατανόησή τους αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας εισόδου στην αγορά της χώρας αυτής. Επομένως, σε όσο περισσότερες χώρες του κόσμου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση τόσο πιο δύσκολο γίνεται το έργο της.

Η σημασία της κατανόησης των κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας έγκειται, συνοπτικά, στο ότι στην αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση και τα στελέχη της μπορεί να κάνουν πολλές και ουσιαστικές παραλήψεις και τα λάθη που είναι δυνατόν να έχουν σημαντικό οικονομικό κόστος ή ακόμα να αποβούν μοιραία για την έκβαση του εγχειρήματος της επέκτασης στη χώρα αυτή. Οι παραλήψεις και τα λάθη μπορεί να γίνουν είτε στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση, είτε στις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων της στη

χώρα αυτή ή ακόμα και στις σχέσεις της με το εγχώριας προέλευσης προσωπικό και τους ετεροεθνείς πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες της.

Η προηγούμενη ανάλυση καθιστά φανερό ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια για την ικανοποιητική κατανόηση από τα στελέχη τους των κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας στην αγορά της οποίας σχεδιάζουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους. Αυτό βέβαια σημαίνει πως τα στελέχη που θα χρησιμοποιηθούν στο εγχείρημα αυτό θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα. Πολλές φορές δε η εκπαίδευση αυτή συμπεριλαμβάνει και την εκμάθηση της γλώσσας της χώρας αυτής. Ωστόσο, όσο εκτενής και επαρκής και αν είναι η εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση στα στελέχη της, δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί ολοκληρωτικά η πιθανότητα ότι τα στελέχη της θα κάνουν κάποια λάθη που οφείλονται στην έλλειψη πλήρους κατανόησης των κοινωνικών και πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων και ιδιομορφιών των χωρών όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Έτσι, εκτός από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λόγω των πιθανών λαθών και του οικονομικού κόστους που συνεπάγονται, επιβαρύνονται και με σημαντικό οικονομικό κόστος για την όσο το δυνατόν αρτιότερη εκπαίδευση των στελεχών τους. Αυτό βέβαια επιβαρύνει το συνολικό κόστος λειτουργίας της πολυεθνικής επιχείρησης και συνεπώς επηρεάζει δυσμενώς και την ανταγωνιστικότητά της διεθνώς. Εκείνο, ωστόσο, που είναι το πλέον σημαντικό θέμα για τις τοπικές επιχειρήσεις, είναι το πλεονέκτημα που παρέχει η πολύ καλύτερη κατανόηση εκ μέρους τους των κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών της χώρας τους. Η σωστή δε εκμετάλλευση του πλεονεκτήματος αυτού θα μπορούσε να τις βοηθήσει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους ξένους ανταγωνιστές, τουλάχιστον μέχρι αυτοί να 'μάθουν' καλά τα χαρακτηριστικά αυτά.

2. Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές

Κάθε χώρα και αγορά έχει τους δικούς τους άγραφους νόμους, καθώς και κάποιες καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές που διέπουν τις σχέσεις των συναλλασσόμενων στις αγορές. Οι πρακτικές αυτές, όπως είναι φυσικό, διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η σημασία, π.χ. της προσωπικής επαφής με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης είναι διαφορετική από χώρα σε χώρα. Ο χρηματισμός των δημοσίων υπαλλήλων ακόμα και με μικροποσά, το γνωστό "λάδωμα" (ή "Greasing" όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία) ή "γρηγορόσημο" όπως αποκαλείται πρόσφατα στη χώρα μας, είναι παράνομο σε κάποιες χώρες. Ωστόσο, αποτελεί κοινά αποδεκτή πρακτική σε κάποιες άλλες και χωρίς αυτό είναι πρακτικά αδύνατο να διεκπεραιωθεί μια υπόθεση μέσα σε ένα λογικό χρονικό διάστημα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πολλές φορές είναι υποχρεωμένες να υιοθετήσουν τις τοπικές πρακτικές γιατί διαφορετικά θέτουν σε κίνδυνο την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τους.

Το τελευταίο, βεβαίως, συνεπάγεται επιπρόσθετο οικονομικό κόστος για τις αλλοδαπές επιχειρήσεις, καθώς τους προκαλεί πολλά διαδικαστικά και λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι εύκολο να επιλυθούν. Οι πολυεθνικές που δεν μπορούν να υιοθετήσουν τέτοιες πρακτικές, είτε εξαιτίας νομικών κωλυμάτων στη μητρική χώρα είτε εξαιτίας ανελαστικών ενδοεπιχειρηματικών λειτουργικών διαδικασιών, έχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις. Οι τελευταίες είναι εξοικειωμένες με τις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές και έχουν τη δυνατότητα να τις ακολουθήσουν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Με αυτό τον τρόπο οι τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν τις υποθέσεις τους και τα συμφέροντά τους με μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, και σε κάποιες περιπτώσεις να υπερισχύσουν των πολυεθνικών ανταγωνιστών τους.

3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Όταν μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο διεθνή οικονομικό χώρο, έρχεται αντιμέτωπη και επομένως αναλαμβάνει επιπρόσθετους κινδύνους που δεν παρουσιάζονται ή δεν είναι τόσο σημαντικοί όταν η επιχείρηση ενεργοποιείται μόνο εντός των εθνικών συνόρων. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι αυτοί που οφείλονται σε μη αναμενόμενες μεταβολές στο βαθμοί σταθερότητας της κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης, καθώς και στις πολιτικές που ακολουθούν

οι εθνικές κυβερνήσεις (πολιτικοί κίνδυνοι). Επιπλέον, υπάρχουν και οι κίνδυνοι που πηγάζουν από τις απροσδόκητες διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών των νομισμάτων των χωρών όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Η ανάληψη όμως αυτών των κινδύνων από την επιχείρηση δημιουργεί και την ανάγκη για την προστασία της επιχείρησης από τις πιθανές δυσμενείς οικονομικές συνέπειές τους.

Ωστόσο, τα μέτρα που είναι αναγκαίο να λάβει η επιχείρηση για τη διερεύνηση, αναγνώριση, πρόληψη ή και την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, συνεπάγονται επιπρόσθετο οικονομικό κόστος. Το επιπλέον αυτό κόστος φυσικά επηρεάζει δυσμενώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι επιπτώσεις αυτές, ωστόσο, είναι δυνατόν να είναι πολύ πιο σοβαρές αν η επιχείρηση δεν προβλέψει ή δεν αντιμετωπίσει κατάλληλα τους κινδύνους αυτούς.

4. Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η διεκπεραίωση κάποιων εργασιών όπως οι εξαγωγές, οι εισαγωγές, η αγορά γης και κτιρίων, η δανειοδότηση και η απόκτηση ξένου συναλλάγματος, πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένες διαδικασίες που είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα. Επιπλέον, και οι κανονισμοί που ρυθμίζουν πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ενδεικτικά αναφέρονται οι κανονισμοί που διέπουν τις σχέσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εργαζόμενους ή συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κανονισμοί που καθορίζουν τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στους πελάτες τους, καθώς και οι κανονισμοί που καθορίζουν τη σύνθεση, τον τρόπο συσκευασίας και τη διαφήμιση των προϊόντων της. Η εκμάθηση και εξοικείωση των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις διαδικασίες και τους κανονισμούς αυτούς σε κάθε χώρα όπου έχουν παρουσία, καθιστά τη λειτουργία των πολυεθνικών πολύπλοκότερη και αυξάνει σημαντικά το συνολικό κόστος λειτουργίας αυτών των επιχειρήσεων, με τις ανάλογες επιπτώσεις στη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους.

5. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο

Τέλος, κάθε χώρα έχει το δικό της νομικό πλαίσιο που καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των ατόμων και των επιχειρήσεων. Η κατανόηση και η εξοικείωση με το νομικό καθεστώς κάθε χώρας όπου δραστηριοποιούνται, καθιστά το έργο των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων δυσκολότερο. Ωστόσο, η επιπρόσθετη προσπάθεια που απαιτείται δεν είναι δυνατόν να αποφευχθεί, καθώς η επαρκής γνώση των θεμάτων αυτών είναι αναγκαία για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς της επιχείρησης σε τομείς όπως οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο εργασίας, οι μέθοδοι προώθησης, οι παροχές προς τους εργαζόμενους, κ. α. Επιπλέον, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά συστήματα και νομοθεσία όσον αφορά την τήρηση λογιστικών βιβλίων καθώς και τη φορολόγησή τους. Η απαραίτητη επιμόρφωση και η συνεχής ενημέρωση των αρμοδίων στελεχών για το νομικό και φορολογικό πλαίσιο της χώρας, συνεπάγεται επιπλέον δαπάνες που αυξάνουν το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, και συνεπώς επηρεάζουν δυσμενώς την ανταγωνιστικότητά της.

Κεφάλαιο 5

Στρατηγικές άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: Διεθνής παραγωγή

5.1 Οι λόγοι της διεθνούς επέκτασης της παραγωγής των επιχειρήσεων

Η επέκταση της παραγωγής μιας επιχείρησης στο διεθνή οικονομικό χώρο εντάσσεται στα πλαίσια του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ωστόσο, ο απώτερος στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης είναι, κατά κανόνα, η διατήρηση ή/ και η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης και, κατ' επέκταση, η βελτίωση της κερδοφορίας της. Επομένως, οι συγκεκριμένοι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις παραγωγικές δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές, αναδεικνύονται μέσα από την ακατάπαυστη επιδίωξη και την επίμονη προσπάθεια των επιχειρήσεων αυτών να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και τα κέρδη τους. Στη συνέχεια θα παρουσιασθούν οι λόγοι αυτοί.

1. Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς

Για όλες τις χώρες του κόσμου ισχύει πως το μέγεθος της τοπικής αγοράς είναι σχετικά μικρό σε σχέση με το μέγεθος των διεθνών αγορών. Επομένως, οι δυνατότητες που υπάρχουν για τις πλέον δυναμικές εγχώριες επιχειρήσεις για να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεων και τα κέρδη τους ήταν και είναι σχετικά περιορισμένες σε σχέση με τις δυνατότητες που προσφέρουν οι διεθνείς αγορές. Πολύ καλό παράδειγμα για αυτήν την περίπτωση αποτελεί η χώρα μας. Αρχικά, η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΕΟΚ, που έδωσε στις ελληνικές επιχειρήσεις ελεύθερη πρόσβαση σε μια τεράστια αλλά και πλούσια αγορά, και λίγο αργότερα το άνοιγμα των αγορών της Ανατολικής Ευρώπης, αποτέλεσαν μια πρόκληση για την ανάληψη νέων μορφών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων δέχτηκε την πρόκληση αυτή, μαζί βέβαια και όλους τους κινδύνους που συνεπαγόταν, και επεκτάθηκε παραγωγικά στις αγορές αυτές προσδοκώντας ότι με τον τρόπο αυτό θα επιτάχυνε σημαντικά το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και των κερδών του.

2. Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 4, η αύξηση του βαθμού της διεθνοποίησης μιας εθνικής αγοράς αναπόφευκτα συνεπάγεται και αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά αυτή. Το τελευταίο ωστόσο υποχρεώνει τις σχετικά λιγότερο ανταγωνιστικές τοπικές επιχειρήσεις να ψάξουν για εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά τη διάθεση των προϊόντων τους για να κατορθώσουν να επιβιώσουν. Μια από αυτές τις λύσεις είναι να στρέψουν την προσοχή τους και να προσπαθήσουν να εισέλθουν σε αλλοδαπές αγορές όπου τα προϊόντα τους συνεχίζουν να είναι περισσότερο ανταγωνιστικά από τα αντίστοιχα εγχώρια.

Τα φαινόμενα αυτά παρατηρήθηκαν και στην χώρα μας μετά τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΕΟΚ συνετέλεσε στην αύξηση του βαθμού διεθνοποίησης της ελληνικής αγοράς και την κατέστησε αναπόσπαστο μέρος του παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος. Αυτό όμως είχε ως αποτέλεσμα και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά. Η εξέλιξη αυτή οφειλόταν στην είσοδο στην ελληνική αγορά ενός μεγάλου αριθμού ευρωπαϊκών και άλλων αλλοδαπών επιχειρήσεων που απέκτησαν ουσιαστικά ελεύθερη πρόσβαση στην εγχώρια αγορά. Το γεγονός αυτό ώθησε έναν σημαντικό αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων, που αδυνατούσαν να ανταγωνισθούν με επιτυχία τις ξένες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να μειώνονται οι πωλήσεις τους και το μερίδιό τους στην ελληνική αγορά, να ψάξουν για νέες πηγές κερδών στις αγορές των Βαλκανικών και των Παρευξείνιων χωρών. Η στροφή τους υποκινήθηκε από το ότι οι αγορές αυτές ήταν ακόμα ανεκμετάλλευτες και τα προϊόντα τους ήταν ακόμα ανταγωνιστικά.

3. Η μείωση του κόστους παραγωγής

Το μοναδιαίο κόστος παραγωγής αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων μιας επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο ότι το κόστος παραγωγής καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την τιμή στην οποία θα προσφερθούν τα προϊόντα στην αγορά αλλά και το επίπεδο ποιότητας που θα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει η επιχείρηση. Με δεδομένη όμως τη σημασία του κόστους παραγωγής για τη βελτίωση ή/ και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της επιχείρησης αλλά και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού που είναι επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης των αγορών, η μείωση του κόστους παραγωγής κατέστη ένας από τους πλέον πρωταρχικούς στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Ο λόγος δε για τον οποίο συνέβη αυτό είναι ότι, κάτω από τις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που είχαν αρχίσει να διαμορφώνονται με τη διεθνοποίηση των αγορών, η μείωση του κόστους παραγωγής έγινε αναγκαία για να μπορέσει η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και επομένως να επιβιώσει. Στα πλαίσια αυτά, η αναζήτηση της άριστης τοποθεσίας εγκατάστασης της παραγωγής, με την έννοια ότι στην τοποθεσία αυτή το μοναδιαίο κόστος παραγωγής είναι το ελάχιστο δυνατό, αναδείχθηκε σε ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Καθώς όμως, από τη δεκαετία του 1980 και μετά η πρόσβαση στις αγορές αλλοδαπών χωρών γινόταν όλο και πιο εύκολη, πολλές επιχειρήσεις αποφάσισαν να επεκτείνουν την έρευνά τους για τον εντοπισμό της άριστης τοποθεσίας εγκατάστασης και πέραν των εθνικών συνόρων. Έτσι, η επιδίωξη της μείωσης του κόστους παραγωγής οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες στις διεθνείς αγορές.

Η μείωση του κόστους παραγωγής ώθησε και ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός Ελλάδας. Για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, και κυρίως στους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης με τη μέθοδο φασόν (*façon*), η μεταφορά της παραγωγής από την Ελλάδα σε γειτονικές Βαλκανικές χώρες ήταν προϋπόθεση επιβίωσης, καθώς αντιμετώπιζαν σκληρό ανταγωνισμό από ομοειδείς επιχειρήσεις άλλων χωρών με σχετικά πολύ χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Για κάποιες άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, ωστόσο, η δυνατότητα παραγωγής στις χώρες αυτές με σημαντικά χαμηλότερο κόστος παραγωγής αποτελούσε στρατηγικό παράγοντα για τη διατήρηση ή/ και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητά τους στην εγχώρια αγορά αλλά και στη διεθνή αγορά. Είναι σαφές βέβαια πως το τελευταίο είχε ευνοϊκές επιπτώσεις στις πωλήσεις και τα κέρδη των επιχειρήσεων αυτών.

Τα συμπεράσματα αυτά τεκμηριώνονται με εμπειρικές μελέτες. Σύμφωνα με έρευνα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πλεκτικής-Ετοίμου Ενδύματος Ελλάδος που διενεργήθηκε στα τέλη του 2001, περίπου το 60% της ελληνικής παραγωγής ενδυμάτων γίνεται πλέον εκτός Ελλάδος και κυρίως στη Βουλγαρία. Η έρευνα έδειξε επίσης πως περίπου 350 επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποιούνται παραγωγικά στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε πως η μεταφορά της παραγωγής στις χώρες αυτές οδήγησε στην απώλεια περίπου 30.000 θέσεων εργασίας στην Ελλάδα, ενώ δημιούργησε 45.000-50.000 θέσεις εκτός Ελλάδος και κυρίως στην Βουλγαρία. Τέλος, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εκτιμούν ότι αν δεν είχαν τη δυνατότητα να παράγουν εκτός Ελλάδος, είναι πολύ πιθανόν πως πολλές από αυτές δεν θα ήταν ανταγωνιστικές και θα είχαν κλείσει, κάτι που θα οδηγούσε στην απώλεια ακόμα περισσότερων θέσεων εργασίας.

4. Η εκμετάλλευση των πρώτων υλών

Κάποιες χώρες είναι πλούσιες σε συγκεκριμένες πρώτες ύλες. Η ύπαρξη άφθονων πρώτων υλών που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στην παραγωγική διαδικασία, είναι δυνατόν να τις προσελκύσει να εγκαθιδρύσουν παραγωγικές εγκαταστάσεις στις χώρες αυτές. Αυτό δε οφείλεται στο ότι η εκμετάλλευση των πρώτων υλών που υπάρχουν στη χώρα υποδοχής είναι δυνατόν να εξυπηρετήσει την επίτευξη τριών θεμελιωδών και ιδιαίτερα σπουδαίων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Ο πρώτος στρατηγικός στόχος είναι η ανάπτυξη στη χώρα αυτή εγχώριας παραγωγής τελικών προϊόντων, για την παραγωγή των οποίων οι εγχώριες πρώτες ύλες αποτελούν βασικό συστατικό με χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Το τελευταίο βέβαια προϋποθέτει πως το κόστος αγοράς και μεταφοράς των πρώτων υλών στις παραγωγής και, επομένως, την τιμή πώλησης του προϊόντος. Η αυξητική δε αυτή επίδραση είναι ακόμα πιο μεγάλη όταν το κόστος μεταφοράς είναι ιδιαίτερα υψηλό είτε εξαιτίας της απόστασης παραγωγής ή/ και του όγκου και του βάρους των πρώτων υλών.

Είναι φανερό ότι αυτό μας παραπέμπει και στον προηγούμενο λόγο διεθνοποίησης των επιχειρηματικών παραγωγικών δραστηριοτήτων όπου αναλύθηκε η σημασία της μείωσης του κόστους παραγωγής για τη διεθνή επέκταση. Τα προϊόντα της επιχείρησης τώρα παράγονται στη χώρα όπου υπάρχουν οι απαραίτητες πρώτες ύλες με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, τουλάχιστον εξαιτίας της εξάλειψης του κόστους μεταφοράς των πρώτων υλών. Στη συνέχεια προωθούνται είτε στην αγορά της χώρας αυτής είτε/ και σε άλλες αλλοδαπές αγορές σε περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές, με όλες τις θετικές επιπτώσεις που συνεπάγεται το τελευταίο για τη διεθνή ανταγωνιστικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης.

Ο δεύτερος στρατηγικός στόχος είναι η διαφοροποίηση του «χαρτοφυλακίου» των πηγών πρώτων υλών που διαθέτει η επιχείρηση. Η σκοπιμότητα της απόκτησης επιπρόσθετων εναλλακτικών πηγών πρώτων υλών έγκειται στην εξασφάλιση της ομαλής και απρόσκοπτης τροφοδοσίας των παραγωγικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, σε οποιαδήποτε χώρα και αν βρίσκονται, καθώς και στη μείωση της εξάρτησης της από συγκεκριμένες ανεξάρτητες επιχειρήσεις – προμηθευτές. Είναι φανερό βέβαια πως μια τέτοια κίνηση αυξάνει και τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές της. Επιπρόσθετα, προστατεύει την επιχείρηση από τα σοβαρά προβλήματα που συνεπάγεται για την παραγωγική διαδικασία η αδυναμία των προμηθευτών της να την προμηθεύσουν έγκαιρα με τις απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών. Η αδυναμία αυτή μπορεί να

οφείλεται σε παράγοντες όπως υπερβολική ζήτηση, απεργίες, προβλήματα στις μεταφορές κ.α.

Τέλος, ο **τρίτος στρατηγικός στόχος** είναι η αύξηση του βαθμού της (προς τα πίσω) καθετοποίησης (backward vertical integration) της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης. Η σπουδαιότητα της επίτευξης του στόχου αυτού έγκειται στις οικονομίες κλίμακας, στις συνέργιες και στα οφέλη κόστους που επιτυγχάνονται από την ενσωμάτωση του σταδίου της απόκτησης των πρώτων υλών στη διαδικασία παραγωγής της επιχείρησης.

ALFA WOOD: Εντός του Μαρτίου θέτει σε λειτουργία νέα μονάδα παραγωγής στη Βουλγαρία

Σε λειτουργία τίθεται εντός του Μαρτίου το εργοστάσιο της Θεσσαλικής ξυλοβιομηχανίας ALFA WOOD στη Βουλγαρία, που εξαγοράστηκε τον Αύγουστο του 2000 και στο οποίο η εταιρία ολοκληρώνει άμεσα επενδυτικό πρόγραμμα εκσυγχρονισμού ύψους 2 δις Δρχ. Με τη λειτουργία της μονάδας παραγωγής στη Βουλγαρία η Alfa Wood, που συγκαταλέγεται στη λίστα των υποψηφίων προς εισαγωγή στην παράλληλη αγορά του Χ.Α.Α. εταιριών, επιτυγχάνει όπως σημειώνει ο γενικός διευθυντής της, Νίκος Σπανακάκης, την καθετοποίησή της, καθώς σε αυτό θα παράγονται οι πρώτες ύλες για τις δύο μονάδες της στην Ελλάδα (Τύρναβος και ΒΙΠΕ Λάρισας) και συγκεκριμένα καπλαμάδες, νοβοπάν, πριστή ξυλεία και παρκέ.... Μέσω της μονάδας στη Βουλγαρία η Alfa Wood θα επιδιώξει, επίσης, την ανάπτυξη των εξαγωγών της, που επί του παρόντος αντιστοιχούν σε ποσοστό 6-7 % επί του τζίρου της, με κυριότερους προορισμούς τις αγορές των Βαλκανίων, την Κύπρο, την Ιορδανία, την Ινδία, τα Αραβικά Εμιράτα και τη Δανία.

(Κέρδος, 23 Φεβρουαρίου 2002)

Στην περίπτωση αυτή, η εκμετάλλευση του πλούτου των πρώτων υλών (όπως ορυκτά, γεωργικά, κτηνοτροφικά και αλιευτικά προϊόντα, δασικός πλούτος, κλπ.) που υπήρχαν σε κάποιες χώρες, ήταν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που ώθησε ένα σχετικά μικρό αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων να επεκταθούν διεθνώς. Οι επιχειρήσεις αυτές επέλεξαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις χώρες αυτές ακριβώς για να χρησιμοποιήσουν τις εγχώριες πρώτες ύλες στην παραγωγική τους διαδικασία είτε στη χώρα υποδοχής είτε στην Ελλάδα. Ένα παράδειγμα μιας ελληνικής επιχείρησης που δημιούργησε παραγωγικές εγκαταστάσεις στη Βουλγαρία για τους παραπάνω λόγους δίνεται στο πλαίσιο που προηγήθηκε.

5. Η στρατηγική θέση της χώρας και η πρόσβαση σε νέες αγορές

Η γεωγραφική θέση μιας χώρας είναι δυνατόν να προσφέρει στρατηγικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και παράγουν στη χώρα αυτή όσον αφορά την πρόσβαση στις αγορές γειτονικών και μη χωρών. Επιπλέον, τα στρατηγικά είναι δυνατόν να οφείλονται και στη «θέση» της χώρας λόγω της συμμετοχής της σε ένα σχήμα οικονομικής ολοκλήρωσης. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να είναι το χαμηλότερο κόστος μεταφοράς ή ακόμα και η δυνατότητα εξαγωγής προϊόντων σε κάποιες χώρες χωρίς να επιβαρύνονται με δασμούς που ωστόσο επιβάλλονται σε ομοειδή προϊόντα που εισάγονται από τρίτες χώρες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελούν όλες οι μη ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που έχουν ιδρύσει παραγωγικές εγκαταστάσεις στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και σε προσκείμενες χώρες, όπως η Τσεχία, η Ουγγαρία και η Πολωνία. Ο λόγος είναι πως οι χώρες αυτές, εκτός του ότι βρίσκονται σε σχετικά μικρή απόσταση από τις αγορές της ΕΕ, έχουν συνάψει και εμπορικές συμφωνίες μαζί της. Οι συμφωνίες αυτές απαλλάσσουν από δασμούς ή άλλους εμπορικούς περιορισμούς τα προϊόντα που παράγονται στην επικράτειά τους και εξάγονται στις χώρες της ΕΕ.

Η στρατηγική γεωγραφική θέση κάποιων χωρών προσέλκυσε και αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητές τους στην επικράτειά τους. Η σημασία του παράγοντα αυτού έγκειται στο ότι οι χώρες αυτές μπορούν να αποτελέσουν τη 'βάση' για την προώθηση και διανομή των προϊόντων της επιχείρησης και σε προσκείμενες χώρες. Ο παράγοντας αυτός έχει μεγάλη σημασία ιδιαίτερα όταν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ευπαθή καθώς και όταν το κόστος μεταφοράς τους είναι σχετικά υψηλό. Ένα παράδειγμα μιας ελληνικής επιχείρησης που επέκτεινε τις παραγωγικές της δραστηριότητες στην Ιορδανία για λόγους που αναφέρθηκαν προηγουμένως παρουσιάζεται στο πλαίσιο που ακολουθεί.

Εξαγορά Ιορδανικής Ομοειδούς Εταιρίας από την Eurodrip

Την εξαγορά του 100% της National Drip Irrigation Co. εταιρίας παραγωγής προϊόντων άρδευσης στάγδην στο Αμάν της Ιορδανίας ανακοίνωσε χθες η εισηγμένη Eurodrip A. B. E. Γ. E. με τη συμφωνία να υπογράφεται στις 10/40/02 και τις υπόλοιπες διαδικασίες να ολοκληρώνονται εντός του επόμενου τριμήνου. Η εξαγορασμένη National Drip Irrigation Co. έχει επιδείξει μια 10χρονη εντοπωσιακή πορεία διάκρισης και εξειδίκευσης στο χώρο παραγωγής προϊόντων άρδευσης στάγδην. Τα προϊόντα της παράγονται σύμφωνα με τις αυστηρότερες διεθνείς προδιαγραφές ακολουθώντας συστήματα διασφάλισης ποιότητας πιστοποιημένα κατά ISO 9001. Η εξαγορά της National Drip Irrigation Co. εξετάστηκε σύμφωνα με διαδικασίες που εστίασαν την προσοχή τους σε 4 άξονες: την ελκυστικότητα της συμφωνηθείσης τιμής (σημαντικά χαμηλότερη της αξίας των βιβλίων), την υπάρχουσα πελατειακή βάση, το άριστο ανθρώπινο δυναμικό, και τη στρατηγική σημασία που έχει η ευρεία περιοχή της Μέσης Ανατολής εν γένει για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της ηγετικής θέσης της εταιρίας μας. Καθοριστικό ρόλο στην απόφαση αυτή έπαιξε και η δεδηλωμένη πρόθεση μερικών από τους σημαντικότερους παράγοντες της αγροτικής οικονομίας στην Μ. Ανατολή, να συμμετάσχουν στη νέα μετοχική σύνθεση της εταιρίας σαν μειοψηφούντες στρατηγικοί μέτοχοι. Μεταξύ αυτών είναι και η μεγαλύτερη εμπορική εταιρία γεωργικών εφοδίων στην ευρύτερη περιοχή, καθώς και ένα από τα μεγαλύτερα παναραβικά funds στον τομέα της γεωργίας. Η εξαγορά της National Drip Irrigation Co. είναι ένα μέρος του μακροχρόνιου σχεδιασμού της Eurodrip A. B. E. Γ. E. για ανάπτυξη και κερδοφορία, και θα ενισχύσει δυναμικά την παρουσία της στον κλάδο βιομηχανίας συστημάτων άρδευσης. Παράλληλα, η εταιρία θα αποκτήσει μια επιχειρηματική βάση στρατηγικής σημασίας για τις μεγάλες αγορές της Συρίας, της Σαουδικής Αραβίας, του Λιβάνου και του Ιράκ. (Ναυτεμπορική, 16 Απριλίου 2002)

6. Η πρόσβαση σε υψηλή τεχνολογία

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 4, η προηγμένη τεχνολογία αποτελεί σήμερα ουσιώδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν στην παραγωγική διαδικασία. Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, η υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους δεν είναι διαθέσιμη ή δε μπορεί να αναπτυχθεί εγχώρια είτε για λόγους υψηλού κόστους είτε γιατί δεν υπάρχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό και η αναγκαία τεχνογνωσία. Στις περιπτώσεις αυτές πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν να αποκτήσουν την επιθυμητή τεχνογνωσία και τεχνολογία από τις διεθνείς αγορές.

Ένας από τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να το επιτύχουν είναι η ολική ή μερική εξαγορά αλλοδαπών επιχειρήσεων που διαθέτουν την τεχνολογία ή/ και την τεχνογνωσία που χρειάζονται. Η απόκτηση προηγμένης τεχνολογίας ήταν επίσης ένας από τους λόγους που υποκίνησαν ένα μικρό αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων να επεκτείνουν

τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός ελληνικών συνόρων με τη μερική ή ολική εξαγορά αλλοδαπών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο που ακολουθεί περιγράφεται η εντυπωσιακή πορεία μιας ελληνικής επιχείρησης στον τομέα της απόκτησης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από τις διεθνείς αγορές.

Η Lavipharm αγοράζει μετοχές στο Νιου Τζερσεϊ

Στην εξαγορά σημαντικού μεριδίου μετοχών μιας εταιρίας έρευνας και ανάπτυξης των Η. Π. Α., προχώρησε η φαρμακευτική εταιρία Lavipharm, στην προσπάθειά της να αναπτύξει ερευνητική δράση έξω από τα όρια της ελληνικής επικράτειας. Πρόκειται για την εταιρία Scherpa Transdermals A.E. αγόρασε το 48% του μετοχικού κεφαλαίου και έγινε ο μεγαλύτερος μέτοχος. Το υπόλοιπο 52% κατέχουν ομάδα ερευνητών της εταιρίας και θεσμικοί επενδυτές. Η Lavipharm διατηρεί επίσης το δικαίωμα, να αγοράσει το 20% των μετοχών της αμερικανικής εταιρίας εντός της επόμενης τριετίας. Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της, ανέλαβε ο κ. Λαβιδάς.

Όπως ανακοίνωσε χθες ο κ. Λαβιδάς κατά τη διάρκεια συνέντευξης Τύπου, η Scherpa Transdermals ειδικεύεται στα διαδερμικά συστήματα χορήγησης φαρμάκων και είναι πρωτοπόρος στα επιδερμικά συστήματα καλλυντικών. Η αμερικανική εταιρία έχει επενδύσει πάνω από 10 εκ. δολάρια στην ανάπτυξη τεχνολογίας, τα οποία είτε έχουν ήδη κατοχυρωθεί είτε βρίσκονται στο στάδιο της τελικής αξιολόγησης στις Η. Π. Α. Το μετοχικό της κεφάλαιο είναι 12 εκ. δολάρια. Η συγκεκριμένη επένδυση δίνει στη Lavipharm πρόσβαση σε μια ολοκληρωμένη εταιρία έρευνας και ανάπτυξης πλήρως εξοπλισμένη και με άριστο επιστημονικό δυναμικό, προκειμένου να προωθήσει τα διαδερμικά συστήματα χορήγησης φαρμάκων. (Ήδη το καρδιολογικό Tripirath κυκλοφορεί με επιτυχία σε τρεις ευρωπαϊκές χώρες. Μάλιστα στην Ιταλία κατέχει ποσοστό 7% της αγοράς και στη Γαλλία το 5% της αγοράς). Επιπλέον, με την Scherpa θα προωθηθούν δύο νέα επιδερμικά καλλυντικά προϊόντα στο δεύτερο εξάμηνο του 1997. Το ένα θα απευθύνεται στην ευρωπαϊκή και το δεύτερο στην αμερικανική αγορά. Και στις δύο περιπτώσεις η παραγωγή θα γίνεται στην Ελλάδα, ενώ τη διάθεση θα αναλάβουν γνωστές πολυεθνικές εταιρίες στο χώρο των καλλυντικών. Από την παραγωγή μόνο των ήδη ολοκληρωμένων προϊόντων της Scherpa Transdermals η Lavipharm αναμένει ακαθάριστα κέρδη πάνω από 7 δις. Δρχ. στην επόμενη επταετία. (Ναυτεμπορική, 17 Ιανουαρίου 1997).

Με 30% στη Phasex η Lavipharm

Την εξαγορά του 30% των μετοχών της αμερικανικής εταιρίας Phasex, με τη δυνατότητα στο μέλλον εξαγοράς και του υπολοίπου 70%, ανακοίνωσε χθες ο όμιλος Lavipharm. Η Phasex ειδικεύεται στην τεχνολογία υπερκρίσιμων υγρών (supercritical fluids) και ο όμιλος Lavipharm εξαγόρασε τα αποκλειστικά και σε μόνιμη βάση δικαιώματα χρήσης της τεχνολογίας αυτής, καθώς επίσης τις πατέντες, τα εμπορικά σήματα και την τεχνογνωσία εφαρμογών της εν λόγω τεχνολογίας. Η εξαγορά της αμερικανικής εταιρίας που εδρεύει στη Βοστώνη αποτελεί μια στρατηγική κίνηση για τον όμιλο, αφού μαζί με την εξαγορά της γαλλικής Serarex τον Οκτώβριο, εταιρίας που ειδικεύεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή της τεχνολογίας υπερκρίσιμων υγρών, του δίνει παγκοσμίως ηγετική θέση στην τεχνολογία αυτή...

Ο συνδυασμός της τεχνογνωσίας που κατέχουν οι τρεις εταιρίες του ομίλου (Lavipharm Laboratories, Separex, Phasex), σύμφωνα με τον κ. Λαβίδα, τον καθιστούν αναγκαίο εταίρο των μεγάλων πολυεθνικών, που δραστηριοποιούνται στον ευρύ χώρο των φαρμάκων και των καλλυντικών. Ο όμιλος Lavipharm συνεργάζεται ήδη με μεγάλες πολυεθνικές, όπως Novartis, Knoll, Smithkline Beecham, Chattem κ. λ. π., ενώ η Lavipharm Laboratories έχει υπό ανάπτυξη 19 διαφορετικά προϊόντα, είτε αποκλειστικά δικά της, είτε για λογαριασμό των πολυεθνικών. (Κέρδος, 8 Δεκέμβρη 2000)

Στη διεθνή ανάπτυξη εστιάζει η Lavipharm

Οι θετικές κριτικές που απέσπασε το Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης της Lavipharm στο Ν. Τζέρσει από το αμερικανικό FDA, οι δυο συνεργάτες του Κέντρου με αμερικανική και ευρωπαϊκή εταιρία που είναι ήδη ante portas και η εντονή εξωστρέφεια, αποτελούν αυτή τη στιγμή, την αιχμή του δόρατος της διεθνούς ανάπτυξης του ομίλου Lavipharm. Ο πρόεδρος του ομίλου Α. Λαβίδας, σε φιλικό γέυμα που παρέθεσε χθες στους εκπροσώπους τύπου, αναφέρθηκε στη διεθνή δραστηριότητα της Lavipharm, βασικοί άξονες της οποίας είναι η έρευνα και η ανάπτυξη και οι εξαγωγές. Το κομμάτι της έρευνας αντιπροσωπεύει σήμερα το 10% του τζίρου της εταιρίας. Η Lavipharm Laboratories Inc. Laboratories Inc. στο Ν. Τζέρσει υπερβαίνει συνολικά σε τζίρο τα 40 εκ. δολ. Και αποτελεί την έδρα της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και της διεθνούς επιχειρηματικής ανάπτυξης του ομίλου. Η Lavipharm Laboratories είναι, σύμφωνα με τον κ. Λαβίδα, πρωτοπόρος στη φαρμακευτική τεχνολογία και κατέχει 15 διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ενώ 34 βρίσκονται στο στάδιο έγκρισης. Εκτός όμως από τις εγκαταστάσεις σε Ελλάδα, Κύπρο, Γαλλία και ΗΠΑ και δραστηριότητα στους τομείς ανάπτυξης, παραγωγής, εισαγωγής, προώθησης και διανομής φαρμάκων και καλλυντικών η Lavipharm τελευταία διευρύνει το εξαγωγικό της δίκτυο. Συγκεκριμένα, εξάγει στη Λατινική Αμερική και Άπω ανατολή (Κορέα) προωθώντας το δικό της προϊόν για την καρδιά, το διαδερμικό path. (Κέρδος, 23 Ιανουαρίου 2002)

7. Το μέγεθος και οι προοπτικές της τοπικής αγοράς.

Ένα ακόμα σημαντικό κίνητρο διεθνούς επέκτασης για τις επιχειρήσεις αποτελεί το μέγεθος και οι προοπτικές ανάπτυξης και μεγέθυνσης των αγορών συγκεκριμένων χωρών. Τα κοινωνικά και οικονομικά μεγέθη που αντανακλούν το μέγεθος μιας αγοράς είναι ο πληθωρισμός της χώρας και ο ρυθμός αύξησή του, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης της οικονομίας, το επίπεδο του διαθέσιμου εισοδήματος και της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών, καθώς και το ποσοστό του πληθυσμού που έχει την ελάχιστη απαραίτητη αγοραστική δύναμη για να μπορεί να αποκτήσει τα προϊόντα της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις για το

επίπεδο των μεγεθών αυτών στο μέλλον αντικατοπτρίζει τις προσδοκίες για τις προοπτικές ανάπτυξης και μεγέθυνσης της αγοράς αυτής.

Οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για την επιχείρηση επειδή έχουν καθοριστική σημασία για τον όγκο και το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης στις χώρες αυτές. Όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος μιας αγοράς και όσο πιο ευνοϊκές είναι οι προσδοκίες για την ανάπτυξή της στο εγγύς μέλλον, τόσο πιο ελκυστική είναι η αγορά αυτή για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να εισέλθουν σε αυτήν. Οι δυνατότητες που προσφέρει το μέγεθος της τοπικής αγοράς στην επιχείρηση για την αποκόμιση σημαντικών κερδών από την παραγωγική δραστηριοποίησή της στην αγορά αυτή, είναι ο βασικός παράγοντας που την υποκινεί να διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές της.

Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας αγοράς είναι η Κίνα. Το τεράστιο μέγεθος του πληθυσμού της και οι πολύ καλές προοπτικές οικονομικής μεγέθυνσής της έχουν προσελκύσει ένα ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό αλλοδαπών επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις εμπορικές αλλά και της δεκαετίας του 1990. Επίσης, το σχετικά μεγάλο μέγεθος του πληθυσμού των Βαλκανίων, πάντα σε σχέση με την ελληνική αγορά, και οι ευνοϊκές προσδοκίες για την ανάπτυξη των αγορών τους, ήταν ένας από τους βασικούς λόγους που υποκίνησαν ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην περιοχή αυτή.

8. Η αποφυγή των εμποδίων και των περιορισμών στις εξαγωγές

Το θέμα των εμποδίων και των περιορισμών που παρεμβάλλονται σκόπιμα από τις εθνικές κυβερνήσεις στη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου. Ο λόγος για τον οποίο οι κυβερνήσεις πολλών χωρών επιβάλλουν εμπόδια και περιορισμούς στο διεθνές εμπόριο είναι για να περιορίσουν τις εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών και, με τον τρόπο αυτό, να προστατεύσουν τις εγχώριες επιχειρήσεις από το διεθνή ανταγωνισμό και να μειώσουν την εκροή πολύτιμου συναλλάγματος από τη χώρα. Η ύπαρξη τέτοιων εμποδίων και περιορισμών δυσκολεύει και αποθαρρύνει πολλές επιχειρήσεις από το να προσπαθήσουν να εξάγουν τα προϊόντα τους στις χώρες αυτές. Ωστόσο, όταν η επιχείρηση ήδη εξάγει τα προϊόντα της σε μια χώρα που η κυβέρνησή της αποφασίζει να θεσμοθετήσει νέα εμπόδια ή/ και περιορισμούς στις εισαγωγές, η επιβολή τους βασικά υποκινεί την εξαγωγική επιχείρηση να αλλάξει τη μέθοδο άσκησης των διεθνών δραστηριοτήτων της στη χώρα αυτή.

Όλες οι επιλογές που έχει η επιχείρηση, ωστόσο, συνεπάγονται την εγκατάλειψη των εξαγωγών και την ολική ή μερική παραγωγή των

προϊόντων της στη χώρα όπου μέχρι τότε η επιχείρηση εξήγαγε τα προϊόντα της. Το κίνητρο γι' αυτήν την μεταβολή είναι η αποφυγή όλων των εμποδίων και περιορισμών, θεσμικών και μη, καθώς και η διατήρηση της δυνατότητας διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά αυτή. Η αποφυγή αυτών των εμποδίων και περιορισμών αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο για παραγωγή στη χώρα υποδοχής. Το κίνητρο αυτό είναι ιδιαίτερα ισχυρό όταν η επιχείρηση κατέχει σχετικά μεγάλο μερίδιο στην αγορά της χώρας αυτής και οι πωλήσεις της και τα κέρδη της εκεί αποτελούν σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων και κερδών της, αντίστοιχα.

Στην περίπτωση αυτή, η κρισιμότητα της διατήρησης του μεριδίου αγοράς οφείλεται στο ότι αν η κυβέρνηση της χώρας υποδοχής λάβει τέτοια μέτρα για τον περιορισμό των εισαγωγών, οι συνέπειες για την επιχείρηση θα είναι η δραστική μείωση των εξαγωγών της στη χώρα αυτή και επομένως και των κερδών που αποκομίζει από τη συγκεκριμένη αγορά. Το τελευταίο, ωστόσο, θα επηρεάσει δυσμενώς και τη συνολική κερδοφορία της επιχείρησης, με όλες τις αρνητικές επιπτώσεις που αυτό συνεπάγεται. Έτσι, η ύπαρξη ή επιβολή εμποδίων και περιορισμών στο διεθνές εμπόριο υποχρεώνει κάποιες επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες πέραν των εθνικών συνόρων. Ένας μικρός αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων επέκτειναν την παραγωγή τους διεθνώς για το λόγο αυτό. Δύο διαφορετικά παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που εγκαταστάθηκαν σε αλλοδαπές αγορές για να αποφύγουν την επιβολή δασμών στα προϊόντα τους δίνονται στο πλαίσιο που ακολουθεί.

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ: Η Μεγαλύτερη Ελληνική Καπνοβιομηχανία

Τον Οκτώβριο του 1998, η εταιρία αναγκάστηκε να διακόψει τις εξαγωγές προς τη Ρουμανία, λόγω της επιβολής υψηλών δασμών και άλλων περιορισμών που ελήφθησαν για την προστασία της τοπικής παραγωγής. Κατόπιν αυτού, επιτάχυνε τις προετοιμασίες και τις διαδικασίες για την έναρξη της λειτουργίας της νέας μονάδας στο Βουκουρέστι. Στη Ρουμανία, θα έχει δική της παραγωγική μονάδα σε πλήρη λειτουργία μέσα στο 1999, ενώ με άλλες παραγωγικές λύσεις σκοπεύει να ενδυναμώσει τη θέση της και στην Ουκρανία... (Κέρδος, 1 Αυγούστου 1999)

KPI-KPI: Σχέδια για την Είσοδό της σε Σερβία-Κροατία

Την είσοδό της στις αγορές της Σερβίας και της Κροατίας με άξονα τη θυγατρική της στο Κουμάνοβο της Π. Γ. Δ. της Μακεδονίας σχεδιάζει η βορειοελλαδική γαλακτοβιομηχανία KPI- KPI Α.Ε. Η διοίκηση της εταιρίας βρίσκεται ήδη σε συζητήσεις για ενδεχόμενες εμπορικές συνεργασίες στις εν λόγω χώρες αξιοποιώντας τους χαμηλούς δασμούς μεταξύ των κρατών της πρώην Γιουγκοσλαβίας... (Κέρδος, 25 Ιουλίου 2002)

9. Ακολουθώντας τους πελάτες

Είναι γνωστό πως για να λειτουργήσει μια επιχείρηση αποτελεσματικά, χρειάζεται να εξασφαλίσει την ύπαρξη ενός δικτύου αξιόπιστων επιχειρήσεων- προμηθευτών που θα της παρέχουν έγκαιρα και ανελλιπώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για τη απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Όταν όμως μια επιχείρηση αποφασίζει να εγκατασταθεί και να παράγει σε μια νέα και σχετικά άγνωστη αγορά, δεν είναι πάντα βέβαιο ότι στη χώρα αυτή θα υπάρχουν διαθέσιμες οι επιχειρήσεις- προμηθευτές που χρειάζεται. Η μπορεί να υπάρχουν, αλλά το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, καθώς και το επίπεδο της αξιοπιστίας τους όσον αφορά την έγκαιρη και ανελλιπή προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών τους, να μην ικανοποιεί τις ελάχιστες απαιτήσεις της επιχείρησης. Κάποιες φορές δε, ακόμα και αν οι εγχώριοι προμηθευτές «δείχνουν» να είναι αξιόπιστοι και να πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις τους, οι επιχειρήσεις θέλουν να αποφύγουν την αβεβαιότητα που συνεπάγεται η έναρξη νέων συνεργασιών με τοπικούς προμηθευτές και προτιμούν να συνεχίσουν να συνεργάζονται με τους παλιούς προμηθευτές τους που τους γνωρίζουν και τους εμπιστεύονται.

Σε πολλές από τις περιπτώσεις αυτές, οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται διεθνώς ζητούν από τους προμηθευτές που ήδη χρησιμοποιούν, είτε στη μητρική χώρα είτε σε πολλές άλλες χώρες, να τους ακολουθήσουν και να εγκατασταθούν στη νέα αγορά. Είναι βέβαια σαφές πως αν η επιχείρηση- προμηθευτής δεν επιθυμεί να εμπλακεί σε αυτού του είδους τις «περιπέτειες», μπορεί κάλλιστα να αρνηθεί να ακολουθήσει τον πελάτη της στη χώρα επέκτασης. Ωστόσο, η λήψη της απόφασης μιας τέτοιας απόφασης είναι μεγάλης στρατηγικής σημασίας όσον αφορά τη συνέχιση της συνεργασίας της με τον πελάτη της. Επομένως, η λήψη της απόφασης αυτής από την επιχείρηση- προμηθευτή, απαιτεί την προσεκτική διερεύνηση και μελέτη των δεδομένων, καθώς μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στις μακροχρόνιες σχέσεις της με την επιχείρηση- πελάτη. Το τελευταίο μπορεί να συμβεί στην περίπτωση όπου ο πελάτης θα εντοπίσει και θα συνεργαστεί στη χώρα υποδοχής με κάποια άλλη επιχείρηση- προμηθευτή που θα ικανοποιεί τις ελάχιστες απαιτήσεις του και που δεν θα προέρχεται υποχρεωτικά από τη χώρα υποδοχής.

Το πρόβλημα που θα παρουσιασθεί τότε για τον αρχικό προμηθευτή είναι πως ο νέος προμηθευτής μπορεί να κατορθώσει να πείσει την επιχείρηση- πελάτη να αναλάβει να την προμηθεύει και τα προϊόντα που προηγουμένως αγόραζε από τον αρχικό προμηθευτή. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η απροθυμία του αρχικού προμηθευτή να ακολουθήσει τον πελάτη του στο διεθνές εγχείρημα του θα συνεπάγεται, στην καλύτερη περίπτωση, την απώλεια ενός μέρους των πωλήσεων του σε αυτόν. Στη

χειρότερη δε περίπτωση μπορεί να συνεπάγεται και την ολοκληρωτική απώλεια του πελάτη προς όφελος του νέου προμηθευτή και ανταγωνιστή της. Η πιθανότητα, λοιπόν, να συμβούν τα προηγούμενα, έχει «υποχρεώσει» πολλές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τους πελάτες τους στις διεθνείς αγορές και έτσι να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους. Το φαινόμενο αυτό είναι πολύ πιο έντονο όταν η συγκεκριμένη επιχείρηση- πελάτης αποτελεί την πηγή ενός σημαντικού μέρους των συνολικών εσόδων της επιχείρησης- προμηθευτή, με αποτέλεσμα η πιθανή απώλειά της ως πελάτη να έχει ουσιαστικές αρνητικές επιπτώσεις στις συνολικές πωλήσεις της και τα κέρδη της.

Στο σημείο αυτό, ωστόσο, είναι απαραίτητο να διευκρινισθεί ότι ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων – προμηθευτών θεώρησαν μια τέτοια εξέλιξη ως μια καλή ευκαιρία για να επεκταθούν διεθνώς και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και τα κέρδη τους, και όχι ως καταναγκασμό. Η θεώρηση δε της εξέλιξης αυτής ως «ευκαιρίας» και όχι ως «απειλής» οφειλόταν κυρίως στο ότι η ύπαρξη στη χώρα επέκτασης ενός «σίγουρο» πελάτη παρείχε στην επιχείρηση- προμηθευτή τις ελάχιστες εγγυημένες πωλήσεις αλλά και τις απαραίτητες συνέργιες για την αποτελεσματική λειτουργία των νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων που έπρεπε να δημιουργήσει στη χώρα αυτή.

Η δραστηριοποίηση ενός μεγάλου αριθμού ελληνικών εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων στο Βαλκανικό χώρο αλλά και η ύπαρξη σημαντικού ελληνικού στοιχείου σε χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, αποτέλεσαν ισχυρά κίνητρα και για την είσοδο στους ίδιους χώρους ελληνικών εταιριών παροχής υπηρεσιών όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρίες. Οι επιχειρήσεις αυτές είχαν ήδη εξασφαλισμένο ένα αρχικό πυρήνα πελατών καθώς, ιδιαίτερα στις Βαλκανικές χώρες, οι ελληνικές επιχειρήσεις που είχαν ήδη δραστηριοποιηθεί εκεί, χρειάζονταν τις υπηρεσίες τους. Ταυτόχρονα όμως τους δινόταν και η ευκαιρία να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και σε άλλες αλλοδαπές ή τοπικές επιχειρήσεις και νοικοκυριά και έτσι να αυξήσουν ακόμα περισσότερο τις πωλήσεις τους και τα κέρδη τους.

10. Αντεπίθεση στον ανταγωνισμό

Πολλές φορές η είσοδος μιας επιχείρησης στην αγορά μιας αλλοδαπής χώρας μπορεί να αποτελεί στρατηγική κίνηση αντιπερισπασμού ως απάντηση στην είσοδο στην εγχώρια αγορά ενός ανταγωνιστή της που προέρχεται από τη χώρα αυτή. Στις περιπτώσεις αυτές, ο στόχος της διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης δεν είναι απλώς η αποκόμιση κερδών αλλά και η πρόκληση σημαντικών προβλημάτων για τον ανταγωνιστή της στην αγορά της χώρας της. Με τον τρόπο αυτό η

«αντεπιτιθέμενη» επιχείρηση ελπίζει πως θα υποχρεώσει τον ανταγωνιστή της να αναδιπλωθεί και να μειώσει την παρουσία του στη δικιά της χώρα στο ελάχιστο. Επιπλέον, ελπίζει ότι θα τον αναγκάσει να αφιερώσει τα καλύτερα και ικανότερα διοικητικά στελέχη του, καθώς και ένα σημαντικό όγκο κεφαλαίων, για να προστατέψει την εγχώρια αγορά από την «αντεπίθεση» αντί να τα χρησιμοποιήσει στη χώρα της αντεπιτιθέμενης επιχείρησης. Η τελική επιδίωξη της επιχείρησης είναι να περιορίσει όσο το δυνατόν περισσότερο το βαθμό επιτυχίας της προσπάθειας εισόδου του ανταγωνιστή της στη «δική» της αγορά.

11. Ακολουθώντας τον ανταγωνισμό

Και στην περίπτωση αυτή, η είσοδος της επιχείρησης στην αγορά μιας ξένης χώρας μπορεί να αποτελεί στρατηγική κίνηση αντίδρασης στην είσοδο στη χώρα κάποιου ανταγωνιστή της. Για άλλη μια φορά, ο πρωταρχικός στόχος της διεθνούς επέκτασης της επιχείρησης δεν είναι η αποκόμιση κερδών αλλά η πρόκληση δυσκολιών και προβλημάτων για τον ανταγωνιστή της στην χώρα υποδοχής. Αν και η είσοδος στην αγορά αυτή δεν συμπεριλαμβανόταν στο στρατηγικό σχέδιασμό της, η επιχείρηση υποχρεώνεται να ακολουθήσει τον ανταγωνιστή της εκεί. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν θα ήταν στρατηγικά σωστό να επιτρέψει στον ανταγωνιστή της να «κυριαρχήσει» σε μια νέα αγορά χωρίς να αντιμετωπίσει καμιά αντίσταση. Κάτι τέτοιο θα του έδινε την ευκαιρία να αποκομίσει σημαντικά οικονομικά κέρδη με μεγάλη ευκολία, να βελτιώσει την εικόνα του (image) στον κλάδο και, επομένως, να ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική του θέση στις διεθνείς αγορές.

Κλείνοντας, πρέπει να τονισθεί πως για κάθε επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι από ένας λόγοι που συνηγορούν στην ανάληψη του πραγματικά δύσκολου και επίπονου στόχου της επέκτασης της παραγωγής στις διεθνείς αγορές. Για τις επιχειρήσεις αυτές είναι πολύ σημαντικό να εντοπίσουν και να ιεραρχήσουν σωστά τους λόγους για τους οποίους η επιχείρησή τους θα έπρεπε να επεκτείνει τις παραγωγικές της δραστηριότητες σε κάποια ξένη χώρα. Στην αντίθετη περίπτωση είναι μεγάλη η πιθανότητα πως η επιχείρηση θα προχωρήσει σε άστοχες ή λανθασμένες επιλογές. Κάτι τέτοιο όμως θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο να μην επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της αύξησης των κερδών της, αλλά και να υποστεί σημαντικές απώλειες.

Τέλος, είναι απαραίτητο να τονισθεί πως η παρουσίαση και η ανάλυση των λόγων που έχουν υποκινήσει ένα τεράστιο αριθμό επιχειρήσεων από

σχεδόν όλες τις χώρες της υφηλίου να διεθνοποιήσουν τις παραγωγικές δραστηριότητές τους, αποτελούν και μια ευκρινέστατη καταγραφή των στρατηγικών στόχων που η επίτευξη τους μπορεί να καταστεί εφικτή για την επιχείρηση διαμέσου της διεθνούς παραγωγής. Με δεδομένη την έκταση που έχει λάβει η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η συνειδητοποίηση από τα διοικητικά στελέχη των ωφελειών που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της διεθνώς αποτελεί πλέον ένα θέμα ιδιαίτερα κρίσιμης σημασίας για την πετυχημένη πορεία της. Η έλλειψη της κατανόησης των ωφελειών αυτών από τα αρμόδια στελέχη είναι δυνατόν να οδηγήσει στην υποτίμηση της σημασίας της διεθνούς επέκτασης. Αυτό μπορεί στη συνέχεια να οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής φύσεως που, αν δεν είναι λανθασμένες, δεν θα είναι οι καλύτερες δυνατές για τη θέση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, την ανταγωνιστικότητά της και την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της.

5.2 Τρόποι εισόδου στην αγορά

Υπάρχουν δυο αποφάσεις που οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν κατά την είσοδό τους σε ξένες αγορές: θα πρέπει να εισαχθούν 1) με κοινοπραξίες ή με θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας και 2) με εξαγορές ή με νέες επενδύσεις;

5.2.1 Κοινοπραξίες κεφαλαίου (equity joint ventures)

Ένας διεθνής επιχειρηματικός θεσμός που υποτίθεται ότι κερδίζει ολοένα και περισσότερη σημασία είναι η κοινοπραξία μετοχικού κεφαλαίου. Δεν είναι λίγες οι ερμηνείες του, γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν κοινοπραξίες κεφαλαίου, αλλά οι περισσότερες απαντήσεις που δίνονται (προσέλκυση συμπληρωματικών εισροών, προσέλκυση παρόμοιων εισροών) εμφανίζονται επίσης και σε άλλες μεθόδους συνδυασμού των πόρων, όπως συμβόλαια, νέες επενδύσεις, ή συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Οι κοινοπραξίες κεφαλαίου είναι διακανονισμοί μετοχικού κεφαλαίου. Το πρώτο βήμα για την ερμηνεία των κοινοπραξιών είναι η διερεύνηση της επιλογής μεταξύ κεφαλαιακών και μη κεφαλαιακών διακανονισμών. Ενώ, η βιβλιογραφία συχνά συγκεντρώνει και τους δύο τύπους σε θεωρητικά ασαφείς κατηγορίες, όπως «συνεταιριστικές κοινοπραξίες» ή «στρατηγικές συμμαχίες», είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός μεταξύ

κεφαλαιακών και μη κεφαλαιακών κοινοπραξιών, επειδή διαφέρουν στη δομή των κινήτρων τους και έτσι στην καταλληλότητα τους για την οργάνωση ενός συγκεκριμένου τύπου συναλλαγής. Τα μέρη των μη κεφαλαιακών διακανονισμών (τους οποίους για λόγους ευκολίας θα ονομάζουμε «συμβόλαια») πληρώνονται προκαταβολικά για τη συμβολή τους και έτσι έχουν τη δυνατότητα να εξαπατήσουν εάν το κόστος μέτρησης είναι υψηλό. Οι κεφαλαιακοί διακανονισμοί, από την άλλη μεριά, πληρώνουν τους προμηθευτές των εισροών από τα κέρδη της επιχείρησης στην οποία συμβάλλουν. Οι πωλητές εισροών, οι οποίοι προμηθεύουν κατώτερης ποιότητας εισροές, θα επωμισθούν μέρος του κόστους της ανεντιμότητάς τους, καθώς η προμήθεια της επιχείρησης με κατώτερης ποιότητας εισροές μειώνει τα κέρδη της επιχείρησης και επιβάλλει μια ζημιά στους πωλητές/ιδιοκτήτες των εισροών, η οποία είναι ανάλογη του μεριδίου τους στο κεφάλαιο. Οι κεφαλαιακοί διακανονισμοί είναι για αυτόν το λόγο πιο αποτελεσματικοί από τα συμβόλαια όταν η αγορά για τη απόκτηση εισροών υπόκειται σε υψηλό κόστος συναλλαγών. Όπως έχουμε δει, μερικοί τύποι τεχνογνωσίας, φήμης και υπηρεσιών διανομής εμπίπτουν σε αυτήν τη κατηγορία.

Οι κοινοπραξίες κεφαλαίου αποτελούν ένα συγκεκριμένο τύπο κεφαλαιακού διακανονισμού, με την έννοια ότι το κεφάλαιο σε μια επιχείρηση είναι μοιρασμένο μεταξύ δύο ή περισσότερων προμηθευτών/ιδιοκτητών εισροών. Μια απλή εξήγηση γι' αυτό είναι ότι οι κοινοπραξίες κεφαλαίου εμφανίζονται όταν οι αγορές για ενδιάμεσες εισροές που προσφέρονται από δύο ή περισσότερα μέρη εμπεριέχουν υψηλό κόστος συναλλαγών. Σε άλλη περίπτωση, το μέρος με τη πιο εμπορεύσιμη εισροή θα μπορούσε να κερδίσει με το να μεταφέρει αυτή την εισροή μέσω συμβολαίου στο μέρος με τη λιγότερο εμπορεύσιμη εισροή. Υποθέστε ότι η παραγωγή ενός συγκεκριμένου αγαθού ή υπηρεσίας απαιτεί το συνδυασμό δύο ειδών γνώσης, α και β , που κατέχονται από τις επιχειρήσεις A και B, αντίστοιχα. Εάν για την α μπορούν εύκολα να εκχωρηθούν δικαιώματα εκμετάλλευσης, ενώ για τη β όχι, οι α και β θα συνδυαστούν από τη B, με την A να εκχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης της α στη B. Εάν ισχύει το αντίθετο, η B θα εκχωρήσει δικαίωμα εκμετάλλευσης της β στην A. Για να επιλεγεί μια κοινοπραξία ως η μέθοδος για το συνδυασμό των α και β , θα πρέπει η αγορά για την ανταλλαγή τόσο της α όσο και της β να υπόκειται σε υψηλό κόστος συναλλαγών.

Οι κοινοπραξίες κλίμακας θα είναι βέλτιστες όταν α) το υψηλό κόστος συναλλαγών στην αγορά για τις εισροές καθιστά την κάθετη ολοκλήρωση, μεταξύ ενός σταδίου παραγωγής και ενός άλλου, σκόπιμη και β) οι διαφορές στην ελάχιστη αποτελεσματική κλίμακα (EAK) [minimum efficient scale (MES)] μεταξύ των σταδίων είναι τέτοιες, ώστε ο διαχωρισμός του κεφαλαίου του ενός από τα δύο στάδια να είναι

σκόπιμος. Στη βιομηχανία του αλουμινίου, η υψηλότερη ΕΑΚ στο στάδιο της αλουμίνας σε σχέση με του αλουμινίου στο σχηματισμό κοινοπραξιών για τη λειτουργία θυγατρικών, αλλά αποτελεσματικού μεγέθους, εξευγενιστηρίων αλουμίνας.

Ωστόσο, η ταυτόχρονη παρουσία δύο τουλάχιστον «δύσκολο να πουληθούν» εισροών που κατέχουν δυο τουλάχιστον διαφορετικά μέρη δεν είναι, ικανή να οδηγήσει στη δημιουργία κοινοπραξιών. Οι εισροές που είναι δύσκολο να ανταλλαχθούν στην αγορά μπορούν να συνδυαστούν εάν η μία επιχείρηση αγοράσει την άλλη, ή εάν συγχωνευτούν, ή εάν μια επιχείρηση είναι ικανή να αντιγράψει τα στοιχεία της άλλης αγοράζοντας τις απαραίτητες εισροές στη αγορά (η εκδοχή της αντιγραφής). Άλλες συνθήκες για την ύπαρξη κοινοπραξιών θα πρέπει λοιπόν να είναι ότι (1) η αντιγραφή των στοιχείων είναι πιο ακριβή από την κοινού εκμετάλλευσή τους και ότι (2) οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές των επιχειρήσεων που κατέχουν τα συμπληρωματικά στοιχεία είναι πιο δαπανηρές από ότι η προσέλκυση των υπηρεσιών των στοιχείων σε μια κοινοπραξία. Η συνθήκη (1) επιτυγχάνεται όταν τα επιθυμητά στοιχεία έχουν υψηλό σταθερό κόστος και χαμηλό οριακό κόστος. Πέρα από την προφανή περίπτωση της απαγόρευσης από την κυβέρνηση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, η (2) επιτυγχάνεται όταν οι πόροι που αποδίδουν τις επιθυμητές υπηρεσίες αποτελούν μικρό και αδιαχώριστο τμήμα του συνόλου των πόρων, που κατέχονται και από τους δύο πιθανούς συνεταιίρους ή όταν μια συγχώνευση ή πλήρης εξαγορά θα αύξαναν σημαντικά το κόστος διοίκησης.

Ενώ οι κοινοπραξίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο συνδυασμού των δύσκολα εμπορεύσιμων εισροών που κατέχονται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, ενέχουν επίσης και αντισταθμιστικό κόστος. Τα κίνητρα που οι προμηθευτές των εισροών έχουν για να εξαπατήσουν δεν περιορίζονται πλήρως, καθώς κάθε εταίρος της κοινοπραξίας μπορεί να διεκδικήσει μόνο ένα κλάσμα της υπολειμματικής αξίας της επιχείρησης. Κάθε εταίρος μπορεί λοιπόν ακόμη να βρίσκει πλεονεκτικό να μεγιστοποιεί τα οφέλη του εις βάρος της επιχείρησης, για παράδειγμα, προσφέροντας λιγότερες εισροές στη επιχείρηση σε σχέση με αυτό που είχε συμφωνηθεί με το συμβόλαιο όταν σχηματίστηκε. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον πλήρη έλεγχο του κεφαλαίου, όπου η μητρική, έχοντας τα πλήρη δικαιώματα επί της υπολειμματικής αξίας της επιχείρησης, υποκινείται να τη μεγιστοποιήσει. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι εταίροι της κοινοπραξίας μπορεί να μεταφέρουν στις δικές τους επιχειρήσεις μερικές από τις εισροές που έχουν συνεισφέρει στην επιχείρηση οι άλλοι και μετά να χρησιμοποιούν αυτές τις εισροές που έχουν συνεισφέρει από το συνέταίρό τους για να τον ανταγωνισθούν. Ως αποτέλεσμα, η αποτελεσματικότητα της κοινοπραξίας εξαρτάται από τη σύγκλιση των σκοπών των επιμέρους

εταίρων στη συμφωνία, ή την αποτυχία επίτευξης αυτής της σύγκλισης, από το βαθμό στον οποίο ο καιροσκοπισμός των εταίρων μπορεί να ελεγχθεί με συμβολαιακά μέσα ή με κατάλληλο σχεδιασμό της επιχείρησης. Όποτε οι εταίροι έχουν συγκρουόμενους σκοπούς που δεν μπορούν να συμβιβαστούν με συμβόλαια, οι ενέργειές τους θα μειώνουν τα διαθέσιμα κέρδη και η μορφή οργάνωσης της κοινοπραξίας θα αποδειχθεί πολύ επιζήμια για το ένα ή και τα δύο μέρη.

5.2.2 Κοινοπραξίες εναντίον θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας

Αυτό το υπόδειγμα κόστους συναλλαγών της κοινοπραξίας είναι συνεπές με τα ευρήματα των πρωτοποριακών μελετών των Franco και Stopford και Wells (1972). Αυτοί οι συγγραφείς εξέτασαν την επιλογή των αμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων μεταξύ θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας και κοινοπραξιών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απέφευγαν τη συμμετοχή σε κοινοπραξίες α) όταν ήδη κατείχαν ή μπορούσαν να αποκτήσουν στην αγορά όλους τους πόρους που ήδη κατείχαν ή μπορούσαν να αποκτήσουν στην αγορά όλους τους πόρους που ήταν απαραίτητοι για να λειτουργήσουν στο εξωτερικό και β) όταν η αγορά για τους πόρους με τους οποίους συνέβαλαν στην κοινοπραξία χαρακτηριζόταν από το υψηλό κόστος συναλλαγών. Έτσι, οι μητρικές που προμήθευαν τις θυγατρικές (affiliates) τους (ή προμηθεύονταν από αυτές) ενδιάμεσα προϊόντα, τα οποία δεν είχαν τιμές αγοράς, ήταν πιθανόν να προτιμούν την πλήρη ιδιοκτησία. Παρομοίως, οι μητρικές που εκμεταλλεύονταν μορφές γνώσης και φήμης και πελατείας, οι οποίες είναι δύσκολο να προστατευθούν μέσω συμβολαίων, ήταν λιγότερο πιθανό να σχηματίσουν μια κοινοπραξία (οι Stopford και Wells σκέφτηκαν ότι αυτό μπορούσε να προσεγγιστεί καλά από τους λόγους R&D ως προς τις πωλήσεις και διαφήμιση ως προς τις πωλήσεις της θυγατρικής). Από την άλλη μεριά, οι μητρικές έτειναν να επιλέγουν κοινοπραξίες όταν χρειαζόνταν συμπληρωματικούς πόρους, τους οποίους δεν μπορούσαν να αποκτήσουν εύκολα από την αγορά. Η ανάγκη για τη δημιουργία κοινοπραξίας ήταν ιδιαίτερα ισχυρή α) όταν η ξένη θυγατρική αντιπροσώπευε μια κίνηση διαφοροποίησης για τη μητρική και έτσι η μητρική χρειαζόταν γνώση ή υπηρεσίες διανομής εξειδικευμένες ως προς τον κλάδο, β) όταν η πολυεθνική επιχείρηση είχε μικρή εμπειρία της αγοράς στην οποία εισαγόταν και έτσι χρειαζόταν γνώση εξειδικευμένη ως προς τη χώρα και γ) όταν χρειαζόταν πόρους που ελέγχονταν από εγχώριες επιχειρήσεις. Παρόμοια ευρήματα έχουν αναφερθεί από τους Stopford και Haberich (1978) στην περίπτωση των βρετανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων και από τους Yoshino (1976), Yoshihara

(1984), και Tsurumi (1976) στην περίπτωση των ιαπωνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Οικονομετρικές μελέτες παρέχουν επιπρόσθετη υποστήριξη. Οι Gatignon και Anderson (1998) βρήκαν ότι η πιθανότητα οι αμερικανικές μητρικές να έχουν πλήρη ιδιοκτησία των θυγατρικών τους στο εξωτερικό σχετίζονταν θετικά με τους λόγους των δαπανών για R&D ως προς τις πωλήσεις και των δαπανών για διαφήμιση ως προς τις πωλήσεις στους κλάδους των μητρικών και με τη διεθνή εμπειρία της επιχείρησης (όπως προσεγγίζεται από τον αριθμό των προηγούμενων ξένων επενδύσεων). Οι κοινοπραξίες ήταν πιο πιθανές σε χώρες με κουλτούρες εντελώς διαφορετικές από αυτή των ΗΠΑ, που ήταν ελεγχόμενες από νομικούς περιορισμούς για τις εισερχόμενες επενδύσεις και είχαν πολιτικό κίνδυνο. Μια μελέτη από τον Gomes-Casseres (1975), χρησιμοποιώντας την ίδια βάση δεδομένων για τις προ του 1975 θυγατρικές των αμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, επίσης έδειξε ότι η ένταση της διαφήμισης, η διεθνής εμπειρία, ένα υψηλό ποσοστό ενδο-συστημικών πωλήσεων μέσα στην πολυεθνική επιχείρηση και η εξοικείωση με τη χώρα υποδοχής έτειναν να οδηγούν σε πλήρη ιδιοκτησία. Οι θυγατρικές που δραστηριοποιούνταν σε έναν κλάδο διαφορετικό από αυτόν της μητρικής και οι οποίες λειτουργούσαν βιομηχανίες έντασης πόρων, ήταν πιο πιθανό να είναι κοινοπραξίες. Η ένταση του R&D ήταν ασήμαντη, αλλά μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ διαφοροποίησης και έντασης R&D είχε ένα σημαντικά θετικό συντελεστή, υποδεικνύοντας ότι όταν η θυγατρική βρισκόταν έξω από τις κεντρικές επιχειρήσεις της μητρικής, η ένταση του R&D ενθάρρυνε τις κοινοπραξίες, ενώ όταν η θυγατρική ήταν ενεργός στην κύρια γραμμή παραγωγής της μητρικής, η ένταση R&D οδηγούσε σε θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας.

Ο Hennart (1991) παρατήρησε την επιλογή των ιαπωνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων μεταξύ μερικής και πλήρους ιδιοκτησίας των θυγατρικών τους στις ΗΠΑ. Όπως και στην περίπτωση των αμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι Ιάπωνες επενδυτές ήταν πιο πιθανό να ενταχθούν σε κοινοπραξίες όταν είχαν μικρή εμπειρία στην αγορά των ΗΠΑ ή όταν η θυγατρική τους στις ΗΠΑ βρισκόταν είτε σε διαφορετικό κλάδο από τη μητρική είτε σε έναν κλάδο φυσικών πόρων, υποδεικνύοντας την ανάγκη για εξειδικευμένη ως προς τη χώρα και τον κλάδο γνώση και για πρόσβαση στους φυσικούς πόρους. Αντίθετα με τις άλλες δύο μελέτες, η ένταση R&D και διαφήμισης των ιαπωνικών μητρικών δεν είχε επίδραση στην επιλογή μεταξύ πλήρους και μερικής ιδιοκτησίας των θυγατρικών τους. Η εξήγηση του Hennart είναι ότι μερικές ιαπωνικές επιχειρήσεις έντασης R&D πιθανόν να είχαν εισέλθει στις ΗΠΑ για να αποκτήσουν γνώμη μέσω κοινοπραξιών, ενώ άλλες είχαν εισαχθεί προκειμένου να την εκμεταλλευτούν μέσω θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας.

Οι Hennart και Larimo (1998) παρατήρησαν εάν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συμπεριφέρονταν διαφορετικά από τις φιλανδικές όταν επέλεγαν μεταξύ θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας και κοινοπραξιών προκειμένου να εισέλθουν την αγορά των Ηνωμένων πολιτειών. Υποστήριζαν ότι επειδή η Ιαπωνία διαφέρει πολιτισμικά από τις Ηνωμένες πολιτείες περισσότερο από ότι η Φιλανδία, η Πολιτείες θα ήταν υψηλότερη, *ceteris paribus*, για τις ιαπωνικές από ότι για τις φιλανδικές επιχειρήσεις. Οι κοινοπραξίες αποτελούν μια καλή επιλογή για την είσοδο σε μια άγνωστη χώρα, καθώς η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να ανατεθεί στο εγχώριο εταίρο. Έτσι, οι Ιάπωνες επενδυτές θα είναι πιο πιθανό να επιλέξουν την κοινοπραξία. Ελέγχοντας όλους τους άλλους παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή μεταξύ των δυο αυτών εναλλακτικών, οι Ιάπωνες επενδυτές ήταν πράγματι πιθανότερο σε σχέση με τους αντίστοιχους τους Φιλανδούς να επιλέξουν τις κοινοπραξίες έναντι των θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας.

5.2.3 Κοινοπραξίες εναντίον εξαγορών

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών υποστηρίζει ότι οι κοινοπραξίες επιλέγονται έναντι των εξαγορών σε τρεις περιπτώσεις:

1. Στην παρουσία πολιτικών, θεσμικών ή πολιτισμικών περιορισμών στις εξαγορές/ συγχωνεύσεις.
2. Όποτε οι ξένοι επενδυτές ανησυχούν για την επίδραση της πλήρους εξαγοράς στα κίνητρα της κορυφαίας διοικητικής ομάδας της εξαγορασθείσας επιχείρησης, και
3. Όποτε τα στοιχεία που παρέχουν τις επιθυμητές υπηρεσίες είναι «δεμένα» με άλλα, η επιθυμητά στοιχεία.

Η επίπτωση των συνθηκών (1) και (2) είναι ότι ο λόγος των συγχωνεύσεων και εξαγορών προς τις κοινοπραξίες θα πρέπει να είναι υψηλότερος μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται σε μια δεδομένη χώρα από ότι μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται σε δύο διαφορετικές χώρες, καθώς τα πολιτισμικά και θεσμικά εμπόδια για τις εξαγορές είναι υψηλότερα στις διακριτικές από ότι στις εγχώριες συγχωνεύσεις. Χρησιμοποιώντας στοιχεία της Ευρωπαϊκής κοινότητας για τις κοινοπραξίες και τις εξαγορές/ συγχωνεύσεις μεταξύ 1983 και 1992, ο Kay et al. (1996) βρήκε ότι ο λόγος των εξαγορών/ συγχωνεύσεων προς τις κοινοπραξίες ήταν ο υψηλότερος μεταξύ επιχειρήσεων της Ε.Ε. που βρίσκονταν στην ίδια χώρα, μεσαίος μεταξύ επιχειρήσεων της Ε.Ε. που

βρίσκονταν σε διαφορετικά κράτη της Ε.Ε. και ο χαμηλότερος μεταξύ επιχειρήσεων της Ε.Ε. και μη.

Οι Hennart και Reddy (1997) διερεύνησαν τη συνθήκη (3). Παρατήρησαν την επιλογή που έκαναν οι Ιάπωνες στις Ηνωμένες Πολιτείες μεταξύ εξαγοράς μιας αμερικανικής επιχείρησης ή δημιουργίας κοινοπραξίας με κάποια από αυτές. Υπέθεσαν ότι οι Ιάπωνες επενδυτές θα ήταν πιθανότερο να εξαγοράσουν αμερικανικές επιχειρήσεις εάν ήταν «εύπεπτες», δηλαδή εάν δεν περιλάμβαναν μη αναγκαία στοιχεία. Οι εύπεπτες επιχειρήσεις, υποστήριξαν, ότι ήταν επιχειρήσεις οι οποίες ήταν μικρές, ή, ήταν μεγάλες, ήταν διαιρεμένες σε τμήματα, έτσι ώστε οι Ιάπωνες επενδυτές μπορούσαν να εξαγοράσουν μόνο τα σχετικά με την επιχείρησή τους τμήματα. Οι Ιάπωνες, από την άλλη μεριά, θα μπορούσαν να εισέλθουν σε μια κοινοπραξία με μεγάλες, αδιαίρετες αμερικανικές επιχειρήσεις, επειδή μέσω της κοινοπραξίας θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στα επιθυμητά στοιχεία χωρίς να πρέπει να αγοράσουν τα μη αναγκαία. Όπως, προβλήθηκε, οι Hennart και Reddy, βρήκαν ότι η «ευπεψία» του Αμερικανού εταίρου στατιστικά σημαντική επίδραση στην επιλογή μεταξύ κοινοπραξιών και εξαγορών.

5.2.4 Εξαγορές

Μια άλλη σπουδαία απόφαση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση όταν εισέρχεται σε μια αγορά είναι το εάν θα ιδρύσει μια νέα επιχείρηση από την αρχή (μια νέα είσοδος) ή το εάν θα αποκτήσει μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση (μια εξαγορά). Η θεωρία του κόστους συναλλαγών μπορεί να ρίξει φως και σε αυτή την επιλογή επίσης, παρ' όλο που η θεωρία σε αυτό το σημείο είναι κατά κάποιο τρόπο λιγότερο ανεπτυγμένη. Η πραγματοποίηση μιας εξαγοράς σημαίνει την αγορά μιας επιχείρησης που ήδη λειτουργεί. Η πραγματοποίηση μιας νέας εισόδου σημαίνει την αγορά εγχώριων εισροών σε μη ενσωματωμένη μορφή και το συνδυασμό τους με εισροές που κατέχονται από τον επενδυτή προκειμένου να σχηματιστεί μια παραγωγική μονάδα. Αυτό υποδεικνύει ότι η επιλογή μεταξύ νέας επένδυσης και εξαγορών θα καθορίζεται, τουλάχιστον κατά ένα μέρος, από τα χαρακτηριστικά των συμβολών των εγχώριων και ξένων συντελεστών παραγωγής και του πώς αυτά αλληλεπιδρούν.

Θεωρήστε τις ακόλουθες περιπτώσεις. Κατά τη διάρκεια του 1960, οι αμερικανικές εταιρίες τροφίμων σκέφτηκαν ότι γνωρίζουν καλύτερα από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές πώς να διαφημίζουν και να διανέμουν τα προϊόντα τους. Την ίδια στιγμή, δεν γνώριζαν αρκετά για το πώς να λειτουργούν στην Ευρώπη. Η τεχνογνωσία μάρκετινγκ, σιωπηρή και μη προστατευμένη από ευρεσιτέχνες, δεν θα μπορούσε να εκχωρηθεί επικερδώς με δικαιώματα εκμετάλλευσης. Ο πιο αποδοτικός τρόπος να μεταφερθεί στο εξωτερικό ήταν η απόκτηση ευρωπαϊκών εταιριών

τροφίμων με φημισμένα εμπορικά ονόματα και προϊόντα ποιότητας και η παροχή σε αυτές τις εξαγορές της ανώτερης αμερικανικής τεχνογνωσίας μάρκετινγκ (Horst, 1974). Εδώ οι εξαγορές είχαν νόημα καθώς οι Αμερικανοί επενδυτές είχαν μικρή γνώση των ευρωπαϊκών διατροφικών συνηθειών και συνθηκών παραγωγής και η αμερικανική τεχνογνωσία στο μάρκετινγκ μπορούσε αποτελεσματικά να συγχωνευτεί σε μια υπάρχουσα επιχείρηση.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συναρμολόγησης οχημάτων, από την άλλη μεριά, εισήχθησαν στις Ηνωμένες Πολιτείες μέσω νέων επενδύσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Ιαπώνων κατασκευαστών αυτοκινήτων υπήρξε η ανώτερη ποιότητα, που επιτεύχθηκε μέσω του καλά μελετημένου σχεδιασμού των εγκαταστάσεων και των πρακτικών διοίκησης της εργασίας, όπως η εναλλαγή της εργασίας και οι κύκλοι ποιότητας. Επειδή η επιτυχής εφαρμογή πολλών από αυτές τις τεχνικές απαιτεί αλλαγή των ηθών και των αξιών, είναι πολύ δύσκολο να ενσωματωθούν σε μια ήδη υπάρχουσα αμερικανική επιχείρηση. Αντίθετα, είναι πολύ ευκολότερη η αποτύπωσή τους σε μια νέα μονάδα παραγωγής, καθώς αυτό καθιστά πιθανή την επιλογή της τοποθεσίας και του εργατικού δυναμικού που θα διευκολύνουν την μεταφορά.

Η παραπάνω ανάλυση υποδεικνύει ότι, *ceteris paribus*, οι εξαγωγές επιλέγονται έναντι νέων επενδύσεων (1) όσο ευκολότερη είναι η συγχώνευση της συμβολής του ξένου επενδυτή με μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση και (2) όσο λιγότερη είναι η γνώση των επενδυτών για την αγορά που εισέρχονται. Διαφοροποιημένες επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις όπου οι οιονεί ανεξάρτητες θυγατρικές μοιράζονται τη γενική διοίκηση και την τεχνογνωσία μάρκετινγκ που παράγεται στη μητρική. Έτσι, θα περιμέναμε ότι οι επενδυτές που είναι διαφοροποιημένοι και/ή που επενδύουν σε κλάδους άσχετους με την εγχώριά τους επιχείρηση, θα τείνουν να προτιμούν τις εξαγορές έναντι της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Οι εξαγορές επίσης παρατηρούνται όταν ο ξένος επενδυτής επιθυμεί να συνδυάσει και να οργανώσει ορθολογικά τα ήδη υπάρχοντα φυσικά στοιχεία (οικονομίες κλίμακας), ή έχει ανάγκη την πρόσβαση σε υπάρχουσες διαύλους διανομής (οικονομίες φάσματος). Οι ξένες επενδύσεις θα επιλέγονται όταν ο ξένος επενδυτής επιθυμεί να μεταφέρει κοινωνικά εγγενείς διαδικασίες.

Η εμπειρική βιβλιογραφία παρέχει κάποια υποστήριξη. Οι Caves και Meffra (1986), στην περίπτωση των αμερικανικών επιχειρήσεων, ο Zejan (1990) στην περίπτωση των σουηδικών επιχειρήσεων και οι Barkema και Vermeulen (1998) στην περίπτωση αυτών της Δανίας, βρήκαν σημαντική τη συσχέτιση μεταξύ της διαφοροποίησης του συνολικού προϊόντος της θυγατρικής και της προτίμησής της για εξαγορές έναντι νέων επενδύσεων. Οι Hennart και Park (1993) παρατήρησαν ότι τις ιαπωνικές εισόδους στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ελέγχοντας τους χρηματοοικονομικούς

παράγοντες, όπως τη μόχλευση του επενδυτή και τα σχετικά επίπεδα των τιμών των μετοχών και των συναλλαγματικών ισοτιμιών, βρήκαν ότι οι ιαπωνικές θυγατρικές έντασης R&D, των οποίων το πλεονέκτημα βρισκόταν στις εργασιακές πρακτικές που ήταν κοινωνικά εγγενείς, προτίμησαν τις νέες επενδύσεις έναντι των εξαγορών. Οι εξαγορές επιλέχθηκαν, από την άλλη μεριά, από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας διαφοροποίηση. Οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες δεν ήταν σημαντικοί. Οι Andersson και Svensson (1994) ανέλυσαν την επιλογή των Σουηδικών πολυεθνικών επιχειρήσεων μεταξύ εξαγορών και νέων επενδύσεων και επιβεβαίωσαν τα ευρήματα των Hennart και Park, ότι η ένταση R&D της θυγατρικής ενθαρρύνει τη νέα είσοδο.

5.3 Νέες μορφές επένδυσης και αντισταθμιστικό εμπόριο

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών σημειώνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος οργάνωσης των διασυνοριακών αλληλεξαρτήσεων και αυτό γιατί οι προσπάθειες των κυβερνήσεων να απαγορεύσουν ή να περιορίσουν τις λειτουργίες τους, εάν ήταν δεσμευτικές, θα έπρεπε να έχουν γενικά αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της διεθνούς οργάνωσης των αλληλεξαρτήσεων που εμπλέκουν γνώση, φήμη, υπηρεσίες διανομής, πρώτες ύλες και συστατικά και κεφάλαιο. Από αυτήν την οπτική, η θεωρία του κόστους συναλλαγών οδηγεί σε συμπεράσματα και προτάσεις, που είναι διαμετρικά αντίθετα από αυτά των υπέρμαχων των «νέων μορφών επένδυσης». Πράγματι, οι μελετητές του κόστους συναλλαγών έχουν δείξει ότι η ανάπτυξη των μη παραδοσιακών μορφών εμπορίου, όπως το αντισταθμιστικό εμπόριο (coyntertrade), μπορούν να θεωρηθούν ως η δεύτερη καλύτερη προσπάθεια των επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκονται σε χώρες που οι κυβερνήσεις αποθαρρύνουν την εγκαθίδρυση ιεραρχικών συνδέσμων μεταξύ εγχώριων επιχειρήσεων και ξένων εταιρών, προκειμένου να διασκεδάσουν μερικά από τα κίνητρα που είναι εγγενή στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ένας αριθμός μελετητών υποστήριξαν ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες, αντί να αποκτήσουν τις εισροές που χρειάζονταν από ξένες επιχειρήσεις ως πακέτο και δίνοντας τα κέρδη από το εγχείρημα στον ξένο επενδυτή (όπως συνέβη με την επέκταση ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα τους), θα έπρεπε να αγοράσουν αυτές τις εισροές σε μεμονωμένες μορφές μέσω μιας μεγάλης σειράς συμβολαϊκών υποκατάστατων [όπως εκχώρηση διακαιωμάτων εκμετάλλευσης, δικαιοπαροχής, συμφωνίες «με το κλειδί στο χέρι (turnkey) και διοικητικά συμβόλαια]. Αυτές οι «νέες μορφές» επένδυσης θα μπορούσαν να έχουν το πλεονέκτημα να αφήνουν χώρες από την

εκμετάλλευση των ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μερικοί από αυτούς τους μελετητές θεώρησαν τη ροπή προς αυτές τις νέες μορφές ως αναπόφευκτη και επιδοκίμασαν τη χρήση τους ως μια λύση στις συγκρούσεις μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων και χωρών υποδοχής.

Η ανάλυση του κόστους συναλλαγών υποστηρίζει ότι παρεμπόδιση της μεταφοράς μέσω πολυεθνικών επιχειρήσεων που παρέχονται από ξένους επενδυτές (όπως τεχνολογία, διοικητικές δεξιότητες και πρόσβαση σε ξένες αγορές) έχει αρνητικές επιπτώσεις αποτελεσματικότητας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ευθυγραμμίζουν τα κίνητρα μεταξύ πωλητών και αγοραστών των εισροών και αυτή η ιδιότητα δεν μπορεί πάντα να είναι πλήρως εφάμιλλη των συμβολαιακών διακανονισμών, ανεξαρτήτως του πόσο καλά έχουν μελετηθεί. Έτσι, υπάρχουν επιπτώσεις όπου η υποχρεωτική (*mandated*) αντικατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων με συμβόλαια θα μειώσει την αποτελεσματικότητα της μεταφοράς ικανοτήτων των ξένων επιχειρήσεων προς τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Για την καλύτερη κατανόηση του γιατί, δείτε το Σχήμα 4.4. Η αποτελεσματική παραγωγή στο εξωτερικό απαιτεί το συνδυασμό των εισροών που κατέχει η Α, η επιχείρηση της αναπτυσσόμενης χώρας, και η Β, η επιχείρηση της ανεπτυγμένης χώρας. Μερικές φορές οι ενδιάμεσες εισροές που προσφέρονται από την Α πωλούνται σε σχετικά αποτελεσματικές αγορές (για παράδειγμα τα χημικά προϊόντα), μερικές φορές σε μη αποτελεσματικές (όπως στην περίπτωση της εγγενούς γνώσης των τοπικών συνθηκών). Το ίδιο ισχύει για την επιχείρηση Β της ανεπτυγμένης χώρας. Μερικές φορές για την τεχνογνωσία της, είναι εύκολο να γίνει εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης και μερικές φορές όχι. Όταν για την τεχνογνωσία, που κατέχει η β, είναι εύκολο να εκχωρηθούν δικαιώματα εκμετάλλευσης, αλλά η εισροή που παρέχει η Α είναι δύσκολο να μετρηθεί, ο διακανονισμός που ελαχιστοποιεί το κόστος συναλλαγών είναι να πάρει η Α τα δικαιώματα εκμετάλλευσης από τη Β και να κρατήσει στην ιδιοκτησία της το υπόλοιπο (κελί 2). Αυτό συμβαίνει γιατί η Α έχει κίνητρο και την ικανότητα να εξαπατήσει κατά τη μεταφορά της εισροής της στη Β, σε σχέση με τη Β κατά την εκχώρηση δικαιώματος εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας της στη Α. Δίνοντας το δικαίωμα επί του υπολοίπου στο μέρος που είναι πιο πιθανό να εξαπατήσει μειώνεται το συνολικό κόστος συναλλαγών. Οι «νέες μορφές» αποτελούν σε αυτή την περίπτωση έναν αποτελεσματικό τρόπο απόκτησης ξένων εισροών. Εάν, από τη μια μεριά, οι εισροές που κατέχει η Β είναι δύσκολο να ανταλλαχθούν στις αγορές, αλλά οι εισροές της Α πωλούνται σε αποτελεσματικές αγορές, τότε η αποτελεσματικότητα απαιτεί η Β να διατηρεί πλήρες δικαίωμα στα κέρδη, να γίνεται ένας άμεσος επενδυτής αγοράζοντας τις εισροές της Α στην αγορά (κελί 3). Η εισαγωγή της χρήσης των «νέων μορφών» είναι αποτελεσματική σε

αυτήν την περίπτωση γιατί αυξάνει το επίπεδο του συνολικού κόστους συναλλαγών που υφίσταται στο συνδυασμό των εισροών.

		Οι συντελεστές της χώρας υποδοχής που Κατέχονται από την επιχείρηση Α	
		Εμπορεύσιμη τεχν.	Μη εμπορεύσιμη τεχν.
Συντελεστές της Χώρας προέλευσης Που κατέχονται Από την επιχείρηση Β	Εμπορεύσιμη Τεχνογνωσία	1. Ακαθόριστο	2. Η Β εκχωρεί δικαίωμα εκμετάλλευσης στη Α που ιδρύει μια θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας
	Μη εμπορεύσιμη τεχνογνωσία	3. Η Α εκχωρεί δικαίωμα στη Β που εισάγεται με θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας	4. Οι Α και Β κάνουν κοινοπραξία

Σχήμα 4.4. Θεσμικές μορφές για την είσοδο των επιχειρήσεων στην αγορά. Πηγή: "Η φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης", Χρήστος Πιτελής

Ο Davies (1997) παρέχει μερικές αποδείξεις υποστηρίζοντας αυτό το επιχείρημα. Συνδύασε τους όρους μεταφοράς τεχνολογίας μιας κοινοπραξίας (joint venture) και των συμβολαίων εκχώρησης δικαιωμάτων μεταξύ βρετανικών και ινδικών επιχειρήσεων (η ινδική κυβέρνηση απαγόρευσε τότε την είσοδο ξένων επιχειρήσεων στην Ινδία με θυγατρικές πλήρους ιδιοκτησίας). Βρήκε ότι ο τύπος και η έκταση της γνώσης που μεταφέρθηκε με συμφωνίες κοινοπραξίας διέφερε σημαντικά από αυτήν των συμβολαίων εκχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, με τους εκχωρητές να παρέχουν μόνο τεχνική γνώση, ενώ, οι κοινοπραξίες ήταν πιο πιθανό να παράσχουν εγγενώς συμβουλές μάρκετινγκ και διοίκησης. Εξαιτίας των ατελειών στην αγορά γνώσης που περιγράφηκαν παραπάνω, μερικοί από τύποι εγγενούς τεχνογνωσίας μπορούν να μεταφερθούν μόνο μέσω πολυεθνικών επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο η απαγόρευση της εισόδου πολυεθνικών επιχειρήσεων θα στερήσει στη χώρα αυτήν την τεχνογνωσία.

5.4 Αντισταθμιστικό εμπόριο

Θεωρήστε την κατάσταση μιας επιχείρησης σε μια αναπτυσσόμενη χώρα, της οποίας η κυβέρνηση έχει απαγορεύσει την είσοδο ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων και η οποία θεωρεί ότι είναι ανίκανη να επεκταθεί στο εξωτερικό. Χρειάζεται την εγγενή τεχνογνωσία, που μεταφέρεται πιο αποτελεσματικά με την ιεραρχία στο εσωτερικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Τι να κάνει για να αναδιαμορφώσει τα κίνητρα που παρέχονται από την ιεραρχία; Μια λύση που προτάθηκε από τον Williamson (1985) είναι να προσπαθήσει να δημιουργήσει αμοιβαιότητα μέσα στις συναλλαγές της. Η αμοιβαιότητα αυξάνει την εφαρμοσιμότητα των συμβολαίων δημιουργώντας ομήρους (hostages) που θα θυσιαστούν σε περίπτωση αθέτησης. Αυτό το σενάριο παρέχει την καλύτερη εξήγηση για την εμφάνιση των πιο κοινών μορφών ενός ιδιαίτερα παρεξηγημένου τύπου εμπορικών διακανονισμών που είναι γνωστοί ως «αντισταθμιστικό εμπόριο» (« countertrade »).

Ο όρος «αντισταθμιστικό εμπόριο» περιγράφει μια ποικιλία εμπορικών πρακτικών, που αναπτύχθηκαν στη δεκαετία του 1960 από τις χώρες του σοβιετικού μπλοκ προκειμένου να αναπτύσσουν εμπορικές σχέσεις με δυτικές επιχειρήσεις, και οι οποίες εξαπλώθηκαν στη δεκαετία του 1980 στις αναπτυσσόμενες χώρες. Μεταξύ 1975 και 1994, ο αριθμός των χωρών που κατέφυγαν στο αντισταθμιστικό εμπόριο αυξήθηκε από 15 σε 88 και από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η κοινή εκτίμηση ήταν ότι το εμπόριο κάτω από κάποιο είδος αντισταθμιστικού εμπορικού διακανονισμού ανερχόταν μεταξύ του 15 και 20% του παγκόσμιου εμπορίου.

Το αντισταθμιστικό εμπόριο έχει γενικά περιγραφεί ως μια μορφή αντιπραγματισμού (barter). Από μόνη της, η αυξανόμενη δημοτικότητά του στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει θεωρηθεί ως περίεργη επιστροφή στις αρχαϊκές πρακτικές (De Miramon, 1985). Ωστόσο, μια προσεκτική ματιά στις τρεις κοινές μορφές συμβολαίων αντισταθμιστικού εμπορίου [αντι-αγορά, επαναγορές (buy-backs) και αντισταθμίσεις (offsets)] δείχνει ότι δεν περιλαμβάνουν ρήτρες αντιπραγματισμού (δηλαδή την ανταλλαγή προϊόντων με άλλα προϊόντα) αλλά αντίθετα αποτελούνται από δυο ξεχωριστά συμβόλαια ανταλλαγής χρημάτων με προϊόντα (money-for-goods contracts), με τις εισαγωγές των προϊόντων και υπηρεσιών του εξαγωγέα από τον εισαγωγέα να γίνονται υπό όρους. Έτσι, την ουσία των περισσότερων συμβολαίων αντισταθμιστικού εμπορίου δεν αποτελεί ο αντιπραγματισμός, αλλά η αμοιβαιότητα (Hennart, 1989).

Πάρτε την περίπτωση των συμβολαίων επαναγοράς. Οι επαναγορές (buy-backs) είναι μακροχρόνιοι διακανονισμοί που αποτελούνται από δυο διαφορετικά, αλλά συνδεδεμένα συμβόλαια. Το πρώτο συμβόλαιο είναι

για την πώληση μιας εγκατάστασης σε αντάλλαγμα ισχυρού νομίσματος (hard currency). Στο δεύτερο συμβόλαιο ο πωλητής της εγκατάστασης συμφωνεί να αγοράσει πίσω, μέρος ή ολόκληρη, την εκροή της εγκατάστασης σε αντάλλαγμα ισχυρού νομίσματος. Πώς εξηγούμε αυτές τις ρήτρες;

Οι αγοραστές εγκατάστασης και εξοπλισμού, ιδιαίτερα αυτοί που βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες, έχουν συχνά σημαντικά λιγότερη γνώση από τους πωλητές και γι' αυτό είναι εκτεθειμένοι στην καιροσκοπία τους. Η οικονομική αξία των εγκαταστάσεων επίσης εξαρτάται συχνά από τη συνεχή τεχνική υποστήριξη των πωλητών. Από τη στιγμή που μια εγκατάσταση πουλιέται, ο πωλητής είναι συχνά σε μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι του αγοραστή της εγκατάστασης. Σημειώστε ότι κανένα από αυτά τα προβλήματα δεν προκύπτει όταν οι πωλητές των εγκαταστάσεων ολοκληρώνονται κάθετα στην ξένη βιομηχανία, αφού σε αυτή την περίπτωση λαμβάνουν τα κέρδη τους όχι από τη πώληση της εγκατάστασης αλλά από την εκροή που παράγεται από την εγκατάσταση. Συνεπώς, δεν έχουν κίνητρα να εξαπατήσουν τον αγοραστή της εγκατάστασης και έχουν ισχυρά κίνητρα να του παρέχουν τεχνική βοήθεια, καθώς τώρα ανήκουν στην ίδια επιχείρηση.

Το συμβόλαιο «με το κλειδί στο χέρι» (turnkey contract) αποτελεί μια λύση σε αυτά τα προβλήματα η οποία προβάλλεται από τους υπέρμαχους των «νέων μορφών». Κάτω από αυτά τα συμβόλαια, η πλήρης πληρωμή για μια εγκατάσταση εξαρτάται από τη ικανοποιητική ολοκλήρωση των κύκλων δοκιμών (trial runs). Υπάρχουν ενδείξεις, ωστόσο, ότι τέτοια συμβόλαια δεν προστατεύουν τους μη πληροφορημένους αγοραστές από τον καιροσκοπισμό των πωλητών των εγκαταστάσεων.

Ένα συμβόλαιο επαναγοράς, σύμφωνα με το οποίο ο πωλητής της εγκατάστασης πρέπει να αγοράσει κάποιο μέρος της εκροής της εγκατάστασης, αποτελεί έναν τρόπο μείωσης του κόστους συναλλαγών που προκύπτει κατά την πώληση εγκατάστασης, ο οποίος πρέπει να πάρει πίσω κάποιο μέρος από την εκροή της εγκατάστασης έχει κίνητρα να παράσχει υπηρεσίες μετά την πώληση σε λογικό κόστος, καθώς η παρεμπόδιση των προμηθειών μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις. Παρομοίως, η τιμή στην οποία ο πωλητής της εγκατάστασης συμφωνεί να πάρει πίσω την εκροή της εγκατάστασης αποκαλύπτει εάν η εγκατάσταση είναι ξεπερασμένη ή εάν υπάρχει ζήτηση για την εκροή. Όμως, οι επαναγορές δεν αποτελούν τέλεια υποκατάστατα της κάθετης ολοκλήρωσης στη μεταποίηση από μέρους του πωλητή της εγκατάστασης από στρεβλώσεις του λειτουργικού κόστους.

Η αντισταθμιστική αγορά, η άλλη βασική μορφή αντισταθμιστικού εμπορίου, μπορεί να ερμηνευθεί σε παρόμοιους όρους. Η αντισταθμιστική αγορά επίσης, εμπλέκει δυο παράλληλα συμβόλαια ανταλλαγής προϊόντων έναντι ισχυρού νομίσματος, αλλά σε αυτήν την

περίπτωση τα προϊόντα που παίρνονται πίσω δεν είναι αυτά που έχουν παραχθεί από τον εξοπλισμό που πουλήθηκε, αλλά ουσιαστικά εκείνα που στερούνται έτοιμης αγοράς. Μέσω των αντισταθμιστικών αγορών, μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει δυσκολία στην προώθηση των εξαγωγών της, μπορεί να χρησιμοποιήσει την απειλή ότι δεν θα αγοράσει προκειμένου να δώσει κίνητρο στους προμηθευτές της να εμπορευτούν τα προϊόντα της. Αυτή η λύση είναι πιθανό να αναζητηθεί εάν η αποτελεσματική διανομή των προϊόντων που παίρνονται πίσω απαιτεί επενδύσεις εξειδικευμένες ως προς τον παραγωγό. Σε αυτήν την περίπτωση, ένα απλό συμβόλαιο διανομής μπορεί να είναι αρκετό για να πείσει το διανομέα να κάνει μια τέτοια επένδυση. Μια λύση σε αυτήν την περίπτωση αποτελεί ο ιεραρχικός συντονισμός του παραγωγού και του διανομέα μέσα σε μια πολυεθνική επιχείρηση. Όταν αυτό δεν είναι δυνατό εξαιτίας κυβερνητικών περιορισμών, οι αντισταθμιστικές αγορές είναι η επόμενη καλύτερη εναλλακτική.

Και στις δύο περιπτώσεις, το αντισταθμιστικό εμπόριο παρέχει καλύτερη προστασία έναντι του καιροσκοπισμού από ότι τα απλά συμβόλαια, όταν οι αγορές για εγκαταστάσεις ή υπηρεσίες προώθησης υπόκεινται σε υψηλό κόστος συναλλαγών, αλλά αυτή η προστασία δεν είναι τόσο καλή όσο αυτή που παρέχεται από τον ιεραρχικό συντονισμό. Αυτό υποδεικνύει ότι τα συμβόλαια αντισταθμιστικού εμπορίου χρησιμοποιούνται περισσότερο όποτε υπάρχουν εμπόδια επέκτασης μιας ξένης επιχείρησης στην τοπική παραγωγή ή μιας εγχώριας επιχείρησης στις ξένες πωλήσεις. Αυτή είναι η περίπτωση επιχειρήσεων που βρίσκονται σε χώρες που έχουν απαγορεύσει ή πολύ αυστηρά περιορίσει τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές άμεσες ξένες επενδύσεις. Αυτή η υπόθεση διερευνήθηκε από τους Hennart και Andersson (1993), οι οποίοι υποστήριξαν ότι εάν το αντισταθμιστικό εμπόριο αποτελεί τη δεύτερη καλύτερη εναλλακτική έναντι των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τότε η τάση μιας χώρας προς το αντισταθμιστικό εμπόριο θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια που θέτει στην είσοδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η τάση για αντισταθμιστικό εμπόριο θα πρέπει να είναι επίσης υψηλή όταν η χώρα υποδοχής μπορεί να επιθυμούσε να προσελκύσει πολυεθνικές επιχειρήσεις, αλλά δεν κατάφερε να το κάνει λόγω του υψηλού επιπέδου του πολιτικού κινδύνου. Η εναλλακτική υπόθεση ότι το αντισταθμιστικό εμπόριο μιας χώρας προκαλείται από την ανικανότητά της να αποκτήσει ξένο συνάλλαγμα προκειμένου να πληρώσει για τις εισαγωγές της, συνεπάγεται ότι η ροπή προς το αντισταθμιστικό εμπόριο θα είναι μεγαλύτερη όσο αυστηρότερος είναι ο συναλλαγματικός έλεγχος (όσο πιο υπερτιμημένο είναι το εγχώριο νόμισμα) και όσο χαμηλότερα βρίσκεται στα διεθνή πιστωτική κατάταξη. Λαμβάνοντας υπόψη τον όγκο των εξαγωγών μιας χώρας, τα αποτελέσματα έδειξαν μη στατικά

σημαντική σχέση μεταξύ της αντισταθμιστικής εμπορικής δραστηριότητας μιας χώρας και της αυστηρότητας των συναλλαγματικών της ελέγχων. Επιπροσθέτως, χώρες με καλή θέση στην πιστωτική κατάταξη έτειναν στην πραγματικότητα να κάνουν περισσότερο αντισταθμιστικό εμπόριο από εκείνες με χαμηλότερη θέση. Από την άλλη πλευρά, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του πολιτικού κινδύνου μιας χώρας και τα όρια που θέτει στις εισερχόμενες άμεσες ξένες επενδύσεις τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αντισταθμιστικού εμπορίου. Αυτό ενισχύει την άποψη ότι τα συμβόλαια αντισταθμιστικού εμπορίου αποτελούν τη δεύτερη καλύτερη προσπάθεια αντιγραφής των ωφελειών της ιεραρχικής οργάνωσης όταν η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων απαγορεύεται.

5.5 Το κόστος συναλλαγών ως γενική θεωρία για την πολυεθνική επιχείρηση

Σε ένα κεφάλαιο στο *Multinational Enterprise in Historical Perspective*, ο D. K. Fieldhouse γράφει ότι:

« Ιστορική έρευνα έχει δείξει ότι στη συγκροτημένη λογική της θεωρίας της μεγέθυνσης των επιχειρήσεων, το κύριο πνευματικό θεμέλιο της έννοιας της πολυεθνικής επιχείρησης, απλά δεν ταιριάζει η ποικιλία και η ανομοιογένεια των επιχειρησιακών κινήτρων. Είναι σημαντικό ότι πιο πρόσφατες θεωρήσεις βασίστηκαν στην πρόσφατη αμερικανική εμπειρία, κυρίως σε μεταποίηση και πετρέλαιο και ακόμη και αυτές δεν υπήρξαν ομοιόμορφες. Ακόμη πιο αμφιλεγόμενοι υπήρξαν οι ιστορικοί λόγοι για τις αμερικανικές και ευρωπαϊκές επενδύσεις στο εξωτερικό σε μεταλλεία, φυτείες και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας. Σε καμιά από αυτές, η άμεση ξένη επένδυση, γενικά ή απαραίτητα, δεν προήλθε από τα αναπτυξιακά πρότυπα των μητροπολιτικών επιχειρήσεων. Σε πολλές από αυτές, οι κεφαλαιούχοι ίδρυσαν νέες συνεταιριστικές επιχειρήσεις χωρίς προηγούμενη έδρα, ειδικά για να παράγουν ένα προϊόν το οποίο μπορούσε μόνο να αποκτηθεί από αλλού, ή για να εκμεταλλευτούν μια υπάρχουσα ανάγκη για δημόσιες υπηρεσίες στο εξωτερικό, όπως οι σιδηρόδρομοι και οι τηλεπικοινωνίες στη Λατινική Αμερική. Γι' αυτό το λόγο, τα κίνητρα για άμεση ξένη επένδυση ήταν απείρως πιο πολύπλοκα από αυτά που οποιαδήποτε ομοιογενείς θεωρία της πολυεθνικής επιχείρησης μπορούσε πιθανόν να κατανοήσει, και δεν είχαν απαραίτητα σχέση με την έννοια της εσωτερικοποίησης. »

(Fieldhouse, 1986)

Είναι τα κίνητρα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις τόσο ανόμοια, ώστε να μην μπορεί να διαμορφωθεί μια γενική θεωρία για την πολυεθνική επιχείρηση; Ίσως η θεωρία του κόστους συναλλαγών στην πράξη να ευθύνεται για τη μεγάλη ποικιλία μορφών της επέκτασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

5.5.1 Διαρθρωτικές και φυσικές ατέλειες της αγοράς

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ένα παράδοξο. Η δραστηριότητα στο εξωτερικό είναι συχνά πιο δαπανηρή από ότι η εγχώρια δραστηριότητα, γιατί μια ξένη επιχείρηση δεν έχει τις ίδιες επαφές και γνώση των τοπικών εθίμων και επιχειρησιακών πρακτικών με τους ντόπιους ανταγωνιστές, ενώ συχνά γίνεται αντικείμενο διάκρισης από τα κυβερνητικά και ιδιωτικά ιδρύματα της χώρας υποδοχής. Έτσι, είναι δύσκολο να κατανοηθεί γιατί επιχειρήσεις από μια χώρα πραγματοποιούν επιχειρηματικές δραστηριότητες σε μια άλλη. Εάν μια επιχείρηση κατέχει κάποιους μοναδικούς πόρους, οι οποίοι έχουν αξία στο εξωτερικό, γιατί να μην πουλήσει ή ενοικιάσει αυτούς τους πόρους της σε ντόπιους επιχειρηματίες, που μπορούν να τους συνδυάσουν με τους τοπικούς συντελεστές παραγωγής σε χαμηλότερο κόστος από αυτό που θα αντιμετώπισουν ο άμεσοι ξένοι επενδυτές;

Η απάντηση σε αυτό το παράδοξο είναι ότι είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν συνθήκες κάτω από τις οποίες η χρήση της αγοράς συναλλαγής για το συντονισμό της συμπεριφοράς των εντολοδόχων (agents) που βρίσκονται σε δυο ξεχωριστές χώρες είναι λιγότερο αποδοτική από ότι η οργάνωση της αλληλεξάρτησής τους μέσα σε μια πολυεθνική επιχείρηση. Όποτε συμβαίνει αυτό, μια επιχείρηση που βρίσκεται σε μια χώρα μπορεί να θεωρεί επικερδές να υποστεί το επιπλέον κόστος λειτουργίας σε ένα ξένο περιβάλλον. Η ιδέα ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις οφείλουν την ύπαρξή τους σε «ατέλειες της αγοράς» διατυπώθηκε πρώτα από τους Hymer (1960, δημοσιεύτηκε το 1976), Kindleberger (1969) και Caves (1971). Ωστόσο, οι ατέλειες της αγοράς, που αυτοί είχαν στο μυαλό τους, αποτελούσαν «διαρθρωτικές» ατέλειες σε αγορές για τελικά προϊόντα. Ο Hymer, για παράδειγμα, έλαβε υπόψη δύο επιχειρήσεις, καθεμιά μονοπωλητής τελικού προϊόντος στη δική της αγορά, απομονωμένες από τον ανταγωνισμό λόγω υψηλού κόστους μεταφοράς και δασμολογικών και μη-δασμολογικών εμποδίων. Μια μείωση σε αυτό το κόστος τις εξέθετε σε αμοιβαίο ανταγωνισμό και μείωνε τα κέρδη τους. Ο συνδυασμός των δυο επιχειρήσεων, μέσω συγχώνευσης ή εξαγοράς, μέσα σε μια πολυεθνική επιχείρηση θα μεγιστοποιούσε το κοινό τους εισόδημα, καθώς θα τις ανάγκαζε να λάβουν υπόψη τα οφέλη και τις απώλειες που ο ανταγωνισμός τους επιφέρει. Ο μετασχηματισμός δυο

εγχώριων επιχειρήσεων σε μια πολυεθνική επιχείρηση, με αυτόν τον τρόπο εσωτερικοποίησε «χρηματικές εξωτερικές οικονομίες» (pecuniary externalities) και παρήγαγε όφελος για τους ιδιοκτήτες αυτών των δυο επιχειρήσεων, αλλά όχι απαραίτητα για την κοινωνία, αφού αναδιένειμε το εισόδημα από τους πελάτες προς την πολυεθνική επιχείρηση.

Μια παρόμοια περίπτωση προέκυψε όταν η τεχνολογία που αναπτύχθηκε από επιχειρήσεις που βρίσκονταν σε μια χώρα είχε αξία στο εξωτερικό. Αυτή η τεχνολογία είχε συχνά λίγα υποκατάστατα και ο αριθμός των δυνάμει ληπτών δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensees), σε κάθε ξένη αγορά, ήταν επίσης συχνά περιορισμένος, δημιουργώντας έτσι ένα διμερές μονοπώλιο. Η παγίωση της σχέσης του εκχωρητή και του λήπτη μέσα σε μια πολυεθνική επιχείρηση (με εξαγορά ή συγχώνευση του δυνάμει λήπτη ή με κάθετη ολοκλήρωση του παραγωγού της καινοτομίας στη διεθνή μεταποίηση) μείωσε τις διαπραγματεύσεις και έκανε ευκολότερη την εφαρμογή σχεδίων διάκρισης τιμών διαμέσου των χωρών (Hymer 1976). Αυτή η ανάλυση των αιτιών πίσω από τη δημιουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων οδήγησε τον Hymer να διαμορφώσει θετική άποψη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, τις οποίες θεώρησε «ένα μέσο περιορισμού του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών εθνών».

Στον κόσμο του Hymer, οι ατέλειες της αγοράς είναι διαρθρωτικές και προέρχονται από διαρθρωτικές αποκλίσεις από τον τέλειο ανταγωνισμό στην αγορά τελικού προϊόντος λόγω αποκλειστικού και διαρκούς ελέγχου του δικαιώματος ιδιοκτησίας της τεχνολογίας, προνομιακής πρόσβασης σε εισροές, οικονομίες κλίμακας, ελέγχου των συστημάτων κατανομής και διαφοροποίησης προϊόντος, ενώ στην απουσία όλων αυτών οι αγορές είναι τέλεια αποτελεσματικές. Αντίθετα, η συλλογιστική των θεωριών του κόστους συναλλαγών των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα και ανεξάρτητα στη δεκαετία του 1970 από τους McManus(1972), Buckley και Casson (1976), Brown(1976) και Hennart(1977,1982), είναι ότι «οι ατέλειες της αγοράς» αποτελούν εγγενές χαρακτηριστικό των αγορών και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν θεσμούς παράκαμψης αυτών των ατελειών. Οι αγορές ενέχουν «φυσικές» ατέλειες, π. χ. ατέλειες που οφείλονται στο γεγονός ότι οι σιωπηρές νεοκλασικές υποθέσεις της τέλειας γνώσης και τέλειας εφαρμογής δεν πραγματοποιούνται.

5.5.2 Αγοραίο κόστος συναλλαγών

Η κυρίαρχη μέθοδος οργάνωσης των αγορών είναι το σύστημα τιμών. Εάν η γνώση ήταν τέλεια και τα άτομα απόλυτα έντιμα, η οργάνωση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ατόμων θα γινόταν χωρίς κόστος. Με άλλα λόγια, το κόστος συναλλαγών θα ήταν μηδενικό. Οι τρεις εργασίες που πρέπει να επιτευχθούν από κάθε σύστημα οργάνωσης-να πληροφορεί τα άτομα για τις ανάγκες των άλλων, να τα ανταμείβει για την παραγωγική τους συμπεριφορά και να περιορίζει τις διαπραγματεύσεις-θα επιδίδονταν χωρίς κόστος από τις τιμές. Μέσω των τιμών, ο καθένας θα εκτιμούσε πλήρως τις ανάγκες έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η κοινωνική ευημερία. Με ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών και πωλητών, οι τιμές θα ήταν εξωγενείς, περιορίζοντας έτσι τις διαπραγματεύσεις. Οι τιμές επίσης θα αντάμειβαν τους εντολοδόχους (agents) σε αναλογία με τις εκροές τους (υπολογισμένες σε αγοραίες τιμές): κάποιος παίρνοντας για μια μέρα ρεπό θα έβλεπε το εισόδημα του αντιστοίχως μειωμένο.

Στην πράξη, ο καιροσκοπισμός και η περιορισμένη ορθολογικότητα καθιστούν τις τιμές όχι πλήρως αποτελεσματικές και το κόστος συναλλαγών (το άθροισμα του κόστους πληροφόρησης, επιβολής και διαπραγμάτευσης) θετικό. Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι έχουν «περιορισμένη ορθολογικότητα» και τάση για καιροσκοπισμό. Περιορισμένη ορθολογικότητα σημαίνει ότι τα άτομα δεν έχουν άπειρες νοητικές ικανότητες και δεν έχουν τέλεια γνώση. Με την περιορισμένη ορθολογικότητα, η αξία των αγαθών και υπηρεσιών που ανταλλάσσονται δεν θα υπολογισθεί ποτέ τέλεια. Έτσι, οι τιμές θα παρέχουν ατελές σήμα και το σύστημα τιμών δεν θα μεγιστοποιεί το κοινωνικό προϊόν. Οι εντολοδόχοι θα παράγουν μη-χρηματικές εξωτερικές οικονομίες. Καιροσκοπισμός σημαίνει ότι τα άτομα δεν αναλαμβάνουν πάντα δράσεις που αυξάνουν την ευημερία των άλλων εις βάρος τους. Εξαιτίας της περιορισμένης ορθολογικότητας οι συναλλασσόμενοι δεν θα είναι σε θέση πάντα να προβλέπουν ποιος θα είναι καιροσκόπος και ποιος όχι. Το θετικό κόστος σε συνδυασμό με τον καιροσκοπισμό καθιστούν πιθανή την εξαπάτηση από τα άτομα- π. χ. με δεδομένο κόστος αναζήτησης μπορούν να αλλάξουν τους όρους του εμπορίου προς όφελός τους μέσα σε μια δεδομένη κλίμακα χωρίς απώλεια κέρδους. Τελικά, η ατελής πληροφόρηση, επίσης, θα κατακερματίσει την αγορά, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο τις τιμές ενδογενείς και τη διαπραγμάτευση επικερδή.

Από την πλευρά της επιβολής, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι το συνολικό κόστος χρήσης του συστήματος των τιμών για την οργάνωση των συναλλαγών, είναι αυτό που προκύπτει από τη μέτρηση των εκροών συν αυτό της αποτυχίας μέτρησής τους, δηλαδή το επίπεδο εξαπάτησης που μπορεί να αναμένεται από την ατελή μέτρηση. Σε κάποιο σημείο, το οριακό όφελος από τη σπατάλη ενός επιπλέον

δολαρίου για τη μέτρηση της εκροής θα είναι χαμηλότερο από την αναμενόμενη απώλεια λόγω εξαπάτησης και η περαιτέρω επένδυση στη μέτρηση των εκροών δεν θα έχει νόημα.

Εάν είναι πολύ δαπανηρή η μέτρηση της αξίας των αγαθών και υπηρεσιών, και οι ευκαιρίες διαπραγμάτευσης και εξαπάτησης είναι γι' αυτόν το λόγο πολλές, μπορεί να έχει αποτέλεσμα η εξάλειψη αυτών των ευκαιριών με ευθυγράμμιση των συμφερόντων των μερών, δηλαδή με τη μείωση των κινήτρων που έχουν να εξαπατήσουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αποσυνδέοντας την εκροή από την επίδοση. Το σύστημα τιμών μπορεί να αντικατασταθεί από μια μορφή οργάνωσης στην οποία αγοραστές και πωλητές δεν επωφελούνται πλέον από την ικανότητά τους να εξαπατούν, αλλά αντί γι' αυτό, ανταμείβονται ακολουθώντας τις οδηγίες ενός κεντρικού φορέα, που κατευθύνει την ανταλλαγή. Αυτές οι οδηγίες, οι οποίες μπορούν να αντανακλούν καλύτερα το ολικό κόστος και όφελος από μια δραστηριότητα, αντικαθιστούν τις ελαττωματικές τιμές της αγοράς. Ένα τέτοιο σύστημα αποκαλείται ιεραρχία.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ιεραρχία για να εξαλείψουν το αγοραίο κόστος συναλλαγών. Μετασχηματίζοντας τους ανεξάρτητους επιχειρηματίες σε εργαζόμενους, μειώνουν τα κίνητρά τους να εξαπατήσουν. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καθιστούν δυνατή την οργάνωση κάποιων αλληλεπιδράσεων, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να οργανωθούν από τις τιμές, φέροντας εμπορικά οφέλη στα αλληλεπιδρώντα μέρη και ένα καθαρό όφελος στην κοινωνία. Οι μελετητές του κόστους συναλλαγών έχουν δείξει ότι υπάρχουν συνθήκες κάτω από τις οποίες οι πολυεθνικές επιχειρήσεις οργανώνουν τη διεθνή μεταβίβαση εκροών πιο αποδοτικά από ότι οι αγορές. Έτσι, ενώ οι Hymer και Kindleberger βλέπουν τη πολυεθνική επιχείρηση ως μια μέθοδο μεγιστοποίησης της μονοπωλιακής δύναμης ή, με άλλα λόγια, ως έναν τρόπο εσωτερικοποίησης των χρηματικών εξωτερικών οικονομιών, για τους θεωρητικούς του κόστους συναλλαγών, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εμφανίζονται για να μειώσουν το κόστος συναλλαγών και να εσωτερικοποιήσουν τις μη χρηματικές εξωτερικές οικονομίες.

Η διάκριση μεταξύ χρηματικών και μη χρηματικών εξωτερικών οικονομιών είναι λεπτή αλλά σημαντική. Οι χρηματικές εξωτερικές οικονομίες οφείλονται στις διαρθρωτικές ατέλειες των αγορών για τελικά προϊόντα, ενώ οι μη χρηματικές μπορούν να εξηγηθούν από τις φυσικές ατέλειες της αγοράς, π. χ. ατέλειες στις αγορές ενδιάμεσων προϊόντων.

5.5.3 Γιατί οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τιμές και ιεραρχία

Μια κριτική που επιστρατεύτηκε εναντίον της προηγούμενης ανάλυσης είναι ότι «η διάκριση που έγινε μεταξύ αγορών και ιεραρχιών είναι υπερβολική», καθώς οι πραγματικοί θεσμοί χρησιμοποιούν και τις δυο μεθόδους οργάνωσης ταυτόχρονα. Ενώ ο Pettow θεωρεί ότι αυτό μειώνει την αξία της θεωρίας του κόστους συναλλαγών, υπάρχει μια απλή απάντηση σε αυτό το φαινομενικά παράδοξο. Η απάντηση βρίσκεται στη διάκριση μεταξύ μεθόδων οργάνωσης (τιμές και ιεραρχία) από τη μια πλευρά, και θεσμών (αγορές και επιχειρήσεις) από την άλλη. Οι θεσμοί κάνουν χρήση των δυο μεθόδων οργάνωσης σε διάφορες αναλογίες. Οι αγορές κάνουν χρήση των τιμών που επικρατούν, αλλά και κάποιων περιορισμών ιεραρχικής συμπεριφοράς, ενώ οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο ιεραρχικές, μεθόδους, αν και με κάποιους περιορισμούς τιμών, επίσης.

Έχουμε δει ότι οι επιχειρήσεις αντικαθιστούν τους περιορισμούς τιμών με διοικητικές οδηγίες, αλλά αυτή η κατάργηση των κινήτρων τιμών μειώνει τα κίνητρα των εργαζομένων να συμβάλουν στους στόχους της επιχείρησης. Καθώς τα άτομα μετατρέπονται από αυτοαπασχολούμενα σε υπαλλήλους, τα κίνητρά τους να εξαπατήσουν μειώνονται με τη μείωση του ποσοστού της εκροής που πρέπει να παράγουν, αλλά το ίδιο συμβαίνει και στα κίνητρά τους να εργαστούν. Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να αυξήσει τους περιορισμούς συμπεριφοράς που θέτει στους εργαζομένους. Οι φθίνουσες αποδόσεις αποτελούν βασικό νόμο στην οικονομική, και υπάρχουν καλοί λόγοι για την εφαρμογή του στις μεθόδους συντονισμού. Όσο οι επιχειρήσεις αυξάνουν την εμπιστοσύνη τους στους περιορισμούς συμπεριφοράς, οι οριακές αποδόσεις σε αυτήν τη μέθοδο οργάνωσης θα μειώνονται. Όπως δείχνουν οι Ghoshal ο Moran ο υπερ-έλεγχος και η μικροδιοίκηση των εργαζομένων είναι πιθανόν να καταστρέψουν την ηθική και να εξαλείψουν το κίνητρο. Έτσι, όποτε είναι σημαντικό να αποσπάσουν κίνητρο και προσπάθεια από τους εργαζομένους, οι επιχειρήσεις μπορεί να βρίσκουν πλεονεκτική την επιλεκτική επανεισαγωγή περιορισμών τιμών για μερικές δραστηριότητες. Μπορεί να πληρώνουν τους εργαζομένους με το κομμάτι και να χαρακτηρίζουν κάποιες δραστηριότητες ως «κέντρα κέρδους», ανταμείβοντας τους διευθυντές που τις διαχειρίζονται για τη μεγιστοποίηση των κερδών των υπο-μονάδων τους. Κάνοντας αυτό, θα καταλήξουν να χρησιμοποιούν ένα μείγμα τιμολογιακών και ιεραρχικών (συμπεριφοράς) περιορισμών. Έτσι, αυτό που διαφοροποιεί την επιχείρηση από την αγορά είναι το μείγμα περιορισμών που χρησιμοποιούνται: οι επιχειρήσεις αποτελούν θεσμούς, οι οποίοι πρωταρχικά χρησιμοποιούν περιορισμούς συμπεριφοράς, ενώ οι αγορές χρησιμοποιούν κυρίως περιορισμούς τιμών. Η πρόσθετη υπόθεση των

φθινουσών αποδόσεων στην αποκλειστική χρήση μιας και μόνης μεθόδου οργάνωσης (τιμών ή ιεραρχίας), επιτρέπει στη θεωρία του κόστους συναλλαγών να εξηγήσει το γεγονός ότι οι περισσότεροι πραγματικοί θεσμοί χρησιμοποιούν ένα μείγμα ιεραρχικών περιορισμών και περιορισμών τιμών. Παρ' όλ' αυτά, το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ιεραρχίες, δηλαδή αντικαθιστούν τους περιορισμούς τιμών με αυτούς της συμπεριφοράς, τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν, σε συγκεκριμένες συναλλαγές, χαμηλότερο κόστος οργάνωσης από ότι αν οι συγκεκριμένες συναλλαγές πραγματοποιούνταν στην αγορά. Η επιστροφή στην αποκλειστική χρήση των τιμών μέσα στις επιχειρήσεις (δημιουργώντας μια πλήρη «εσωτερική αγορά») θα επανεισήγαγε τα προβλήματα, που η επέκταση των επιχειρήσεων αναζήτησε να επιλύσει.

Η προηγούμενη ανάλυση εξηγεί την ύπαρξη σε πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις οιονεί ανεξαρτήτων θυγατρικών, ελεύθερων να αγοράσουν και να πουλήσουν σε τιμές αγοράς σε οποιονδήποτε εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη επιλέξουν. Ενώ οι τιμές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις για την οργάνωση κάποιων αλληλεπιδράσεων μεταξύ μητρικών και θυγατρικών και μεταξύ των θυγατρικών, μερικές αλληλεπιδράσεις, για παράδειγμα η τεχνογνωσία, θα συνεχίσουν να οργανώνονται μέσω ιεραρχίας, οι θυγατρικές θα ήταν ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Αντίθετα, οι αυξανόμενες μεροληψίες λόγω ατελούς μέτρησης των εκροών αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να συμπληρώνουν τους περιορισμούς τιμών με περιορισμούς συμπεριφοράς. Αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, στις σχέσεις μεταξύ των ιαπωνικών μονάδων συναρμολόγησης αυτοκινήτων και τους προμηθευτές τους, και σε εκείνες μεταξύ των δικαιοπαρόχων (franchisors) και των δικαιοδόχων τους (franchisees). Σε αυτήν την περίπτωση, η χρήση των τιμών για την οργάνωση των αλληλεπιδράσεων φήμης και πελατείας μεταξύ δικαιοπαρόχων και δικαιοδόχων θα απαιτούσε ένα μηχανισμό, ο οποίος θα εκτιμούσε άμεσα την επίδραση της συμπεριφοράς του κάθε δικαιοδόχου στη φήμη της φίρμας, και αυτόματα θα πίστωνε ή θα χρέωνε το λογαριασμό των δικαιοδόχων με τα οφέλη ή τις απώλειες, που η συμπεριφορά τους επιφέρει στη συνολική φήμη της αλυσίδας. Καθώς μια τέτοια λύση τιμής είναι επί του παρόντος τεχνικά ανέφικτη, η επίδραση της συμπεριφοράς του δικαιοδόχου στη φήμη της φίρμας (brand) ελέγχεται πιο αποτελεσματικά από μια σειρά συμβολαϊκών όρων (π.χ. τα πρότυπα QSC της McDonald's). Το αποτέλεσμα είναι δίκτυα δικαιοδόχων επιχειρήσεων, συνδεδεμένων με τους δικαιοπαρόχους μέσω συμβολαίων δικαιοπαροχής, ένα μείγμα περιορισμών τιμών και ιεραρχίας.

Τέλος, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν επιχειρήσεις οι οποίες επεκτείνονται διαμέσου των συνόρων των εθνικών κρατών. Για να

εξηγήσει κάποιος γιατί το κάνουν, θα πρέπει να εξηγήσει γιατί η μέθοδος οργάνωσης που τις κάνει να ξεχωρίζουν από τις αγορές, δηλαδή η ιεραρχία, μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να είναι ένας πιο αποτελεσματικός μηχανισμός συντονισμού από ότι οι τιμές. Μια τέτοια περίπτωση είναι όταν οι περιορισμοί συμπεριφοράς είναι πιο αποτελεσματικές από τους περιορισμούς εκροής. Αυτό συμβαίνει όταν τα χαρακτηριστικά των εκροών είναι ελάχιστα γνωστά και δύσκολο να μετρηθούν. Αντίθετα, οι περιορισμοί συμπεριφοράς είναι αποτελεσματικοί όταν τα αφεντικά έχουν καλή γνώση της συνάρτησης παραγωγής του εργαζομένου και όταν η παρατήρηση της συμπεριφοράς τους δίνει καλά συμπεράσματα για την απόδοση. Εξαιτίας των φθινουσών αποδόσεων κατά την αποκλειστική χρήση μιας και μόνο μεθόδου οργάνωσης, τιμής ή ιεραρχίας, οι περισσότερο πραγματικές λύσεις αποτελούν μείγμα των δύο, παρ' όλο που τα όρια των επιχειρήσεων είναι γενικά αναμφίβολα.

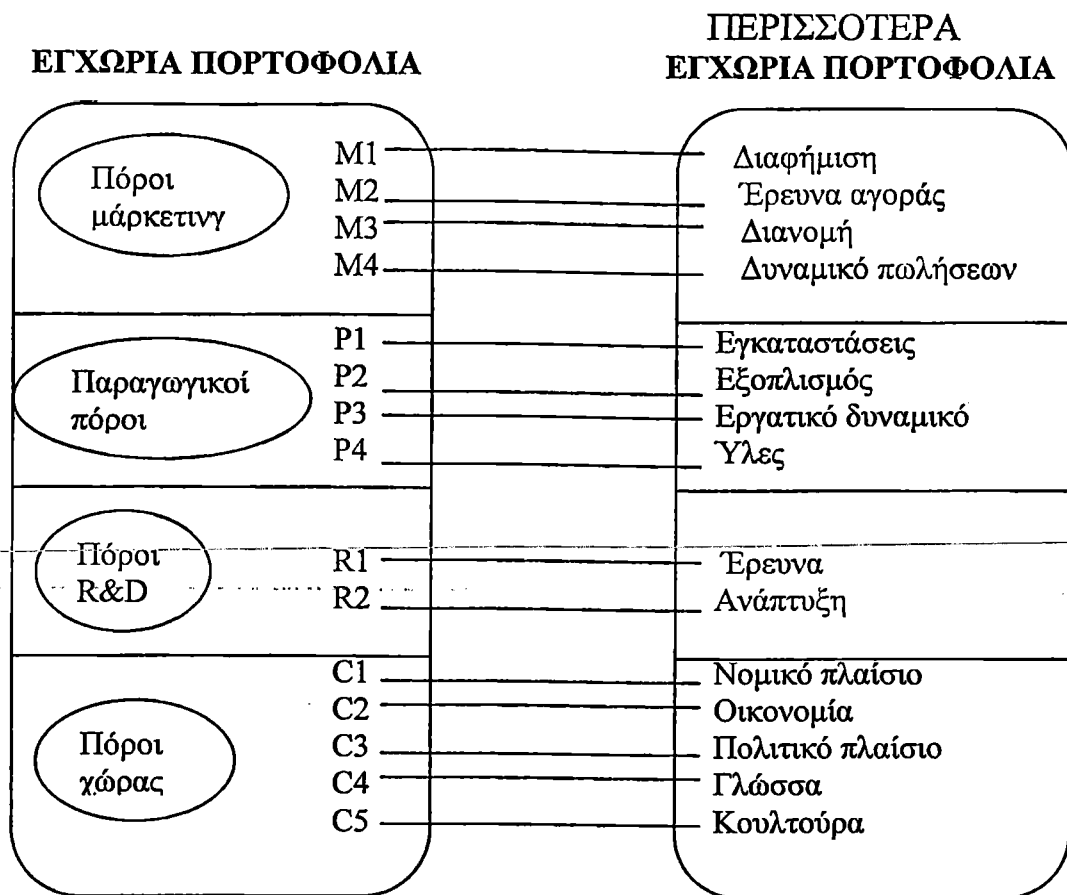
5.6 Η πολυεθνική επιχείρηση ως ένα σύνολο πόρων

Για μια απλή προσέγγιση των πόρων για την ανάπτυξη της πολυεθνικής επιχείρησης, θα υποθέσουμε ότι οι διαφορετικές επιχειρήσεις στο παράδειγμά μας είναι πανομοιότυπες σε όρους κόστους, ζήτησης και προοπτικών μεγέθυνσης όταν λειτουργούν ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Αυτό μας επιτρέπει να αποσιωπήσουμε τις επιρροές σε επίπεδο επιχείρησης και να συγκεντρωθούμε στην πιθανή επίδραση των εναλλακτικών συνδέσεων των πόρων που σχετίζονται με εναλλακτικά σχέδια επέκτασης. Θα κάνουμε επίσης το διαχωρισμό μεταξύ κατευθύνσεων (directions) και μορφών (modes). Μια στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση κανονικά εμπεριέχει τόσο μια κατεύθυνση (π. χ. είσοδο σε ξένη αγορά) όσο και μια μορφή με την οποία αυτή η κίνηση θα πραγματοποιηθεί (π.χ. εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, κοινοπραξία, θυγατρική, πλήρους ιδιοκτησίας). Δυστυχώς, μεγάλο μέρος της ανάλυσης στη βιβλιογραφία είναι ατελές επειδή μερικές φορές θεωρείται ότι είναι ικανοποιητική η ανάλυση μιας κίνησης από τη σκοπιά είτε της επιλογής της μορφής είτε της επιλογής της κατεύθυνσης.

Με αυτά κατά νου, υποθέστε ότι έχουμε έναν παραγωγό αντρικών πορτοφολιών που σκέφτεται διάφορες πιθανότητες μεγέθυνσης. Η επιχείρηση φτιάχνει και πουλά τα πορτοφόλια της σε μια ενιαία αγορά και οι διάφορες ευκαιρίες είναι πανομοιότυπες σε όρους ευκαιριών κέρδους που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν. Η πρώτη πιθανότητα φαίνεται στο σχήμα 5.1 και είναι μια απλή εκδοχή εξειδίκευσης. Η επιχείρηση θα μπορούσε να συνεχίσει να φτιάχνει πορτοφόλια για την εγχώρια αγορά και να επεκτείνει το εύρος των προϊόντων της μέσω

διαφοροποίησης προϊόντος. Θα μπορούσε να συνεχίσει να χρησιμοποιεί τα ίδια παραγωγικά μέσα, να αξιοποιεί κοινή δραστηριότητα R&D, να χρησιμοποιεί τους ίδιους διαύλους διανομής και να πουλά στην ίδια βάση πελατών που βρίσκονται μέσα στην ίδια εθνική αγορά.

Το Σχήμα 5.1 υποδεικνύει πως αυτή η επιλογή θα μπορούσε να αξιοποιήσει την κοινή χρήση των πόρων ή των περιουσιακών στοιχείων ακριβώς κατά μήκος του πίνακα. Στη συνέχεια, η κοινή χρήση των υλικών και άυλων πόρων μπορεί να προκαλέσει μειώσεις κόστους παρέχοντας ευκαιρίες αυξημένης εξειδίκευσης και πληρέστερης αξιοποίησης των αδιαιρετοτήτων στις αντίστοιχες περιπτώσεις. Τα οφέλη από την επιλογή της εξειδίκευσης είναι ουσιαστικά αυτά που σχετίζονται με τις ευκαιρίες των οικονομιών κλίμακας και της καμπύλης εκμάθησης. Αυτές οι κατηγορίες είναι περισσότερο αυτοερμηνευόμενες και τείνουν να ανταποκρίνονται στις πραγματικές και παρατηρούμενες λειτουργίες και πόρους των επιχειρήσεων, με εξαίρεση της συνδέσεις C (συμπεριλαμβανομένων των C1 και C5). Η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει ένα σύνολο εμπειρίας και γνώσης που σχετίζεται με το πώς θα λειτουργήσει σε αυτό το εθνικό πλαίσιο. Έχει εξοικείωση και εμπειρία του πολιτικού, νομικού και πολιτισμικού συστήματος της χώρας, καθώς επίσης της γλώσσας και των δομών και διαδικασιών της εθνικής οικονομίας. Αντίθετα με άλλες κατηγορίες πόρων, αυτή η εξειδίκευση τείνει να μη σχετίζεται με μια συγκεκριμένη λειτουργία ή δραστηριότητα, αλλά να είναι διάχυτη μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορεί να οφείλεται από την ύπαρξη μιας κοινής γλώσσας στην επιχείρηση. Ενώ τα οφέλη από τα κοινά χαρακτηριστικά της χώρας μπορεί να είναι λιγότερο ορατά ή προφανή από ότι τα οφέλη, έστω, του κοινού μηχανικού εξοπλισμού, δεν είναι τίποτα λιγότερο από πραγματικά οφέλη, τα οποία η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί με την εγγώρια επέκταση.



Σχήμα 5.1. Επιλογή 1: εξειδίκευση.

Πηγή: "Η ρωγή της Πολυεθνικής Επιχειρήσης", Άρης Πιτελής

Το σχήμα 5.2 δείχνει την επιλογή της εξειδίκευσης και ενοποιεί τα οφέλη από τις συνδέσεις μέσα σε κάθε κατηγορία. Το μικρό «s» (όπως στο «Ms») αντιπροσωπεύει την εξειδίκευση και υποδεικνύει ότι η σύνδεση αντιπροσωπεύει την πιθανότητα για κοινή χρήση των πόρων στην περίπτωση της επέκτασης που εμπεριέχει συνεχή διαφοροποίηση προϊόντος. Ωστόσο, το σχήμα 5.2 επίσης δείχνει τρεις εναλλακτικές στρατηγικές: διαφοροποίηση, εξαγωγές και πολυεθνική επέκταση, που όλες ξεκινούν από την αρχική βάση «εγχώρια πορτοφόλια». Ξανά για λόγους απλότητας, υποθέτουμε ότι η κάθε νέα περιοχή δραστηριότητας έχει αρχικά παρόμοια χαρακτηριστικά κέρδους από πλευράς ζήτησης, επιτρέποντάς μας να επικεντρωθούμε στις επιπτώσεις της πιθανής κοινής χρήσης των πόρων σε κάθε επιλογή.

Εάν η επιχείρηση αποφάσιζε να διαφοροποιηθεί σε τσάντες (επιλογή 2) θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί τις συνδέσεις της χώρας από την εγχώρια επέκταση (η σύνδεση C) και κάποια κοινή χρήση των πόρων στο μάρκετινγκ (Md), στην παραγωγή (Pd) και το R&D (Rd). Μερικοί πόροι σε καθεμιά από αυτές τις τελευταίες κατηγορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν από κοινού μεταξύ των αγορών προϊόντων, ενώ άλλοι

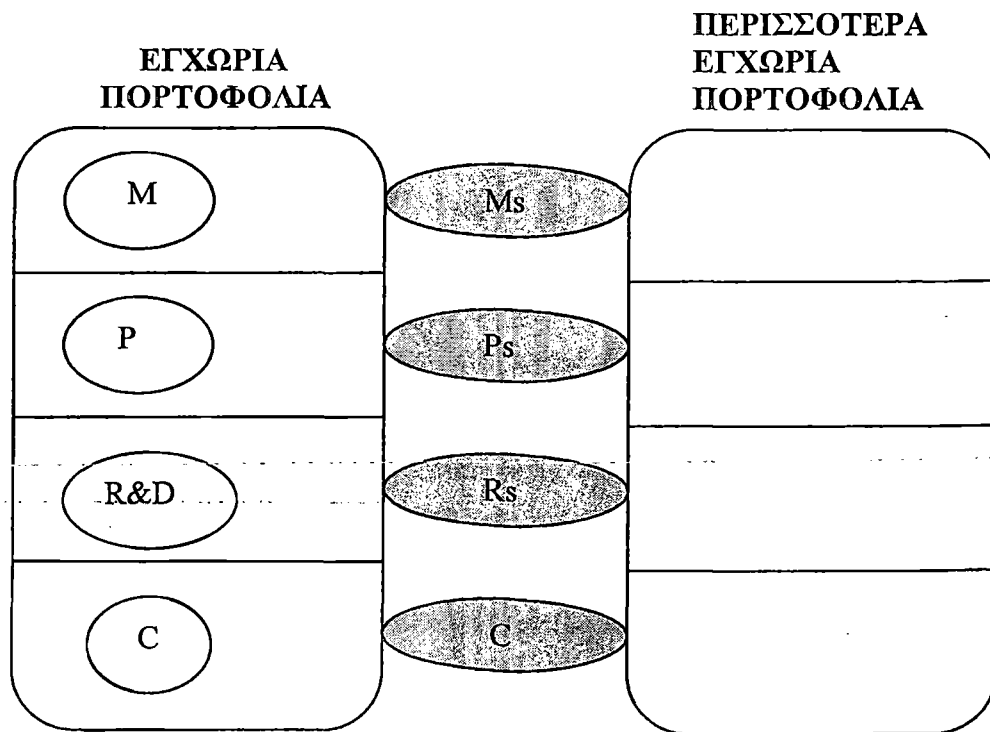
μπορεί να είναι εξειδικευμένοι στην αγορά του ενός προϊόντος. Για παράδειγμα μπορεί να υπάρχει μερική κοινή χρήση των διαύλων διανομής, με μερικά παραρτήματα να μοιράζονται και άλλα να διακινούν μόνο πορτοφόλια ή τσάντες. Μπορεί να υπάρχει κάποια κοινή χρήση των τεχνικών παραγωγής, του εξοπλισμού και του εργατικού δυναμικού μεταξύ των αγορών προϊόντων, ενώ κάποια από αυτά μπορεί να είναι εξειδικευμένα είτε στα πορτοφόλια είτε στις τσάντες. Παρομοίως κάποια δραστηριότητα R&D μπορεί να είναι εφαρμόσιμη και στις δυο περιοχές (έστω, έρευνα για υλικά και συνδέσεις), ενώ άλλες μπορεί να είναι εξειδικευμένες σε μια από τις αγορές προϊόντος (ειδικά στο στάδιο ανάπτυξης). Η μερική κοινή χρήση των πόρων δίνεται στο σχήμα 5.2 με το «d» [από τη διαφοροποίηση].

Η επιλογή 3 είναι αυτή των εξαγωγών. Εδώ υποθέτουμε αρχικά ότι τα μεταφορικά-κόστη είναι αμελητέα και ότι και ότι η επιχείρηση εξάγει πορτοφόλια σε μια νέα ξένη αγορά, όπου τα χαρακτηριστικά της χώρας(συμπεριλαμβανομένης της γλώσσας) είναι εντελώς διαφορετικά από αυτά της χώρας βάσης. Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει εξειδίκευση σε επίπεδο χώρας που να μπορεί να μεταφερθεί σε νέα αγορά και η επιχείρηση πρέπει επίσης να εγκαταστήσει ένα εντελώς νέο σύστημα διανομής, με νέο δυναμικό πωλήσεων, νέα έρευνα αγοράς και νέες διαφημιστικές καμπάνιες κατάλληλες για τη νέα αγορά. Ωστόσο, η επιχείρηση μπορεί να ενοποιήσει την παραγωγή της στη χώρα-βάση και έτσι να εκμεταλλευτεί οικονομίες κοινής χρήσης των πόρων στην παραγωγή, ενώ φυσικά η σχετική δραστηριότητα R&D μπορεί να διαχυθεί μεταξύ δυο αγορών. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση στην επιλογή των εξαγωγών αξιοποιεί τις συνδέσεις Ps και Ps.

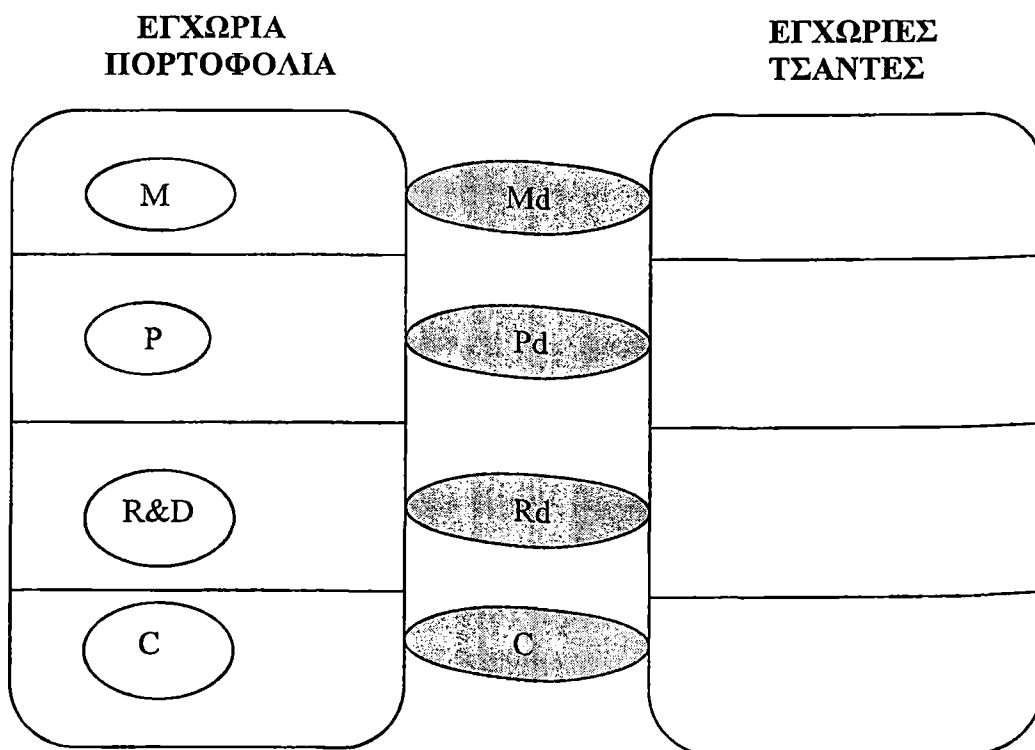
Τέλος, η επιχείρηση σκέπτεται την εναλλακτική της μετακίνησης στην ίδια ξένη αγορά, αλλά μέσω της εγκατάστασης παραγωγικής μονάδας στην ξένη αγορά, προκειμένου να εξυπηρετήσει την τοπική ζήτηση. Οι υποθέσεις για τα M, R&D και C είναι ίδιες με την περίπτωση των εξαγωγών, αλλά η διαφορά τώρα είναι ότι η επιχείρηση θυσιάζει τις συνδέσεις P διπλασιάζοντας τις παραγωγικές εγκαταστάσεις στις δύο χώρες.

Αυτό το αρκετά σχηματοποιημένο σημείο αφετηρίας μας παρέχει τη βάση για την ανάλυση της εξέλιξης της πολυεθνικής επιχείρησης από την οπτική της προσέγγισης των πόρων. Πρώτον, η επιχείρηση θα δείχνει κανονικά μια προτίμηση κατά σειρά στην εξειδίκευση-εξαγωγές-πολυεθνική επέκταση, όταν οι εκδοχές αναλύονται σε όρους πιθανών συνδέσεων των πόρων. Η εγχώρια εξειδίκευση προσφέρει περισσότερες συνδέσεις από ότι οι εξαγωγές, οι οποίες με τη σειρά τους αναμένεται να δημιουργούν περισσότερες συνδέσεις από την πολυεθνική επέκταση. Προφανώς, κάποια πράγματα μπορεί να συμβούν και να διαταράξουν

αυτήν την ιεραρχία, ωστόσο μας δίνει μια πρώτη προσέγγιση του είδους των ωφελειών που μπορούν να αναμένονται από τις τρεις επιλογές.

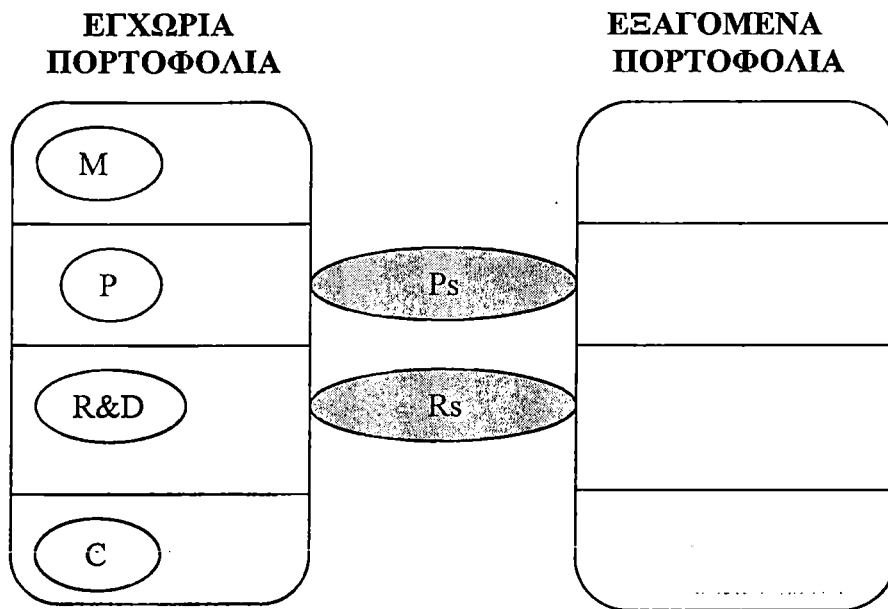


Επιλογή 1: Εξειδίκευση

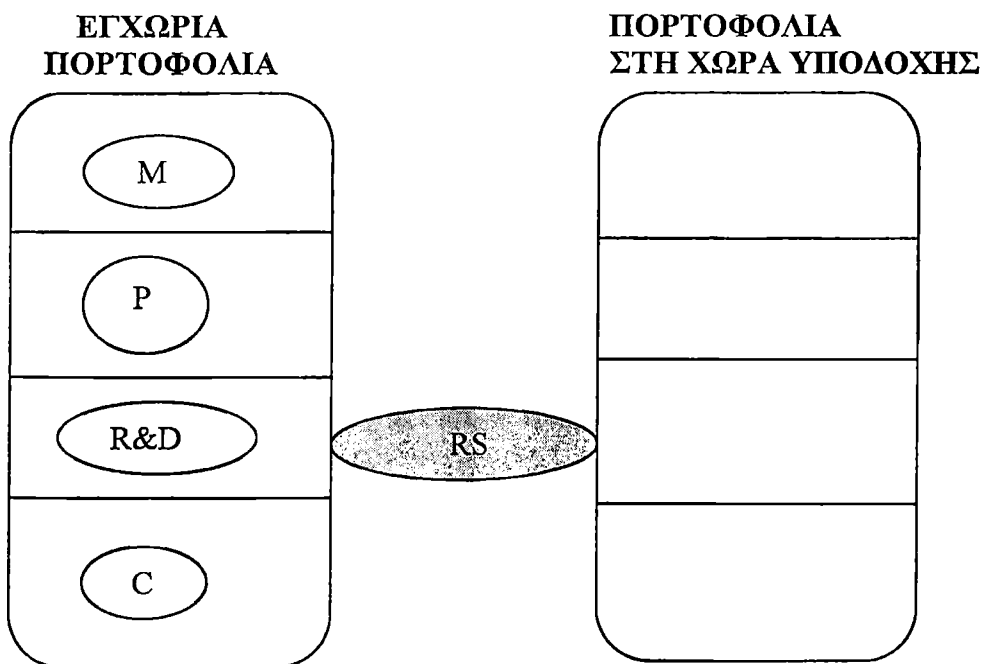


Επιλογή 2: Διαφοροποίηση

Πηγή: "Η φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης", Άρης Πιτελής



† Επιλογή 3: Εξαγωγές



Επιλογή 4: Πολυεθνική επιχείρηση
Σχήμα 5.2. Μερικές επιλογές για επέκταση

Δεύτερον, η επιλογή 2 (διαφοροποίηση) παρέχει δυνάμει συνδέσεις σε περισσότερες κατηγορίες από ότι οι επιλογές των εξαγωγών και της πολυεθνικής επέκτασης, αλλά οι συνδέσεις είναι περισσότερο διάχυτες στην περίπτωση της διαφοροποίησης, με τις εξαγωγές να προσφέρουν ισχυρότερες συνδέσεις σε παραγωγή και R&D (Ps και Rs σε σύγκριση

με τα Pd και Rd) και την πολυεθνική να παρέχει ισχυρότερες συνδέσεις στο R&D (Rs σε σύγκριση με το Rd). Ακόμη και με αυτό το απλοποιημένο σημείο αφετηρίας δεν μπορούμε να πούμε εκ των προτέρων ότι η εγχώρια διαφοροποίηση θα είναι προτιμότερη από τις δυο επιλογές ξένης επέκτασης σε όρους δυνάμει οικονομιών. Αυτό θα εξαρτηθεί από το εάν οι πιο εκτεταμένες συνδέσεις που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση θα δημιουργήσουν περισσότερα οφέλη από ότι οι περιορισμένες, αλλά συγκεντρωμένες οικονομίες της ξένης επέκτασης. Ωστόσο, αυτό που μπορούμε να πούμε είναι ότι εάν υπάρχουν όπως πριν ευκαιρίες διαφοροποίησης που παρέχουν υψηλά επίπεδα κοινής χρήσης των πόρων σε όρους μάρκετινγκ και τεχνολογικών χαρακτηριστικών, τότε αυτή η επιλογή κανονικά θα προτιμηθεί έναντι της ξένης επέκτασης. Μόνο όταν η επιχείρηση πρέπει να στραφεί προς ευκαιρίες διαφοροποίησης που εμπλέκουν σημαντικές μεταβολές της διαφοροποίησης αποδυναμώνονται σημαντικά έναντι των συγκεντρωμένων (αλλά περιορισμένων) συνδέσεων που παρέχονται από την ξένη επέκταση. Από αυτήν την οπτική, η επιχείρηση είναι πιθανόν να προτιμήσει να διερευνήσει τις ευκαιρίες εγχώριας διαφοροποίησης πριν πραγματοποιήσει κάποια προσπάθεια επιδίωξης επέκτασης στο εξωτερικό.

Από την οπτική της προσέγγισης των πόρων, η επιχείρηση στο παράδειγμά μας θα προτιμήσει πρώτα την εξειδίκευση ως επιλογή μεγέθυνσης και θα αναμένουμε να επιδιώκει αυτή έως ότου και εκτός αν υπάρξει κάποιο εμπόδιο ή αποτροπή στην επιδίωξη αυτής της επιλογής. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η ιεράρχηση των προτιμήσεων έχει σημασία μόνο όταν υπάρχει κάποιος περιορισμός στην επέκταση. Η ύπαρξη ενός περιορισμού σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να επιδιώξει όλες τις πιθανές ελκυστικές επενδυτικές ευκαιρίες, αλλά θα πρέπει να τις ιεραρχήσει. Στη συνέχεια, η εγχώρια επέκταση κανονικά θα προτιμάται έναντι της ξένης επέκτασης και, εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να επιδιώξει εξειδίκευση, θα προτιμήσει να κινηθεί σε περιοχές όσο πιο σχετικές γίνεται με τις υπάρχουσες βάσεις αγοράς και τεχνολογίας. Θα επιδιώξει την πορεία της διαφοροποίησης έως ότου και εκτός αν οι συνδέσεις που είναι διαθέσιμες από τη διαφοροποίηση είναι ασθενέστερες σε σχέση με τις συγκεντρωμένες οικονομίες παραγωγής και R&D που σχετίζονται με την επιλογή των εξαγωγών. Τελικά, η πολυεθνική πορεία επέκτασης εμφανίζεται ως η λιγότερο προτιμώμενη εκδοχή σε όρους κοινής χρήσης των πόρων και κανονικά θα λάβει χώρα μόνο όταν υπάρχουν εμπόδια ή κωλύματα στις άλλες επιλογές επέκτασης, συμπεριλαμβανομένων των εξαγωγών.

Αυτή η προοπτική έχει έναν αριθμό επιπτώσεων και ειδικότερα μπορεί να συσχετιστεί με διάφορα ευρήματα της εμπειρικής βιβλιογραφίας:

1. Μέγεθος της επιχείρησης και πολυεθνικότητα

Ένας αριθμό εμπειρικών μελετών έχει διαπιστώσει ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι περισσότερο πιθανό να εξελιχθούν σε πολυεθνικές, παρ' όλο που είναι γενικά αποδεκτό ότι το μέγεθος μπορεί να δρα ως σύνθετη μεταβλητή για άλλες επιδράσεις. Στην προσέγγιση των πόρων που περιγράψαμε, όχι απλά το μέγεθος από μόνο του μπορεί να είναι σημαντικό, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μια προσέγγιση της διαφοροποίησης. Η διαδικασία μεγέθυνσης που περιγράφηκε σε γενικές γραμμές παραπάνω δίνει μια ιδιαίτερη εξήγηση για τη σχέση μεταξύ μεγέθους, διαφοροποίησης και πολυεθνικών. Από αυτήν την οπτική, οι επιχειρήσεις εξελίσσονται σε πολυεθνικές όχι επειδή έχουν την ανάγκη να είναι μεγάλες και διαφοροποιημένες για να αντιμετωπίσουν αυτήν την επιλογή, αλλά επειδή, έχοντας γίνει μεγάλες και διαφοροποιημένες, οι πιο προφανείς και πλούσιες σε συνδέσεις ευκαιρίες εγχώριας επέκτασης έχουν ήδη αξιοποιηθεί. Έτσι, τα εμπειρικά ευρήματα για το μέγεθος της επιχείρησης είναι συνεπή με την εικόνα της επιχείρησης που επεκτείνεται έως ότου αρχίσουν να εξαντλούνται οι πλούσιες σε συνδέσεις εγχώριες ευκαιρίες και μόνο τότε στρέφεται προς ξένη επέκταση, όπως πολυεθνικότητα.

Μια πληρέστερη ανάλυση σε αυτό το πλαίσιο θα διερευνούσε τη σχέση μεταξύ ζητημάτων προσφοράς και ζήτησης στη διαδικασία επέκτασης. Συγκεκριμένα, η εγχώρια επέκταση μπορεί να εξελιχθεί σε λιγότερο ελκυστική, επειδή υπάρχουν φθίνουσες ευκαιρίες εκμετάλλευσης οικονομιών από την πλευρά της προσφοράς, ή επειδή η πλευρά της ζήτησης από μόνη της εξασθενεί σε όρους δυνάμει κερδών από την επέκταση, ή και τα δύο. Οποιαδήποτε και αν είναι η αιτία μείωσης της ελκυστικότητας της εγχώριας επέκτασης στην πράξη, το αποτέλεσμα είναι να αυξηθεί η σχετική ελκυστικότητα της ξένης επέκτασης (συμπεριλαμβανομένης της πολυεθνικότητας) σε όρους ευκαιριών μεγέθυνσης.

2. Ένταση R&D και πολυεθνικότητα

Στο παραπάνω σχηματοποιημένο παράδειγμα των πόρων, η μόνη διασύνδεση που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει με την πολυεθνική επέκταση είναι το R&D. Θεωρώντας ότι δεν υπάρχει προσαρμογή του προϊόντος στις ιδιαιτερότητες της ξένης αγοράς, το κόστος R&D στην περίπτωση της πολυεθνικής θα διαχέεται σε μια πάνω από διπλάσια πρόσοδο σε σχέση με την εγχώρια βάση από μόνη της. Παρεκτός αν η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει οικονομίες από το R&D, κάθε εγχώρια επέκταση θα επικρατήσει της πολυεθνικότητας σε όρους πόρων, καθώς

ακόμη και η επέκταση σε ολοκληρωμένα συμπλέγματα ασυσχέτιστων αγορών προϊόντων (conglomerate expansion) θα αξιοποιεί συνδέσεις C από την εγχώρια επέκταση.

Στο απλό παράδειγμα, η δραστηριότητα R&D εμφανίζεται ως μια αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη ξένης επέκτασης. Πρέπει επίσης να υπάρχουν κάποια εμπόδια στις εξαγωγές, καθώς σε αυτήν τη επιλογή μπορούν να αξιοποιηθούν όχι μόνο οι συνδέσεις R αλλά προστίθενται επίσης και οι P. Αυτά τα εμπόδια μπορούν να περιλαμβάνουν μεταφορικά κόστη ή εμπορικά εμπόδια για την περαιτέρω εξειδίκευση [ο κορεσμός της αγοράς ή οι αντιμονοπωλιακές (antitrust) απειλές μπορούν να είναι κάποια εμπόδια εδώ και η διαφοροποίηση (η εξάντληση των ευκαιριών διαφοροποίησης) αποτελεί ένα προφανές εμπόδιο που μπορεί να εμφανιστεί σε αυτό το πλαίσιο]. Στην απουσία τέτοιου είδους εμποδίων, η εγχώρια επέκταση επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλουσιότερες συνδέσεις σε σύγκριση με την εναλλακτική της πολυεθνικής.

Κατά συνέπεια, η εκμετάλλευση των συνδέσεων R&D δεν αποτελεί ικανή δικαιολογία για να εξελιχθεί η επιχείρηση σε πολυεθνική. Θα πρέπει να υπάρχουν περισσότερα εμπόδια στην υλοποίηση των άλλων πιθανών επιλογών μεγέθυνσης. Ωστόσο, αυτό που μπορούμε να πούμε είναι ότι όσο ισχυρότερες είναι οι συνδέσεις R(Rs) που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί με την πολυεθνική επέκταση, τόσο γρηγορότερα η επιχείρηση θα στραφεί προς αυτή την επιλογή για μεγέθυνση, με όλα τα άλλα σταθερά. Εάν οι δραστηριότητες της επιχείρησης έχουν μόνο μέτριο περιεχόμενο R&D, τότε οι ασθενείς οικονομίες από τη σύνδεση Rs δεν είναι πιθανό να αξίζουν να θυσιάστουν οι συνδέσεις C (και πιθανότατα και άλλες συνδέσεις) που η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει με την εγχώρια επέκταση. Από την άλλη πλευρά, όταν η επιχείρηση δαπανά μεγάλα ποσά R&D, αυξάνει την πιθανότητα της επικράτησης της πολυεθνικής επέκτασης έναντι των υπολοίπων ευκαιριών διαφοροποίησης. Εν ολίγοις, όσο περισσότερο έντασης έρευνας είναι η επιχείρηση τόσο πιο πιθανό είναι ότι οι οικονομίες των πολυεθνικών συνδέσεων Rs στο σχήμα 5.2 θα έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν περισσότερα οφέλη από τις οικονομίες της επιλογής της διαφοροποίησης. Θα αναμένουμε ότι η τάση μιας επιχείρησης να γίνει πολυεθνική θα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ένταση έρευνας που έχει.

Και πάλι, αυτή η προσδοκία τείνει να είναι συνεπής με τα εμπειρικά στοιχεία. Ένας αριθμός μελετών υπέδειξε ότι οι πολυεθνικές τείνουν να είναι έντασης έρευνας σε σύγκριση με τις μη πολυεθνικές. Σύμφωνα με την προσέγγιση που αναπτύχθηκε εδώ, η κατάλληλη εξήγηση γι' αυτό δεν είναι ότι οι επιχειρήσεις γίνονται πολυεθνικές προκειμένου να εκμεταλλευτούν οικονομίες στο R&D. Ακόμη και μια απλή θεωρία των

πόρων υποδεικνύει ότι μπορεί να υπάρχουν καλύτεροι τρόποι πραγματοποίησης αυτού, οι οποίοι επιτρέπουν την αξιοποίηση και άλλων συνδέσεων. Αντίθετα, η κατάλληλη εξήγηση είναι ότι η επιχείρηση δεν έχει δικαιολογία να γίνει πολυεθνική στην απουσία σημαντικών συνδέσεων R. Εάν σημαντικές συνδέσεις R μπορούν να αξιοποιηθούν, τότε σε ορισμένες συνθήκες τα εμπόδια στην επιδίωξη των άλλων επιλογών στο σχήμα 5.2 μπορεί τελικά να οδηγήσουν στην επιλογή της πολυεθνικής.

3. Συγκέντρωση και πολυεθνικότητα

Θα αναμέναμε ότι η βιομηχανική συγκέντρωση και η πολυεθνικότητα είναι συνδεδεμένες, καθώς μια επιχείρηση σε τέτοιου είδους αγορές είναι πιθανότερο να ενθαρρύνει να διερευνήσει ευκαιρίες μεγέθυνσης εκτός της κύριας βάσης της εξαιτίας του κορεσμού της αγοράς ή των αντιμονοπωλιακών πιέσεων. Ωστόσο, για την επιχείρησή μας στο σχήμα 5.2, η βιομηχανική συγκέντρωση από μόνη της δεν θα είναι ικανή να προκαλέσει την πολυεθνική επέκταση- θα πρέπει πάλι να επικρατήσει των επιλογών της διαφοροποίησης και της εξειδίκευσης. Το αποτέλεσμα της βιομηχανικής συγκέντρωσης σε αυτό το πλαίσιο είναι παρόμοιο με το αποτέλεσμα της έντασης έρευνας στην πολυεθνικότητα. Η παρουσία τους δεν είναι ικανή να παρακινήσει την πολυεθνικότητα, αλλά η απουσία τους μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση θα προτιμήσει άλλες ευκαιρίες μεγέθυνσης. Εάν μια επιχείρηση λειτουργεί σε μια αγορά με ένα χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης, είναι πιθανό να έχει ακόμη ευκαιρίες μεγέθυνσης με εξειδίκευση διαθέσιμες πριν λάβει υπόψη της άλλες επιλογές πιο ασθενείς σε συνδέσεις. Αντίθετα, ένας υψηλός βαθμός συγκέντρωσης μπορεί να προκαλέσει την αναζήτηση εναλλακτικών, συμπεριλαμβανομένης της πολυεθνικής επέκτασης.

Και πάλι, αυτό υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από αποδείξεις με τον Dunning (1993) μετρά το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν σε ξένες θυγατρικές μερικών από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο και τα στοιχεία δείχνουν ότι για τις 13 μεγαλύτερες, μη πετρελαϊκές εταιρίες στον κόσμο, για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία(κατά σειρά καθαρών πωλήσεων), ούτε μια δεν έχει την πλειονότητα των στοιχείων που έχουν οι ξένες θυγατρικές το 1989. Ακόμη και οι ευρωπαϊκές πολυεθνικές (όπως οι ICI, Hoechst, Renault, Peugeot και Fiat) έτειναν να συγκεντρώνουν την πλειονότητα των περιουσιακών τους στοιχείων στις εθνικές τους βάσεις παρά τις μικρότερες εγχώριες αγορές τους.

5. Πολυεθνικές που βασίζονται στο μάρκετινγκ

Στο παράδειγμά μας, στο σχήμα 5.2 έχουμε υποθέσει ότι η τεχνογνωσία είναι ο μόνος άυλος πόρος που μπορούν να αξιοποιήσουν οι πολυεθνικές. Ωστόσο, η τεχνογνωσία του μάρκετινγκ μπορεί επίσης να είναι τουλάχιστον ως ένα βαθμό ικανή να μεταφερθεί σε μερικές περιπτώσεις. Στην ασυνήθιστη περίπτωση των παγκόσμιων ονομάτων προϊόντων (φίρμες) με σχετικά ομοιογενείς διαφημίσεις παγκοσμίως, η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί σε ένα μεγάλο βαθμό την κοινή χρήση των πόρων μάρκετινγκ μεταξύ των συνόρων. Από την άλλη πλευρά, ένα τεχνικά πανομοιότυπο προϊόν μπορεί να πουληθεί με πολύ διαφορετική διαφήμιση και σε πολύ διαφορετικούς καταναλωτές σε διαφορετικές χώρες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να υπάρχει μικρή ή καθόλου κοινή χρήση της ειδίκευσης στο μάρκετινγκ μεταξύ των συνόρων. Μπορεί ακόμη να υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην έκταση στην οποία οι ικανότητες μάρκετινγκ μεταφέρονται παγκοσμίως μέσα στον κλάδο. Για παράδειγμα, η Cadbury Schweppes λειτουργεί σε δυο σχετικούς κλάδους: ροφημάτων (ο οποίος χαρακτηρίζεται από ισχυρές παγκόσμιες φίρμες) και σοκολατοειδών (ο οποίος τείνει να χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα διαφοροποιημένες εθνικές προτιμήσεις).

Όπως με την τεχνογνωσία, ακόμη και εκεί που η τεχνογνωσία μάρκετινγκ είναι σημαντική, αυτό δεν είναι από μόνο του ικανό να προκαλέσει την επέκταση με την επιλογή της πολυεθνικής. Ωστόσο, μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση των συνδέσεων R στις περιπτώσεις όπου η δραστηριότητα μάρκετινγκ έχει κάποια αξία μεταφοράς μεταξύ των συνόρων. Κατά συνέπεια, η προσέγγιση των πόρων που αναπτύσσεται εδώ υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες η δραστηριότητα μάρκετινγκ (και οι πόροι μάρκετινγκ) είναι σημαντική είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν την πολυεθνική πορεία. Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό συνεπές με τα εμπειρικά στοιχεία, τα οποία γενικά έχουν διαπιστώσει (με κάποιες ειδικές περιπτώσεις) ότι η πολυεθνική δραστηριότητα τείνει να σχετίζεται θετικά με την ένταση διαφήμισης (συνήθως μετρημένη ως διαφημιστική δαπάνη ως ποσοστό των πωλήσεων).

6. Ψυχική αποκατάσταση

Στις επιλογές 3 και 4 δεν υπάρχουν συνδέσεις C μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων όταν η επιχείρηση πηγαίνει σε ξένες αγορές. Αυτό σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να μην αποτελεί μια λογική υπόθεση. Για παράδειγμα αν μια καναδική επιχείρηση πηγαίνει στην αγορά της Νέας Ζηλανδίας, ή μια μεξικανική επιχείρηση στην αγορά της Βενεζουέλας, είναι πιθανό να υπάρχουν, τουλάχιστον ως ένα βαθμό, στοιχεία της διασύνδεσης C του σχήματος 5.2, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν μεταξύ των αγορών στις αντίστοιχες περιπτώσεις. Αυτά τα στοιχεία θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν γλώσσα, κοινωνία και κουλτούρα, πολιτικά συστήματα και νομικές παραδόσεις.

Η έννοια της ψυχικής απόστασης που σχετίζεται με τη σκανδιναβική βιβλιογραφία για τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι κατάλληλη σε αυτό το πλαίσιο. Η ψυχική απόσταση ορίζεται ως «οι παράγοντες που εμποδίζουν ή διαταράσσουν τις ροές πληροφόρησης μεταξύ επιχειρήσεων και αγοράς. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων αποτελούν οι διαφορές στη γλώσσα, στη κουλτούρα, στα πολιτικά συστήματα, στο επίπεδο εκπαίδευσης, στο επίπεδο βιομηχανικής ανάπτυξης κ.λ.π.». Η ψυχική απόσταση μπορεί γενικά να ερμηνευθεί ως το αντίστροφο της σύνδεσης C. Στην έκταση στην οποία υπάρχει απουσία των συνδέσεων C μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε διαφορετικές χώρες, θα πρέπει να αναμένουμε ότι η ψυχική απόσταση θα αυξηθεί. Στη δική μας προσέγγιση των πόρων, θα πρέπει να αναμένουμε ότι η επιχείρηση θα δίνει προτεραιότητα στην επέκταση σε αγορές με πλουσιότερο σύνολο συνδέσεων, *ceteris paribus*. Σε αυτό το πλαίσιο, αυτό θα σήμαινε αγορές που επιτρέπουν μεγαλύτερη χρήση των συνδέσεων C, δηλαδή αγορές με τη χαμηλότερη ψυχική απόσταση από τη βασική προέλευση της επιχείρησης. Αυτό τείνει να είναι συνεπές με τις προβλέψεις και τα εμπειρικά στοιχεία της σκανδιναβικής βιβλιογραφίας. Οι επιχειρήσεις τείνουν να προτιμούν τη μεταφορά πρώτα σε αγορές με χαμηλότερη ψυχική απόσταση σε σχέση με τη δική τους εγχώρια αγορά (και υψηλότερες συνδέσεις C). Τείνουν να μεταφέρονται σε «ψυχικά μακρινές» αγορές (και με ασθενέστερες συνδέσεις C) μόνο αργότερα στη διαδικασία διεθνοποίησης. Μια ενδιαφέρουσα πτυχή αυτού είναι ότι υποδεικνύει πως μπορεί να υπάρχουν αποδοτικές συνδέσεις της σκανδιναβικής προσέγγισης και της προσέγγισης των πόρων.

5.7 Η οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων

A. Η κεφαλαιακή διάρθρωση των θυγατρικών επιχειρήσεων .

Η δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ένας συνδυασμός μιας οργανωτικής κατανομής αρμοδιοτήτων κατά ομάδες προϊόντων, ή κατά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατά λειτουργία και κατά γεωγραφικό χώρο, και ενός συγκεντρωτικού ή αποκεντρωμένου τρόπου που παίρνονται οι αποφάσεις, που είναι αποτέλεσμα του επιθυμητού βαθμού συμμετοχής στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών εταιριών και της διαπραγματευτικής ικανότητας της πολυεθνικής με τις χώρες στις οποίες επιδιώκεται η ίδρυση θυγατρικών.

Ο επιθυμητός βαθμός συμμετοχής στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών εξαρτάται από το στάδιο πολυεθνικοποίησης της επιχείρησης που καθορίζει και τον επιθυμητό τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις.

Ο επιθυμητός τρόπος για να παίρνονται οι αποφάσεις σε περιπτώσεις πολυεθνικών με θυγατρικές προσανατολισμένες στις πηγές των πρώτων υλών, καθώς και εκείνων που εξ αιτίας οικονομιών μεταφορών και εξόδων ή/ και εργατικών προχωρούν στην επιτόπια παραγωγή ημικατεργασμένων προϊόντων, είναι ο συγκεντρωτικός για το λόγο ότι ο ακριβής προγραμματισμός του εφοδιασμού όλης της πολυεθνικής με πρώτες ύλες ή ημικατεργασμένα είναι η προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία όλων των υπολοίπων μελών του συγκροτήματος. Οι πολυεθνικές με τέτοιες θυγατρικές κατάφεραν παλιότερα χάρις στην διαπραγματευτική ικανότητα, που βασιζόταν στην κατοχή της ανάλογης τεχνολογίας, να ιδρύσουν στις χώρες υποδοχής 100% ελεγχόμενες θυγατρικές.

Σήμερα εξ αιτίας του περιορισμένου αριθμού και μετά από μερικές ή ολικές κρατικοποιήσεις στις χώρες παραγωγής των πρώτων υλών, συμμετέχουν η επιδιώκουν την συμμετοχή, όταν πρόκειται για νέες επενδύσεις, σε μικτές εταιρίες μαζί με τον κρατικό φορέα αυτών των χωρών, με όλο και μικρότερα ποσοστά. Παλιότερα ο μοναδικός τρόπος για να κερδίσουν οι χώρες που είχαν τις πρώτες ύλες κάτι απ' αυτές ήταν ν' αφήσουν τις πολυεθνικές να ιδρύσουν ελεγχόμενες θυγατρικές. Σήμερα, όσο αυξάνονται οι κίνδυνοι για τις πολυεθνικές εθνικής και κοινωνικής απελευθέρωσης των υπανάπτυκτων χωρών που παράγουν τις πρώτες ύλες, τόσο περισσότερο εξαναγκάζονται αυτές να συμβιβάζονται με μικρότερα ποσοστά συμμετοχής σε μικτές εταιρίες.

Ο επιθυμητός τρόπος, για να παίρνονται αποφάσεις σε πολυεθνικές που έχουν επεκτείνει τις παραγωγικές τους λειτουργίες στο εσωτερικό και προσπαθούν να εδραιώσουν τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό με επενδύσεις σε εμπορικές θυγατρικές, είναι ο αποκεντρωμένος. Οι θυγατρικές αυτές ξεκινάνε σαν επεκτάσεις μιας πετυχημένης εμπορίας

από ντόπιους αντιπροσώπους. Σε πρώτο, δοκιμαστικό ακόμα, στάδιο των δυνατοτήτων της ξένης αγοράς, η πολυεθνική συμμετέχει με μικρό ποσοστό σε μικτή εταιρία μαζί με τον ντόπιο αντιπρόσωπο. Ο αποκεντρωμένος τρόπος για να παίρνονται οι αποφάσεις σ' αυτή τη φάση είναι αναπόφευκτος για την πολυεθνική. Η επιφυλακτικότητά της όμως θα σταματήσει από τη στιγμή που τα προϊόντα της θα γίνουν γνωστά, θα επιβληθούν στην αγορά και οι δυνατότητες μελλοντικών κερδών θα είναι εξασφαλισμένες. Τότε θα προκαλέσει αύξηση κεφαλαίου την οποία είτε δεν θα μπορέσει να ακολουθήσει ο ντόπιος επιχειρηματίας, είτε δεν θα τον αφήσει η πολυεθνική να ακολουθήσει ανάλογα, έχοντας αυτή την δύναμη επιβολής της θέλησής της, μια και τα προϊόντα που πουλάει η εμπορική εταιρία είναι δικά της. Αυτονόητα, και ο τρόπος που παίρνονται οι αποφάσεις γίνεται συγκεντρωτικός. Οι επενδύσεις σε εμπορικές θυγατρικές με τον σκοπό της κατάκτησης μιας ξένης αγοράς μπορούν να γίνουν και χωρίς την ενδιάμεση φάση της συμμετοχής του ντόπιου αντιπροσώπου σε μικτή εταιρία. Ο τρόπος που παίρνονται οι αποφάσεις στις εξ ολοκλήρου κατερχόμενες θυγατρικές είναι συγκεντρωτικός. Όταν η πολυεθνική επιχείρηση προχωρήσει στο επόμενο στάδιο ανάπτυξής της μέσα σε μια χώρα, δηλαδή όταν επεκτείνει την εμπορική επιχείρηση που φτιάχτηκε για την κατάκτηση μιας συγκεκριμένης αγοράς και στην επιτόπια παραγωγή ή στα τελευταία στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, αν αυτά είναι μεγαλύτερης έντασης εργασίας, και εξοικονομούνται έτσι εργατικά έξοδα, τότε έχει την τάση να παίρνει πιο αποκεντρωμένες αποφάσεις. Αυτό είναι φυσικό, μια και η παραγωγή της αφορά κατά κύριο λόγο μόνο την επιτόπια αγορά. Σ' αυτού του είδους τις πολυεθνικές οι στόχοι μπαίνουν με την έγκριση των προτάσεων των διοικήσεων των θυγατρικών. Η στρατηγική για το φτάσιμό τους επαφίεται στις θυγατρικές, ενώ η μητρική ελέγχει στο τέλος μόνο τον βαθμό επιτυχίας σε σχέση με τους στόχους που οι ίδιες έβαλαν.

Στην περίπτωση των πολυεθνικών που προχωρούν στην επέκταση των θυγατρικών τους, που είναι προσανατολισμένες στις πηγές των πρώτων υλών, στα πρώτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, εφ' όσον βασικά οι πρώτες ύλες κατά την επεξεργασία τους χάνουν σημαντικό βάρος ή όγκο και εξοικονομούνται έτσι μεταφορικά και πιθανόν πετυχαίνονται και οικονομίες εργατικών εξόδων, οι αποφάσεις δεν είναι τόσο αποκεντρωμένες όπως στις θυγατρικές που αναφέρθηκαν προηγουμένα και η ξένη συμμετοχή είναι μικρότερη. Ο λόγος είναι ότι απ' αυτών την παραγωγή εξαρτάται ο εφοδιασμός και στη συνέχεια η παραγωγή και των υπολοίπων θυγατρικών του συγκροτήματος, πράγμα που δε συμβαίνει με την πρώτη περίπτωση. Η ανάγκη ακριβέστερου προγραμματισμού είναι πρόδηλη. Και οι δύο μορφές πάντως θυγατρικών επιτρέπουν γενικά την

αύξηση των ξένων συμμετοχών στο κεφάλαιό τους. Τα κίνητρό τους για κάτι τέτοιο είναι τα εξής:

Τις περισσότερες φορές οι μικτές εταιρίες δεν αντιμετωπίζονται σαν ξένες από την κοινή γνώμη και οι ντόπιοι συνεταίροι μπορούν να διαπραγματεύονται καλύτερα από οποιοδήποτε ξένο στέλεχος της πολυεθνικής που έχει άγνοια των τοπικών συνθηκών και καταστάσεων. Το κυριότερο όμως απ' όλα είναι ότι μπορεί η πολυεθνική με το ίδιο ποσό κεφαλαίου να συμμετέχει σε περισσότερες θυγατρικές απ' ότι όταν ιδρύει εξ ολοκλήρου κατεχόμενες θυγατρικές. Κατ' αυτό τον τρόπο, με την κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερες επενδύσεις πετυχαίνεται η ελαχιστοποίησή του.

Οι πολυεθνικές που προχωράνε στο στάδιο της ίδρυσης θυγατρικών που εξυπηρετούν τον διεθνή καταμερισμό των παραγωγικών τους διαδικασιών με κριτήριο την τιμή και την ποιότητα του συντελεστή-εργασία, έχουν την τάση να ελέγχουν με μεγάλη πλειοψηφία ή εξ ολοκλήρου αυτές τις θυγατρικές τους. Οι αποφάσεις που τις αφορούν παίρνονται συγκεντρωτικά μια και ένας τέτοιος καταμερισμός απαιτεί, βέβαια, ακριβή προγραμματισμό. Αυτό γίνεται ολοφάνερο, αν σκεφτεί κανείς ότι πρέπει να υπάρχει απόλυτος συντονισμός των πωλήσεων της μιας θυγατρικής που σημαίνουν αγορές, παραγωγή και πωλήσεις για κάποια άλλη. Σ' αυτού του είδους τις θυγατρικές οι στόχοι μπαίνουν από τη μητρική εταιρία, από την οποία ελέγχεται και το φτάσιμό τους.

Όσον αφορά τέλος τις πολυεθνικές που έχουν επεκταθεί σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς με θυγατρικές που δεν έχουν καμιά οργανική σχέση με την μητρική, μια και το βασικότερο κριτήριο συμμετοχής της πολυεθνικής είναι η κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου, έχουν πάντα μικτές θυγατρικές ή ακόμα και συμμετοχές μειοψηφίας. Σ' αυτές παίρνονται οι αποφάσεις αποκεντρωμένα, ενώ κεντρικές παραμένουν μόνο οι αποφάσεις που αφορούν την μακρόχρονη χρηματοδότηση, τις νέες επενδύσεις ή τις επεκτάσεις αυτών των θυγατρικών.

Αυτές οι τάσεις των πολυεθνικών για ίδρυση θυγατρικών με ορισμένη κεφαλαιακή διάρθρωση, ανάλογα με το στάδιο πολυεθνικοποίησής τους και τον επιθυμητό βαθμό συμμετοχής τους στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών τους, πραγματοποιούνται ή διαφοροποιούνται ανάλογα με την διαπραγματευτική τους ικανότητα με τις χώρες στις οποίες επιδιώκεται η επένδυση. Η διαπραγματευτική τους ικανότητα πάλι, είναι αποτέλεσμα τόσο του βαθμού ωριμότητας των συγκεκριμένων προϊόντων τους, όσο και της αναγκαιότητάς τους σε σχέση με τις κοινωνικοοικονομικές προτεραιότητες των χωρών, καθώς και του βαθμού συνειδητοποίησης από τις κυβερνήσεις των χωρών εισαγωγής των κεφαλαίων των πολυεθνικών των αποτελεσμάτων της δράσης τους πάνω στην κατεύθυνση της ανάπτυξής τους. Η ίδρυση απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών γίνεται όλο και δυσκολότερη, όταν:

1. Η τεχνολογία ορισμένων προϊόντων των πολυεθνικών ξεπερνιέται και επακόλουθα αυξάνεται η προσφορά της από άλλους ανταγωνιστές που δέχονται να ιδρύσουν θυγατρικές στην χώρα με όλο και μικρότερα ποσοστά συμμετοχής.
2. Η εθνική αστική τάξη των χωρών που γίνονται οι επενδύσεις αρχίζει να ενδιαφέρεται περισσότερο για τους κλάδους που έχουν επεκταθεί οι πολυεθνικές. Στην περίπτωση που αυτή είναι τελείως μεταπρακτική και κατά συνέπεια τα συμφέροντά της είναι ταυτισμένα με εκείνα της μητρόπολης, οι πιέσεις για μεγαλύτερο έλεγχο των πολυεθνικών θα προέλθουν από τη βελτίωση του συσχετισμού των δυνάμεων υπέρ εκείνων των πολιτικών κομμάτων που εκπροσωπούν τις λαϊκές τάξεις και τα εθνικά, πολιτικά και οικονομικά συμφέροντα. Σ' εκείνες τις χώρες όπου τα λαϊκά κινήματα κατακτούν την εξουσία, οι μόνες δυνατότητες επενδυτικών διεξόδων για τις πολυεθνικές απομένουν οι συμμετοχές μειοψηφίας σε κοινές επιχειρήσεις. Σε τέτοιες χώρες οι μορφές συνεργασίας των πολυεθνικών που αναγκαστικά θα ενταθούν θα είναι οι συμβάσεις αγοράς εύρισιτεχνιών και οι παραχωρήσεις οργανωτικών και τεχνικών μεθόδων για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Οι τάσεις αυτές που αναφέρθηκαν πιο πάνω, δηλαδή της μείωσης των 100% θυγατρικών και της αύξησης των συμμετοχών πλειοψηφίας καθώς και των συμμετοχών μειοψηφίας διαπιστώνονται και από τη σύνθεση των κεφαλαίων 187 αμερικάνικων πολυεθνικών επιχειρήσεων.

5.7 Η οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων

A. Η κεφαλαιακή διάρθρωση των θυγατρικών επιχειρήσεων .

Η δομή των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ένας συνδυασμός μιας οργανωτικής κατανομής αρμοδιοτήτων κατά ομάδες προϊόντων, ή κατά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατά λειτουργία και κατά γεωγραφικό χώρο, και ενός συγκεντρωτικού ή αποκεντρωμένου τρόπου που παίρνονται οι αποφάσεις, που είναι αποτέλεσμα του επιθυμητού βαθμού συμμετοχής στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών εταιριών και της διαπραγματευτικής ικανότητας της πολυεθνικής με τις χώρες στις οποίες επιδιώκεται η ίδρυση θυγατρικών.

Ο επιθυμητός βαθμός συμμετοχής στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών εξαρτάται από το στάδιο πολυεθνικοποίησης της επιχείρησης που καθορίζει και τον επιθυμητό τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις.

Ο επιθυμητός τρόπος για να παίρνονται οι αποφάσεις σε περιπτώσεις πολυεθνικών με θυγατρικές προσανατολισμένες στις πηγές των πρώτων υλών, καθώς και εκείνων που εξ αιτίας οικονομιών μεταφορών και εξόδων ή/ και εργατικών προχωρούν στην επιτόπια παραγωγή ημικατεργασμένων προϊόντων, είναι ο συγκεντρωτικός για το λόγο ότι ο ακριβής προγραμματισμός του εφοδιασμού όλης της πολυεθνικής με πρώτες ύλες ή ημικατεργασμένα είναι η προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία όλων των υπολοίπων μελών του συγκροτήματος. Οι πολυεθνικές με τέτοιες θυγατρικές κατάφεραν παλιότερα χάρις στην διαπραγματευτική ικανότητα, που βασιζόταν στην κατοχή της ανάλογης τεχνολογίας, να ιδρύσουν στις χώρες υποδοχής 100% ελεγχόμενες θυγατρικές.

Σήμερα εξ αιτίας του περιορισμένου αριθμού και μετά από μερικές ή ολικές κρατικοποιήσεις στις χώρες παραγωγής των πρώτων υλών, συμμετέχουν ή επιδιώκουν την συμμετοχή, όταν πρόκειται για νέες επενδύσεις, σε μικτές εταιρίες μαζί με τον κρατικό φορέα αυτών των χωρών, με όλο και μικρότερα ποσοστά. Παλιότερα ο μοναδικός τρόπος για να κερδίσουν οι χώρες που είχαν τις πρώτες ύλες κάτι απ' αυτές ήταν ν' αφήσουν τις πολυεθνικές να ιδρύσουν ελεγχόμενες θυγατρικές. Σήμερα, όσο αυξάνονται οι κίνδυνοι για τις πολυεθνικές εθνικής και κοινωνικής απελευθέρωσης των υπανάπτυκτων χωρών που παράγουν τις πρώτες ύλες, τόσο περισσότερο εξαναγκάζονται αυτές να συμβιβάζονται με μικρότερα ποσοστά συμμετοχής σε μικτές εταιρίες.

Ο επιθυμητός τρόπος, για να παίρνονται αποφάσεις σε πολυεθνικές που έχουν επεκτείνει τις παραγωγικές τους λειτουργίες στο εσωτερικό και προσπαθούν να εδραιώσουν τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό με επενδύσεις σε εμπορικές θυγατρικές, είναι ο αποκεντρωμένος. Οι θυγατρικές αυτές ξεκινάνε σαν επεκτάσεις μιας πετυχημένης εμπορίας από ντόπιους αντιπροσώπους. Σε πρώτο, δοκιμαστικό ακόμα, στάδιο των δυνατοτήτων της ξένης αγοράς, η πολυεθνική συμμετέχει με μικρό ποσοστό σε μικτή εταιρία μαζί με τον ντόπιο αντιπρόσωπο. Ο αποκεντρωμένος τρόπος για να παίρνονται οι αποφάσεις σ' αυτή τη φάση είναι αναπόφευκτος για την πολυεθνική. Η επιφυλακτικότητά της όμως θα σταματήσει από τη στιγμή που τα προϊόντα της θα γίνουν γνωστά, θα επιβληθούν στην αγορά και οι δυνατότητες μελλοντικών κερδών θα είναι εξασφαλισμένες. Τότε θα προκαλέσει αύξηση κεφαλαίου την οποία είτε δεν θα μπορέσει να ακολουθήσει ο ντόπιος επιχειρηματίας, είτε δεν θα τον αφήσει η πολυεθνική να ακολουθήσει ανάλογα, έχοντας αυτή την δύναμη επιβολής της θέλησής της, μια και τα προϊόντα που πουλάει η εμπορική εταιρία είναι δικά της. Αυτονόητα, και ο τρόπος που παίρνονται οι αποφάσεις γίνεται συγκεντρωτικός. Οι επενδύσεις σε εμπορικές θυγατρικές με τον σκοπό της κατάκτησης μιας ξένης αγοράς μπορούν να γίνουν και χωρίς την ενδιάμεση φάση της συμμετοχής του

ντόπιου αντιπροσώπου σε μικτή εταιρία. Ο τρόπος που παίρνονται οι αποφάσεις στις εξ ολοκλήρου κατερχόμενες θυγατρικές είναι συγκεντρωτικός. Όταν η πολυεθνική επιχείρηση προχωρήσει στο επόμενο στάδιο ανάπτυξής της μέσα σε μια χώρα, δηλαδή όταν επεκτείνει την εμπορική επιχείρηση που φτιάχτηκε για την κατάκτηση μιας συγκεκριμένης αγοράς και στην επιτόπια παραγωγή ή στα τελευταία στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, αν αυτά είναι μεγαλύτερης έντασης εργασίας, και εξοικονομούνται έτσι εργατικά έξοδα, τότε έχει την τάση να παίρνει πιο αποκεντρωμένες αποφάσεις. Αυτό είναι φυσικό, μια και η παραγωγή της αφορά κατά κύριο λόγο μόνο την επιτόπια αγορά. Σ' αυτού του είδους τις πολυεθνικές οι στόχοι μπαίνουν με την έγκριση των προτάσεων των διοικήσεων των θυγατρικών. Η στρατηγική για το φτάσιμό τους επαφίεται στις θυγατρικές, ενώ η μητρική ελέγχει στο τέλος μόνο τον βαθμό επιτυχίας σε σχέση με τους στόχους που οι ίδιες έβαλαν.

Στην περίπτωση των πολυεθνικών που προχωρούν στην επέκταση των θυγατρικών τους, που είναι προσανατολισμένες στις πηγές των πρώτων υλών, στα πρώτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, εφ' όσον βασικά οι πρώτες ύλες κατά την επεξεργασία τους χάνουν σημαντικό βάρος ή όγκο και εξοικονομούνται έτσι μεταφορικά και πιθανόν πετυχαίνονται και οικονομίες εργατικών εξόδων, οι αποφάσεις δεν είναι τόσο αποκεντρωμένες όπως στις θυγατρικές που αναφέρθηκαν προηγούμενα και η ξένη συμμετοχή είναι μικρότερη. Ο λόγος είναι ότι απ' αυτών την παραγωγή εξαρτάται ο εφοδιασμός και στη συνέχεια η παραγωγή και των υπολοίπων θυγατρικών του συγκροτήματος, πράγμα που δε συμβαίνει με την πρώτη περίπτωση. Η ανάγκη ακριβέστερου προγραμματισμού είναι πρόδηλη. Και οι δύο μορφές πάντως θυγατρικών επιτρέπουν γενικά την αύξηση των ξένων συμμετοχών στο κεφάλαιό τους. Τα κίνητρά τους για κάτι τέτοιο είναι τα εξής:

Τις περισσότερες φορές οι μικτές εταιρίες δεν αντιμετωπίζονται σαν ξένες από την κοινή γνώμη και οι ντόπιοι συνεταίροι μπορούν να διαπραγματεύονται καλύτερα από οποιοδήποτε ξένο στέλεχος της πολυεθνικής που έχει άγνοια των τοπικών συνθηκών και καταστάσεων. Το κυριότερο όμως απ' όλα είναι ότι μπορεί η πολυεθνική με το ίδιο ποσό κεφαλαίου να συμμετέχει σε περισσότερες θυγατρικές απ' ότι όταν ιδρύει εξ ολοκλήρου κατερχόμενες θυγατρικές. Κατ' αυτό τον τρόπο, με την κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερες επενδύσεις πετυχαίνεται η ελαχιστοποίησή του.

Οι πολυεθνικές που προχωράνε στο στάδιο της ίδρυσης θυγατρικών που εξυπηρετούν τον διεθνή καταμερισμό των παραγωγικών τους διαδικασιών με κριτήριο την τιμή και την ποιότητα του συντελεστή εργασία, έχουν την τάση να ελέγχουν με μεγάλη πλειοψηφία ή εξ ολοκλήρου αυτές τις θυγατρικές τους. Οι αποφάσεις που τις αφορούν

παίρνονται συγκεντρωτικά μια και ένας τέτοιος καταμερισμός απαιτεί, βέβαια, ακριβή προγραμματισμό. Αυτό γίνεται ολοφάνερο, αν σκεφτεί κανείς ότι πρέπει να υπάρχει απόλυτος συντονισμός των πωλήσεων της μιας θυγατρικής που σημαίνουν αγορές, παραγωγή και πωλήσεις για κάποια άλλη. Σ' αυτού του είδους τις θυγατρικές οι στόχοι μπαίνουν από τη μητρική εταιρία, από την οποία ελέγχεται και το φτάσιμό τους.

Όσον αφορά τέλος τις πολυεθνικές που έχουν επεκταθεί σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς με θυγατρικές που δεν έχουν καμιά οργανική σχέση με την μητρική, μια και το βασικότερο κριτήριο συμμετοχής της πολυεθνικής είναι η κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου, έχουν πάντα μικτές θυγατρικές ή ακόμα και συμμετοχές μειοψηφίας. Σ' αυτές παίρνονται οι αποφάσεις αποκεντρωμένα, ενώ κεντρικές παραμένουν μόνο οι αποφάσεις που αφορούν την μακρόχρονη χρηματοδότηση, τις νέες επενδύσεις ή τις επεκτάσεις αυτών των θυγατρικών.

Αυτές οι τάσεις των πολυεθνικών για ίδρυση θυγατρικών με ορισμένη κεφαλαιακή διάρθρωση, ανάλογα με το στάδιο πολυεθνικοποίησής τους και τον επιθυμητό βαθμό συμμετοχής τους στα μετοχικά κεφάλαια των θυγατρικών τους, πραγματοποιούνται ή διαφοροποιούνται ανάλογα με την διαπραγματευτική τους ικανότητα με τις χώρες στις οποίες επιδιώκεται η επένδυση. Η διαπραγματευτική τους ικανότητα πάλι, είναι αποτέλεσμα τόσο του βαθμού ωριμότητας των συγκεκριμένων προϊόντων τους, όσο και της αναγκαιότητάς τους σε σχέση με τις κοινωνικοοικονομικές προτεραιότητες των χωρών, καθώς και του βαθμού συνειδητοποίησης από τις κυβερνήσεις των χωρών εισαγωγής των κεφαλαίων των πολυεθνικών των αποτελεσμάτων της δράσης τους πάνω στην κατεύθυνση της ανάπτυξής τους. Η ίδρυση απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών γίνεται όλο και δυσκολότερη, όταν:

3. Η τεχνολογία ορισμένων προϊόντων των πολυεθνικών ξεπερνιέται και επακόλουθα αυξάνεται η προσφορά της από άλλους ανταγωνιστές που δέχονται να ιδρύσουν θυγατρικές στην χώρα με όλο και μικρότερα ποσοστά συμμετοχής.
4. Η εθνική αστική τάξη των χωρών που γίνονται οι επενδύσεις αρχίζει να ενδιαφέρεται περισσότερο για τους κλάδους που έχουν επεκταθεί οι πολυεθνικές. Στην περίπτωση που αυτή είναι τελείως μεταπρακτική και κατά συνέπεια τα συμφέροντά της είναι ταυτισμένα με εκείνα της μητρόπολης, οι πιέσεις για μεγαλύτερο έλεγχο των πολυεθνικών θα προέλθουν από τη βελτίωση του συσχετισμού των δυνάμεων υπέρ εκείνων των πολιτικών κομμάτων που εκπροσωπούν τις λαϊκές τάξεις και τα εθνικά, πολιτικά και οικονομικά συμφέροντα. Σ' εκείνες τις χώρες όπου τα λαϊκά κινήματα κατακτούν την εξουσία, οι μόνες δυνατότητες επενδυτικών διεξόδων για τις πολυεθνικές απομένουν οι συμμετοχές μειοψηφίας σε κοινές επιχειρήσεις. Σε τέτοιες χώρες οι

μορφές συνεργασίας των πολυεθνικών που αναγκαστικά θα ενταθούν θα είναι οι συμβάσεις αγοράς εύρισιτεχνιών και οι παραχωρήσεις οργανωτικών και τεχνικών μεθόδων για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Οι τάσεις αυτές που αναφέρθηκαν πιο πάνω, δηλαδή της μείωσης των 100% θυγατρικών και της αύξησης των συμμετοχών πλειοψηφίας καθώς και των συμμετοχών μειοψηφίας διαπιστώνονται και από τη σύνθεση των κεφαλαίων 187 αμερικάνικων πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Δ. Η χρηματοδοτική λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Η ιδιομορφία της εσωτερικής χρηματοδότησης των θυγατρικών της πολυεθνικής επιχείρησης βρίσκεται στο ότι αυτή δεν καθορίζεται από το οικονομικό αποτέλεσμα της καθεμιάς, αλλά από τα σχέδια μακρόχρονης ανάπτυξης που έχει γι' αυτές ή μητρική τους εταιρία. Έτσι ανάλογα με τις εντολές που υπάρχουν κάθε φορά, μειωμένα κέρδη ή ζημιές (και αντίστοιχα αυτοχρηματοδότηση) μπορούν να παρουσιαστούν σε μια θυγατρική με τις υπερτιμολογήσεις των αγορών από την μητρική ή άλλη εταιρία μέλος του συγκροτήματος ή με τις υποτιμολογήσεις των πωλήσεων της προς την μητρική ή άλλες θυγατρικές, ή με τις υπερτιμολογήσεις της τεχνολογίας που αγοράζεται από την μητρική ή άλλη θυγατρική, ή με τις υπερτιμολογήσεις των υπηρεσιών που προσφέρονται από την μητρική στον τεχνικό ή τον οργανωτικό τομέα ή από ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω αναφερόμενων.

Τα σχέδια μακρόχρονης ανάπτυξης κάθε θυγατρικής εξαρτώνται από την πρόβλεψη εξέλιξης των εργατικών εξόδων, που είναι αποτέλεσμα της πορείας του συνδικαλιστικού κινήματος κάθε χώρας, από την σταθερότητα ή την εξέλιξη της πολιτικής κατάστασης της χώρας που βρίσκεται η θυγατρική, από την φορολογική μεταχείριση των κερδών τους, από τις τιμές των πρώτων υλών, όταν πρόκειται για θυγατρικές προσανατολισμένες στις πηγές των πρώτων υλών, και τέλος από τις δυνατότητες διερεύνησης της εσωτερικής αγοράς, όταν πρόκειται για θυγατρικές προσανατολισμένες σε συγκεκριμένη αγορά.

Η χρηματοδότηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων γίνεται με την μεσολάβηση μιας εταιρίας-βάσης του συγκροτήματος, η οποία:

1. κατατάσσει κυρίως την μακρόχρονη κάλυψη των οικονομικών αναγκών των θυγατρικών, με βάση μια ορισμένη προτεραιότητα ανάλογη με το ρόλο και την βαρύτητα της θέσης κάθε μιας θυγατρικής στην επίτευξη των στόχων ολόκληρου του συγκροτήματος, και ανάλογα με τις γενικότερες αναπτυξιακές

προοπτικές που έχουν καθοριστεί από την ηγεσία του συγκροτήματος για κάθε θυγατρική, και

2. επιτρέπει την προσέγγιση στις διεθνείς χρηματαγορές, στις οποίες οι συναλλαγές γίνονται μόνο σε τεράστια, σχετικά με τα μεγέθη τω περισσότερων θυγατρικών και των ντόπιων επιχειρήσεων, ποσά. Τα αναγκαία για την εξυπηρέτηση όλων των θυγατρικών χρηματικά μέσα, ενισχύουν εξ άλλου με τον όγκο τους την διαπραγματευτική ικανότητα ολόκληρου του συγκροτήματος, εξασφαλίζοντάς του ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης.

Αυτή η πρόσβαση που έχουν οι θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς κεφαλαιο- και χρηματαγορές τους εξασφαλίζει μια τέλεια ανεξαρτησία από την οικονομική και ειδικότερα από την πιστωτική πολιτική των κρατών που έχουν εγκατασταθεί. Έτσι, τα επενδυτικά σχέδια των θυγατρικών δεν επηρεάζονται καθόλου όπως εκείνα των ντόπιων επιχειρήσεων από την οικονομική συγκυρία και την πολιτική του κάθε κράτους. Σε ευνοϊκή οικονομική συγκυρία γενικότερης οικονομικής επέκτασης έχουν την δυνατότητα εξ αιτίας των εγγυήσεων που τους παρέχει η φήμη και η οικονομική υπόσταση όλου του συγκροτήματος που ανήκουν, να εξασφαλίζουν την χρηματοδότησή τους από τις διάφορες ντόπιες κεφαλαιο- και χρηματαγορές, στενεύοντας ταυτόχρονα τα χρηματοδοτικά περιθώρια των ανταγωνιστικών τους ντόπιων επιχειρήσεων. Σε πληθωριστικές περιόδους, στις οποίες επιβάλλονται πιστωτικοί περιορισμοί, οι θυγατρικές όχι μόνο έχουν εξασφαλισμένη υπερεπάρκεια κεφαλαίων κινήσεως αλλά κυρίως έχουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν ανεπηρέαστα τα επενδυτικά τους προγράμματα εξασφαλίζοντας χρηματικά μέσα από την μητρική τους εταιρία ή από μια χρηματοδοτική εταιρία-βάση του συγκροτήματος.

Οι αγορές ευρωνομισμάτων, που ονομάστηκαν αγορές ευρωδολαρίων επειδή το 81% περίπου όλων των συναλλαγών γίνεται σε δολάρια, δημιουργήθηκαν από την μια πλευρά από τις ανάγκες επικερδών τοποθετήσεων των χρημάτων των κεντρικών τραπεζών πολλών κρατών, πολλών πολυεθνικών τραπεζών, καθώς και ορισμένων ατόμων που ανήκουν στην κομπραδóρικη μπουρζουαζία των χωρών της περιφέρειας και που είναι απρόθυμα να επενδύσουν τα τεράστια κέρδη τους μέσα στη χώρα τους, επειδή αφ' ενός δεν υπάρχει κατάλληλη υποδομή, για βιομηχανικές επενδύσεις, αφ' ετέρου δεν θέλουν να διατρέξουν τους αντίστοιχους πολλαπλάσιους επιχειρηματικούς κινδύνους που συνεπάγονται οι επενδύσεις στη χώρα τους. Έτσι, το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων της μπουρζουαζίας της περιφέρειας, δηλαδή τα κεφάλαια των εφοπλιστών, τα εμπορικά-μεταπρακτικά κεφάλαια και εκείνα των σεϊχηδών-μεγιστάνων του πετρελαίου παίρνουν το δρόμο των μεγάλων χρηματαγορών της Ευρώπης, όπου θα χρησιμεύσουν μεταξύ άλλων και

στην χρηματοδότηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, που στην συνέχεια αναλαμβάνουν τις βιομηχανικές επενδύσεις στις χώρες τους.

Απ' την άλλη μεριά, οι αγορές ευρωνομισμάτων δημιουργήθηκαν από την χρηματοδοτική στενότητα που αντιμετώπιζαν οι πολυεθνικές στις χώρες που δρούσαν, η οποία εντάθηκε περισσότερο μετά την επιβολή πιστωτικών περιορισμών στις Ε.Π.Α. από το 1965 και μετά. Τα ποσά των δολαρίων που κυκλοφορούσαν έξω από την Αμερική αυξάνανε, εξ αιτίας των συνεχών ελλειμμάτων του ισοζυγίου πληρωμών των Ε.Π.Α. Αυτά χρησιμοποιήθηκαν από τις θυγατρικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, κυρίως των αμερικάνικων πολυεθνικών τραπεζών (μεγάλο ποσοστό απ' αυτές στο Λονδίνο) για δανειοδοτήσεις ολόκληρων κρατών, εμπορικών τραπεζών, δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Μία εικόνα των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις συνολικές συναλλαγές των Ευρωκεφάλαιο- και των Ευρωχρηματαγορών μας δίνουν οι πιο κάτω αριθμοί: Οι συνολικές πιστώσεις σε Ευρωδολάρια ανέβηκαν από 9 δισεκ. Δολ. Το 1964, σε 25 δισεκ. Δολ. Το 1968. Απ' αυτά απορρόφησαν οι πολυεθνικές κατά μέσο όρο 650 εκατ. δολ. , δηλαδή το 20% του συνολικού ποσού των πιστώσεων τον χρόνο, ύψους κατά μέσο όρο 3,2 δισεκ. Δολ. Από την αγορά Ευρωκεφαλαίων απορρόφησαν στο διάστημα 1965-1969 κατά μέσο όρο τον χρόνο 1,46 δις. Δολ. Ή το 39% των συνολικών πιστώσεων.

5.8 Υπάρχουν δυνατότητες ελέγχου της δράσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων;

Οι αντιδράσεις στις αυθαιρεσίες των πολυεθνικών δεν περιορίστηκαν μόνο σ' αυτές των συνδικάτων, αλλά τα τελευταία χρόνια άρχισαν να γενικεύονται. Στις 28 Ιουλίου του 1972, το οικονομικό και κοινωνικό συμβούλιο του Ο.Η.Ε. αποφάσισε να ζητήσει από τον Γενικό Γραμματέα του οργανισμού τον διορισμό μιας επιτροπής επιφανών προσώπων για την μελέτη του ρόλου των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη των διαφόρων χωρών, ειδικότερα των βιομηχανικά καθυστερημένων και τη διατύπωση προτάσεων χρήσιμων για την θεμελιωμένη διαμόρφωση πολιτικής από τις διάφορες κυβερνήσεις των χωρών, στις οποίες αυτές δρουν. Στοιχεία για την δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τις επιδράσεις τους στα διάφορα μακροοικονομικά μεγέθη δόθηκαν σ' αυτή την επιτροπή από το τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων της Γραμματείας του Ο.Η.Ε., το οποίο το 1973 εξέδωσε μια μελέτη με τίτλο: *Multinational Corporations in World Development*.

Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότερες προτάσεις στις οποίες κατέληξε η επιτροπή:

1. Προς τις χώρες που δέχονται τις επενδύσεις των πολυεθνικών

- Θα πρέπει αυτές να καθορίζουν επακριβώς με ποιο τρόπο και κάτω από ποιους όρους θα εντάσσονται οι ξένες επιχειρήσεις στις οικονομίες των χωρών τους εξυπηρετώντας τις προτεραιότητες των μακροοικονομικών τους στόχων.
- Θα πρέπει να δημιουργήσουν εξειδικευμένες υπηρεσίες ή συντονιστικές επιτροπές, οι οποίες θα εξετάζουν όλες τις προτάσεις επενδύσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, θα είναι υπεύθυνες για την αναθεώρηση ορισμένων όρων των συμβάσεων των πολυεθνικών εταιριών μ' αυτές τις χώρες και θα εξετάζουν την σκοπιμότητα καθώς και την έκταση της πραγματικά εισαγόμενης τεχνολογίας.
- Στους όρους των αρχικών συμβάσεων θα πρέπει να περιλαμβάνονται και τέτοιοι που να προβλέπουν την σταδιακή μείωση της ξένης συμμετοχής.
- Να εφαρμόζονται οι ίδιοι όροι κάτω από τους οποίους λειτουργούν και οι ντόπιες επιχειρήσεις. *
- Όλες οι υπανάπτυκτες χώρες θα πρέπει να εντείνουν την συνεργασία τους προς την κατεύθυνση της χάραξης μιας κοινής αντιμετώπισης και πολιτικής έναντι των πολυεθνικών επιχειρήσεων. **
- Θα πρέπει οι παραπάνω χώρες να προσπαθήσουν να διαφυλάξουν την ιδιοκτησία των ντόπιων πηγών πρώτων υλών.
- Στους κλάδους που η ξένη ιδιοκτησία είναι ανεπιθύμητη αλλά αναπόφευκτη, θα πρέπει να ιδρύονται μικτές επιχειρήσεις που θα περιέχονται σταδιακά σε ντόπια χέρια.

* Αυτή η πρόταση υπονοεί όχι μόνο χειρότερους όρους, αλλά ούτε και ευνοϊκότερους που εξασφαλίζονται με διάφορους νόμους ή και συνταγματικά, όπως στην Ελλάδα με το Ν.Δ. 2687/53 και με το άρθρο 107 του Συντάγματος του 1975.

** Από τις 9-11 Σεπτεμβρίου του 1975 διοργάνωσε η Γιουγκοσλαβική κυβέρνηση διεθνή διάσκεψη που προπαρασκευάστηκε σε συνεργασία με την γραμματεία του συμβουλίου των Ενωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD), με θέμα «Μεταβίβαση Τεχνολογίας και αναπτυσσόμενες Χώρες». Ύστερα από την πρόταση του εκπροσώπου της Ελλάδας Δρα. Π. Ρουμελιώτη, η διάσκεψη περιέλαβε στις αποφάσεις της την σύσταση να αναλάβει η UNCTAD στην επόμενη συνεδρίαση της τον συντονισμό των προσπαθειών της Ελλάδας, της Γιουγκοσλαβίας, της Πορτογαλίας, της Ιταλίας, της Ισπανίας και ενδεχόμενα των άλλων μεσογειακών χωρών για την από κοινού μελέτη προβλημάτων όπως η αντιμετώπιση του προβλήματος των υπερτιμολογήσεων, με την ίδρυση ενός περιφερειακού κέντρου πληροφοριών για την παρακολούθηση των διεθνώς διαμορφούμενων τιμών της ξένης τεχνολογίας, την ανάπτυξη μιας τεχνολογίας σε μερικούς βασικούς τομείς, που θα μπορούσε να καταλήξει στην ίδρυση εθνικών ή μικτών βιομηχανιών των χωρών της Μεσογείου, την δημιουργία των απαραίτητων νομοθετικών πλαισίων αμύνης των κρατών στην υπερβολική δύναμη των πολυεθνικών, κ. α.

- Οι κυβερνήσεις των παραπάνω χωρών θα πρέπει να εγκρίνουν την εισαγωγή τέτοιων προϊόντων των πολυεθνικών από τις θυγατρικές τους που εξυπηρετούν την κάλυψη υπαρχόντων τοπικών αναγκών.
- Θα πρέπει να εξετάζονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για την εισαγωγή τεχνολογίας. Εκείνη που θα προκριθεί θα πρέπει να ανταποκρίνεται καλύτερα στις τοπικές συνθήκες.
- Θα πρέπει οι κυβερνήσεις των παραπάνω χωρών να επιτρέπουν τις απεργίες και τις άλλων μορφών διαμαρτυρίες των εργαζομένων σε θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων που γίνονται για συμπαράσταση σε συναδέλφους τους της ίδιας πολυεθνικής σε άλλη χώρα.
- Θα πρέπει να απαιτήσουν από τις πολυεθνικές να γνωστοποιούν τις συνθήκες εργασίας όσον αφορά την προστασία της υγείας και προσωπικής ασφαλείας των εργαζομένων που είναι αναγκασμένες να εφαρμόζουν στην χώρα που βρίσκεται η μητρική επιχείρηση ή άλλες θυγατρικές τους.
- Θα πρέπει να απαιτήσουν να τους γνωστοποιηθούν όλες οι απαγορεύσεις πωλήσεων ή οι περιορισμοί παραγωγής προϊόντων που έχουν θεωρηθεί σε άλλες χώρες σαν επιβλαβή για την ασφάλεια και την υγεία των καταναλωτών.

2. Προς τον Ο.Η.Ε.

- Θα πρέπει να είναι σε θέση να συμβουλευεί τις ειδικές επιτροπές ελέγχου ξένων επενδύσεων στις διαπραγματεύσεις τους για την υπογραφή συμβάσεων με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις καθώς και να μετεκπαιδεύσει τα μέλη αυτών των επιτροπών για να μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία αυτές τις διαπραγματεύσεις.
- Θα πρέπει να καταρτιστεί στο τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων του Ο.Η.Ε. μια επιτροπή που να ασχολείται αποκλειστικά με προβλήματα σχετικά με την δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.
Αυτή η επιτροπή θα πρέπει να διευθύνει ένα πληροφοριακό και ερευνητικό κέντρο που να συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικές με τους όρους των συμβάσεων που υπογράφονται μεταξύ των χωρών που δέχονται ξένες επενδύσεις και των πολυεθνικών επιχειρήσεων, να τις αναλύει και να τις διαδίδει μαζί με οποιεσδήποτε άλλες πληροφορίες, καθώς και να διεξάγει ερευνητικές επιστημονικές εργασίες και στατιστικές μελέτες σχετικές με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.
- Θα πρέπει ο Ο.Η.Ε. να παρέχει κάθε δυνατή βοήθεια όσον αφορά την γνωμοδότηση των χωρών που δέχονται τις επενδύσεις των πολυεθνικών σχετικά με την σκοπιμότητα και το ύψος της πληρωμής της εισαγόμενης ξένης τεχνολογίας.
- Θα πρέπει να ιδρυθεί μια διεθνής τράπεζα τεχνολογίας που να αγοράζει ευρεσιτεχνίες και να τις διαθέτει δωρεάν ή με μικρή τιμή στις υπανάπτυκτες χώρες.

Οι παραπάνω προτάσεις βοηθούν με το κύρος τους τις κυρίαρχες πολιτικές δυνάμεις των καπιταλιστικών χωρών της περιφέρειας, που έχουν ξεφύγει από το στάδιο της υπανάπτυξης, να συνειδητοποιήσουν την σημερινή αδυναμία τους και να προσπαθήσουν να υπερασπίσουν αποτελεσματικά τα συμφέροντα της ντόπιας αστικής τάξης που εκπροσωπούν.

Έτσι στην χώρα μας οι πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα από τον οικονομολόγο Δρα. Ρουμελιώτη για να αρχίσει επιτέλους κάποιος έλεγχος τα πλήρους αυθαιρεσίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων, βρήκαν πρόσφατα θετική απήχηση.

Για την αντιμετώπιση των εξαγωγών τεράστιων ποσών συναλλάγματος κάθε χρόνο από τις υπερτιμολογήσεις των αγορών και τις υποτιμολογήσεις των πωλήσεων των θυγατρικών προς τις μητρικές επιχειρήσεις του εξωτερικού, καταρτίστηκε τον Απρίλη του 1975 μετά από κοινή απόφαση των υπουργών Συντονισμού, Εμπορίου και Οικονομικών ή «Επιτροπή Παρακολουθήσεως και Ελέγχου Τιμών Εξωτερικού». Ο μηχανισμός της Ε.Π.Ε.Τ.Ε. για την αντιμετώπιση του προβλήματος του ελέγχου των υπερβάσεων των διεθνών τιμών κατά 200-400% που προκαλεί κάθε χρόνο λαθραία εξαγωγή συναλλάγματος ύψους γύρω στα 200 εκ. δολ. Λειτουργεί ως εξής:

«Με την βοήθεια μιας τεχνικής γραμματείας στα πλαίσια της οποίας εργάζονται επί μονίμου βάσεως πεπειραμένοι οικονομολόγοι, τεχνολόγοι και άλλοι ειδικοί, η Ε.Π.Ε.Τ.Ε. προσπαθεί να εντοπίσει τις πιο κραυγαλέες περιπτώσεις υπερτιμολογήσεων των εισαγωγών και αντιστοίχως υποτιμολογήσεων των εξαγωγών. Παράλληλα, προσπαθεί να στήσει ένα μηχανισμό ροής πληροφοριών σχετικά με τις διεθνείς τιμές και τις τάσεις της αγοράς σε βασικές κατηγορίες εισαγομένων, ώστε να είναι σε θέση να παρέχει στα Εμπορικά Επιμελητήρια τις καλύτερες οδηγίες για τους ελέγχους των τιμολογίων.»

Αντίθετα, οι προτάσεις της επιτροπής προς τις χώρες καταγωγής των πολυεθνικών είναι ουτοπιστικές ευχολογίες χωρίς καμιά ιστορική βάση που να δικαιολογεί τη δυνατότητα μιας τέτοιας εξέλιξης. Οι λόγοι δημιουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων και ο ρόλος τους μέσα στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα καθορίζουν τόσο τη δική τους συμπεριφορά όσο κι αυτήν των χωρών της καταγωγής τους. Μερικές από τις κυριότερες απ' αυτές τις προτάσεις προς τις χώρες καταγωγής των πολυεθνικών είναι οι παρακάτω:

- Σεβόμενες αυτές οι χώρες την αρχή της μη επέμβασης στα εσωτερικά των άλλων χωρών, δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις τους σαν όργανα της εξωτερικής τους πολιτικής.
- Σε περιπτώσεις αντιδικίας των πολυεθνικών τους και των χωρών στις οποίες έχουν επεκταθεί, θα πρέπει να περιορίζονται στις συνηθισμένες και για άλλες περιπτώσεις διπλωματικές παραστάσεις διαμαρτυρίας αν

υπήκοοι της χώρας τους ζημιώνονται. Οι διαφορές θα πρέπει να κρίνονται από τα τοπικά δικαστήρια.

- Θα πρέπει να εξασφαλίσουν αυτές οι χώρες την τήρηση από μέρους των πολυεθνικών τους των κυρώσεων που έχουν επιβληθεί από το Συμβούλιο Ασφαλείας του Ο.Η.Ε. σε ορισμένες χώρες που δεν σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα ή ακολουθούν μια σαφώς ρατσιστική πολιτική.

- Θα πρέπει επίσης να εμποδίσουν αυτές οι χώρες τις πολυεθνικές τους να επενδύουν σε χώρες, που δεν επιτρέπεται η διεκδίκηση των εργατικών δικαιωμάτων.

- Θα πρέπει να εμποδίσουν τις διεθνείς συμφωνίες μεταξύ των πολυεθνικών για το μοίρασμα της παγκόσμιας αγοράς.

Ένας παρόμοιος κώδικας καλής συμπεριφοράς διατυπώθηκε με μεγαλύτερη ακόμα αφέλεια και στην τελευταία σύνοδο σε επίπεδο υπουργών του «Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης». Τα κύρια σημεία του είναι τα εξής:

- Υποχρέωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων να δημοσιεύουν τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο πληροφορίες για την πορεία των εργασιών τους σ' όλο τον κόσμο, για τις πωλήσεις τους και τα αποτελέσματά τους κατά γεωγραφικές περιοχές και για την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν στις εσωτερικές τους συναλλαγές.

- Υποχρέωση να απέχουν από καταχρήσεις της δύναμής τους στη αγορά.

- Φορολογική ευθύτητα.

- Υποχρέωση να συμμορφώνονται με τους οικονομικούς στόχους των χωρών υποδοχής.

- Στην απασχόληση να μην κάνουν διακρίσεις εθνικοτήτων και να σέβονται τις συνδικαλιστικές ελευθερίες.

- Να μην δωροδοκούν...

Οι πολυεθνικές, μετά από την υπουργική σύνοδο, δήλωσαν ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένες από τον κώδικα συμπεριφοράς που καταρτίστηκε και ότι δεν έχουν τίποτα να φοβηθούν απ' αυτόν, γιατί η δεοντολογία ελάχιστα απέχει από την πραγματικότητα...

Δεν θα περίμενε βέβαια κανένας μετά από την κατάρτιση ενός τέτοιου κώδικα να δηλώσουν από μόνες τους στην αγορά, ότι κάνουν κατάχρηση της δύναμής τους στην αγορά, δωροδοκούν, κλέβουν φόρους και ότι οι οικονομικοί στόχοι των χωρών που δέχονται τις επενδύσεις τους είναι τελείως αδιάφοροι.

Τόσο οι προτάσεις της επιτροπής, που διορίστηκε από τον Γενικό Γραμματέα του Ο.Η.Ε. μετά από την απόφαση του Συμβουλίου Οικονομικών και Κοινωνικών υποθέσεων προς τις χώρες καταγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όσο και ο κώδικας καλής συμπεριφοράς αυτών των επιχειρήσεων που καταρτίστηκε από την υπουργική σύνοδο του Ο.Ο.Σ.Α. δεν μπορούν βέβαια να ξεπεράσουν το επίπεδο παιδιάστικων ονείρων ενός όμορφου κόσμου αγγελικά πλασμένου, εφ'

όσον δεν υπάρχει μια υπερεθνική αρχή που θα είναι σε θέση να επιβάλλει και να ελέγχει αποτελεσματικά την τήρηση παρόμοιων προγραμμάτων ή κωδικών. Είναι αυτονόητο ότι οι κυβερνήσεις των χωρών που εξάγουν κεφάλαια, βλέπουν τις θυγατρικές επιχειρήσεις των πολυεθνικών τους «σαν μέσα για την εξάπλωση του οικονομικού τους και του πολιτικού τους ελέγχου πέρα από τα σύνορά τους, δηλαδή σαν ένα όργανο που χρησιμοποιούν για τη εξωτερική τους πολιτική. Σαν αντάλλαγμα, οι πολυεθνικές εταιρίες στηρίζονται στη δύναμη του κράτους για να επεκτείνουν τα συμφέροντά τους παγκοσμίως...Από μια ευρεία παγκόσμια άποψη, η επεκτεινόμενη δύναμη των πολυεθνικών εταιριών, καταλήγει να είναι επέκταση του ιδιωτικού κεφαλαίου με την υποστήριξη ενός εθνικού κράτους. Κι' αυτό, είτε μας αρέσει, είτε όχι, ονομάζεται ιμπεριαλισμός.»

Οποιαδήποτε πρόταση αντιμετώπισης των πολυεθνικών επιχειρήσεων θέλει να έχει κάποια ρεαλιστική βάση, θα πρέπει να στηρίζεται στην ανάλυση του ρόλου αυτών των επιχειρήσεων στο παγκόσμιο καπιταλιστικό σύστημα.

Η εξέλιξη του καπιταλισμού σε κρατικομονοπωλιακό ιμπεριαλισμό προκλήθηκε από τις προσπάθειες του να αντιδράσει στην πτωτική τάση της μέσης αποδοτικότητας του κεφαλαίου. Η αποδοτικότητα του κεφαλαίου σαν σχέση κέρδους προς ασχολούμενα κεφάλαια έχει μια μακροχρόνια πτωτική τάση για τους εξής λόγους:

Με την πρόοδο της τεχνολογίας αντικαθίστανται συνεχώς και περισσότερα χέρια από μηχανές. Αυτό σημαίνει ότι οι αυξήσεις της παραγωγικότητας της εργασίας προϋποθέτουν μεταβολές στην οργανική σύνθεση του κεφαλαίου. Το σταθερό κεφάλαιο, που αποτελείται από μηχανήματα, εγκαταστάσεις, πρώτες και βοηθητικές ύλες, αυξάνει πολύ ταχύτερα από το μεταβλητό, δηλαδή από τα μεροκάματα. Αυτό γίνεται γιατί οι τεχνολογικοί πρόοδοι ωφελούν δυσανάλογα τους καπιταλιστές και τους εργαζομένους. Τις αυξήσεις της παραγωγικότητας της εργασίας τις καρπώνονται οι καπιταλιστές εφ' όσον οι αυξήσεις της παραγωγής είναι πολύ ταχύτερες από τις αυξήσεις των αμοιβών εργασίας ή από την μείωση των ωρών εργασίας. Τα κέρδη που συσσωρεύουν οι καπιταλιστές κεφαλαιοποιούνται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους, μέχρις ότου να εξαντληθούν οι επενδυτικές διέξοδοι εξ αιτίας μιας μη ανάλογης αύξησης της συνολικής ζήτησης της οικονομίας. Οι περιορισμοί που μπαίνουν στις καπιταλιστικές επιχειρήσεις από την ζήτηση, οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ τους και οδηγούν σε απορροφήσεις και συγχωνεύσεις των λιγότερων αποδοτικών. Η κατάσταση αυτή οδηγεί στην διαμόρφωση είτε του μονοπωλίου, είτε ολιγοπωλίου. Ο ανταγωνισμός είτε καταργείται στις περιπτώσεις μονοπωλίων και ολιγοπωλίων που έχουν μοιράσει με συμφωνίες καρτέλ τις αγορές, οπότε δρουν σαν συλλογικό μονοπώλιο, είτε μεταμορφώνονται από ανταγωνισμός στις τιμές σε ανταγωνισμό στα έξοδα προώθησης των πωλήσεων. Σ' αυτό το

στάδιο του μονοπωλιακού καπιταλισμού οι υποβιβασμοί του κόστους από τις βελτιώσεις της τεχνολογίας οδηγούν σε αυξήσεις των διατιθεμένων για την προώθηση των πωλήσεων εξόδων, που επιδιώκουν όχι μόνο την απόσπαση μεγαλύτερου τμήματος της αγοράς ενός είδους από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, αλλά και την συνεχώς μεγαλύτερη διερεύνησή της. Αυτό πετυχαίνεται επιβάλλοντας στους καταναλωτές τεχνητές ανάγκες με επιστημονικά προγραμματισμένες μεθόδους πλύσης εγκεφάλου σφυροκοπώντας τους καθημερινά απ' όλα τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η κάθε μια επιχείρηση ανταγωνίζεται όλες τις άλλες που λειτουργούν σε μια οικονομία, όχι μόνο του ίδιου κλάδου μ' αυτήν, αλλά και διαφορετικών κλάδων, ως προς την απόσπαση μεγαλύτερου μέρους του πορτοφολιού του καταναλωτή. Η επίδραση των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων στα έξοδα προώθησης των πωλήσεων και ιδιαίτερα στα έξοδα διαφήμισης πάνω στην καθημερινή ζωή των καταναλωτών είναι τόσο μεγάλη και τα πρότυπα αξιών έχουν απομακρυνθεί τόσο πολύ από τις ανθρώπινες αξίες, ώστε η κοινωνική αναγνώριση και ο βαθμός επιτυχίας στην ζωή να μετριέται με τον αριθμό των κατεχόμενων καταναλωτικών αγαθών που συμφωνούν με την μόδα.

Ο καπιταλισμός έχει αντιδράσει στην πτωτική τάση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου αναπτυσσόμενος σε κρατικομονοπωλιακό καπιταλισμό. Ο κρατικομονοπωλιακός καπιταλισμός στο ιμπεριαλιστικό στάδιο του καπιταλισμού σημαίνει την άμεση επέμβαση του κράτους στην διαδικασία της καπιταλιστικής αναπαραγωγής προς όφελος της οικονομικής ολιγαρχίας. Οι κρατικοποιήσεις στις καπιταλιστικές χώρες βοηθούν στην διατήρηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ιδιωτικών μονοπωλίων που επιχορηγούνται με την μεταφορά υπεραξίας που παράγεται στα κρατικά μονοπώλια. Οι χαμηλές τιμές των πρώτων υλών, της ηλεκτρικής ενέργειας και των μεταφορών επιβάλλονται για να κρατηθούν οι παραγωγικές δαπάνες των ιδιωτικών επιχειρήσεων χαμηλά. Οι κρατικοποιήσεις μεταφέρουν κατ' αυτό τον τρόπο κεφάλαια σε κλάδους που πρέπει, για όφελος των υπολοίπων κλάδων μιας οικονομίας, να παραμείνουν μη αποδοτικοί, σε κλάδους αποδοτικούς και έτσι επιβραδύνουν την πτωτική τάση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων. Η κρατική επέμβαση αποσκοπεί επίσης να δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων διαμορφώνοντας την κατάλληλη ανθρώπινη (τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση) και υλική (λιμενικά, οδικά και σιδηροδρομικά έργα) υποδομή.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις μιας χώρας στηρίζονται μ' αυτούς τους τρόπους να διατηρήσουν τη διεθνή τους ανταγωνιστικότητά τους, τα κέρδη τους και την επέκτασή τους με την συνεχή και απρόσκοπτη συσσώρευση κεφαλαίων. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ο βαθμός που

έχει προχωρήσει ο κρατικομονοπωλιακός καπιταλισμός σε κάθε χώρα εξαρτώνται από την ιστορική εξέλιξη και την θέση κάθε χώρας στον καπιταλιστικό κόσμο.

Στις μεγάλες ιμπεριαλιστικές χώρες παίρνει ο κρατικομονοπωλιακός καπιταλισμός περισσότερο την μορφή του μιλιταρισμού. Το αυξανόμενο ύψος των κρατικών παραγγελιών μέσω μαζικής εξόντωσης προς τα ιδιωτικά μονοπώλια δείχνουν την σημασία του μιλιταρισμού για την τόνωση της συνολικής ζήτησης της οικονομίας των μητροπολιτικών κέντρων, καθώς και για την εξασφάλιση των επενδύσεών τους στο εξωτερικό, με την τρομοκράτηση των λαών που βρίσκονται κάτω από την εξάρτησή τους και την επιδίωξη παραίτησής τους από βλέψεις εθνικοαπελευθερωτικών αντιιμπεριαλιστικών αγώνων.

Οι μικρές βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες έχουν αναπτύξει ένα κρατικομονοπωλιακό-καπιταλισμό-αμυντικής μορφής στον οικονομικό τομέα. Με την ενίσχυση με κρατικά κεφάλαια ορισμένων βασικών κλάδων της οικονομίας τους κατάφεραν να αμυνθούν μερικά στην διείσδυση του ξένου κεφαλαίου και να αναπτύξουν διεθνώς ανταγωνιστική ντόπια βιομηχανία. Σαν παραδείγματα αναφέρονται στην Αυστρία ο κρατικός έλεγχος του 98% της παραγωγής σιδήρου και χάλυβα, το 91% της βιομηχανίας πετρελαίου, το 96% της εξόρυξης άνθρακα, το 46% της ηλεκτρικής βιομηχανίας, το 31% της βιομηχανίας εργαλειομηχανών, καθώς και ένα πολύ μεγάλο μέρος της χημικής βιομηχανίας.

Στην Ιταλία οι κρατικές επιχειρήσεις I.R.I., E.N.I. και E.N.E.L. ελέγχουν το 85% της παραγωγής χυτοσιδήρου, το 60% της παραγωγής χάλυβα, το 80% των ναυπηγείων, το 25% της βιομηχανίας εργαλειομηχανών, το 12% της τσιμεντοβιομηχανίας, ολόκληρη την εναέρια επικοινωνία, τα 2/3 της παραγωγής πετρελαίου και αερίων, καθώς και ολόκληρη την ηλεκτρική ενέργεια.

Στην Ισπανία η κρατική επιχείρηση I.N.I. κατέχει το 68% του εμπορικού στόλου, το 82% της βιομηχανίας αλουμινίου, το 100% της βιομηχανίας ρουλεμάν, το 60% της βιομηχανίας αυτοκινήτων και πάνω από το 50% της βιομηχανίας συνθετικών νημάτων.

Στην Ελλάδα αναπτύχθηκε μια μορφή Κ.Ν.Κ. που ευνόησε τόσο τα ντόπια, όσο και πολύ περισσότερο, τα ξένα μονοπώλια.

Στις τελείως υπανάπτυκτες, αγροτικές χώρες ο καπιταλισμός δεν έχει βέβαια προχωρήσει στο κρατικομονοπωλιακό στάδιο.

Ο καπιταλισμός αντέδρασε στην πτωτική τάση της μέσης αποδοτικότητας του κεφαλαίου εκτός από την ανάπτυξή του σε κρατικομονοπωλιακό καπιταλισμό και βρίσκοντας επενδυτικές διεξόδους στα πλεονάζοντα κεφάλαια στο εξωτερικό.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να εξαναγκαστούν από καμιά κρατική ή υπερεθνική αρχή να εντάξουν την επιχειρηματική τους

πολιτική στην εξυπηρέτηση κοινωνικοοικονομικών στόχων στα πλαίσια εθνικών οικονομικών προγραμματισμών. Η πολιτική τους στους επί μέρους επιχειρηματικούς τομείς της κατανομής της παραγωγής, του προσωπικού, των αγορών και πωλήσεων, του ύψους αυτοχρηματοδότησης ή διανομής μερισμάτων, του ύψους και των πηγών της βραχυχρόνιας και της μακροχρόνιας χρηματοδότησης, της γεωγραφικής κατανομής της ανάπτυξής τους, κλπ., καθορίζεται μόνο από την μητρική εταιρία, που παίρνει τις αποφάσεις για το καλύτερο δυνατό τρόπο εξυπηρέτησης των συμφερόντων όλης της πολυεθνικής. Οι θυγατρικές επιχειρήσεις παίζουν το ρόλο των μέσων για την υλοποίηση των στόχων του προγράμματος που έχει καθοριστεί κεντρικά. Είναι φυσικό λοιπόν αυτοί οι πολυεθνικοί ιδιωτικό-οικονομικοί προγραμματισμοί να μην μπορούν να συντονιστούν με τους διάφορους εθνικό-οικονομικούς προγραμματισμούς των χωρών στις οποίες λειτουργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι πολυεθνικές δεν είναι το ίδιο τρωτές όπως οι ντόπιες επιχειρήσεις στο οπλοστάσιο που διαθέτουν τα κράτη για την επιβολή της βραχυχρόνιας οικονομικής τους πολιτικής. Αντίστροφα, η οικονομική ανάπτυξη των χωρών προσαρμόζεται μακροχρόνια στις αναπτυξιακές ανάγκες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

« Το επεμβατικό πρότυπο της πολυεθνικής εταιρίας υπερβαίνει τα σύνορα της οικονομίας της φιλοξενούσας χώρας. Απλώνεται σ' όλες τις πλευρές της κοινωνίας του περιφερειακού έθνους, γιατί υπάρχει μια εσώτερη σχέση μεταξύ της δομής της δύναμης και του αναπτυξιακού δρόμου μιας οικονομίας. Ο αναπτυξιακός δρόμος δεν είναι, δεν μπορεί να είναι ουδέτερος απέναντι στη δομή της εξουσίας. Γιατί η ανάπτυξη αναγκαστικά επηρεάζει τα ακόλουθα μεγέθη: την αναλογία κατανάλωσης και εθνικού εισοδήματος κατά δραστηριότητα, την κατανομή της οικονομικής δραστηριότητας κατά περιοχές, την έκταση χρησιμοποίησης μη εγχώριων πόρων και τους όρους απόκτησής τους, καθώς και τον ρόλο του κράτους σ' αυτή την διαδικασία. Ουσιαδεις αλλαγές σ' αυτές τις κατευθύνσεις δεν μπορούν παρά να επιφέρουν αλλαγές και στη δομή της εξουσίας. Σαφέστατα λοιπόν ορισμένα πρότυπα οικονομικής ανάπτυξης μιας που φιλοξενεί η χώρα, θα είναι εχθρικά απέναντι στην παρουσία, λειτουργία ή επιτυχία της πολυεθνικής επιχείρησης. Πράγματι οτιδήποτε μυρίζει εθνικισμό, σοσιαλισμό ή ουσιαστικό κοινωνικό προγραμματισμό αποτελεί ένα καθαρό και παρόντα κίνδυνο για την πολυεθνική εταιρία. Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει λοιπόν το ότι οι πολυεθνικές εταιρίες όντας σημαντικοί συνεταιίροι τω κατεστημένων των χωρών που τις φιλοξενούν, είναι δραστήρια ανακατεμένες στα παρασκήνια ή και στο προσκήνιο ακόμη της εσωτερικής πολιτικής ζωής τους.»

Μετά την ανάλυση που προηγήθηκε φαίνεται ξεκάθαρα πως η άγνοια αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα δύναμης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Η συνειδητοποίηση από όλο και πλατύτερα λαϊκά στρώματα, ιδιαίτερα των χωρών της περιφέρειας, του πραγματικού ρόλου τω πολυεθνικών επιχειρήσεων για τα συμφέροντά τους και για τα συμφέροντα ολόκληρου του έθνους τους, οδηγεί αναπόφευκτα στην εξέγερσή τους ενάντια σ' ολόκληρο το σύστημα που εξυπηρετούν και τις

στηρίζει. Η καταλήστευση των νεοαποικιών δεν θα σταματήσει βέβαια με «κώδικες καλής συμπεριφοράς» καταρτισμένους από υπουργικές συνόδους που αποτελούνται από εκπροσώπους των αστικών τάξεων των ιμπεριαλιστικών χωρών της μητρόπολης, μαζί με εκπροσώπους της ξενόδουλης μεταπρακτικής αστικής τάξης χωρών της περιφέρειας, αλλά μόνο από τους εθνικοαπελευθερωτικούς-αντιιμπεριαλιστικούς αγώνες των λαών της περιφέρειας.

Στις χώρες που οι συνθήκες δεν θα είναι ώριμες για τέτοιου είδους αγώνες, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα είναι αναγκασμένες να συμβιβάζονται με επιχειρηματικά σχήματα και μορφές συνεργασίας όλο και περισσότερο συμφέρουσες γι' αυτές τις χώρες. Οι μόνιμες συμφωνίες των κρατών με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις θα αντικαθίστανται όλο και περισσότερο από πρόσκαιρες συνεργασίες για αυστηρά προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτό θα είναι το αναπόφευκτο αποτέλεσμα της μείωσης της διαπραγματευτικής τους ικανότητας που θα επακολουθήσει μετά την επιταχυνόμενη απώλεια επενδυτικών διεξόδων.

Η συνεργασία σε τεχνικό επίπεδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων με χώρες που επιδιώκουν μια όσο το δυνατόν περισσότερη αυτοδύναμη ανάπτυξη, που στηρίζεται πρωταρχικά στην ορθολογική οργάνωση των εσωτερικών τους δυνάμεων, θα θεωρείται σαν αναπόφευκτο συμπλήρωμα της τεχνικής βοήθειας ου θα προέρχεται από διακρατικές συμφωνίες. Εκτός από τις συμφωνίες αγοράς ευρεσιτεχνιών και τεχνικών μεθόδων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι συμμετοχές τους μειοψηφίας σε κοινές επιχειρήσεις μαζί με κρατικά κεφάλαια δεν θα πρέπει βέβαια να αποκλείονται, σε περιπτώσεις όμως που η διαπραγματευτική τους ικανότητα σε συγκεκριμένους τομείς θα κάνει κάτι τέτοιο αναπόφευκτο.

Μόνο έτσι διοχετευμένο το ξένο κεφάλαιο και η τεχνική βοήθεια σε κλάδους και περιφέρειες που θα καθορίζονται από τις αναπτυξιακές προτεραιότητες κάθε χώρας θα μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της πλειοψηφίας του λαού της.

5.9 Οι ελληνικές επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές

Θα κλείσουμε αυτή τη ενότητα με την περιγραφή των διεθνών δραστηριοτήτων ενός μικρού αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν κατορθώσει όχι μόνο να αυξήσουν τις εξαγωγές τους δραστικά, αλλά και να διεθνοποιήσουν την παραγωγή τους σε σημαντικό βαθμό με την ίδρυση παραγωγικών μονάδων εκτός της ελληνικής επικράτειας.

Μια από τις επιχειρήσεις με ιδιαίτερα υψηλό βαθμό διεθνοποίησης είναι η INTRACOM. Η INTRACOM ιδρύθηκε το 1977. Σήμερα είναι η

μεγαλύτερη ελληνική εταιρία νέας τεχνολογίας με εγχώρια και διεθνή δραστηριότητα. Αναπτύσσει προϊόντα, παρέχει υπηρεσίες και αναλαμβάνει σύνθετα και ολοκληρωμένα έργα τεχνολογικού χαρακτήρα σε τέσσερις βασικούς πυλώνες της οικονομίας:

- Τηλεπικοινωνίες
- Δημόσια Διοίκηση
- Τραπεζικά & Χρηματοοικονομικά
- Άμυνα

Επίσης, η εταιρία σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει εξειδικευμένες ~~τερματικές συσκευές όπως ταμειακές μηχανές, μηχανές Lotto, info-~~ kiosks, μετρητές ηλεκτρικής ενέργειας κλπ. Οι δραστηριότητες της εταιρίας περιλαμβάνουν:

1. Έρευνα, ανάπτυξη, σχεδίαση και παραγωγή προϊόντων εξοπλισμού και λογισμικού
2. Ανάπτυξη και ολοκλήρωση προηγμένων λύσεων και υλοποίηση έργων .
3. Υπηρεσίες συμβούλου, υποστήριξης, διαχείρισης και προς τρίτους (outsourcing)
4. Συμμετοχή σε διεθνή προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης

Η εταιρία, εισηγμένη στο Χ.Α.Α. από το 1990, είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO 9001:2000 (Διασφάλιση Ποιότητας), ISO 14001:1996 (Περιβαλλοντική Διαχείριση), OHSAS 18001:1999 (Υγιεινή και Ασφάλεια) και SA 8000:2001 (Κοινωνική Ευθύνη). Το ανθρώπινο δυναμικό της ανέρχεται σε 3.699 εργαζόμενους (Μάιος 2004), εκ των οποίων το 57% είναι επιστημονικό προσωπικό. Η συνολική επιφάνεια των εγκαταστάσεών της ξεπερνά τα 100.000 τ.μ.. Η εταιρία δραστηριοποιείται εξαγωγικά στις αγορές 50 χωρών και στις 5 ηπείρους, με προτεραιότητα τα Βαλκάνια, την Ευρωπαϊκή Ένωση και χώρες της Α. Ευρώπης, ΗΠΑ, Μ. Ανατολής, Β. Αφρικής, πρώην ΕΣΣΔ και Ν.Α. Ασίας. Διαθέτει σήμερα γραφεία και θυγατρικές εταιρίες σε 20 χώρες, ενώ στις υπόλοιπες αγορές δραστηριοποιείται μέσω διεθνών συνεργασιών. Στο πελατολόγιο της εταιρίας συγκαταλέγονται μεγάλοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, φορείς δημόσιας διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αμυντικές βιομηχανίες, τράπεζες, χρηματοοικονομικά ιδρύματα, δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις κλπ.

Η εταιρία, μέσω μιας σειράς έργων που έχει υλοποιήσει και αναλάβει στις χώρες της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής (Ελλάδα, Ν.Α. Ευρώπη, λεκάνη της Μεσογείου), συμμετέχει ήδη ενεργά στην τεχνολογική ανασυγκρότηση και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών των χωρών αυτών, παρέχοντας λύσεις, προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνογνωσία αιχμής. Η INTRACOM συνεργάζεται στενά και διατηρεί στρατηγικές συμμαχίες με τις μεγαλύτερες διεθνώς εταιρίες του χώρου με στόχο την από κοινού έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι μια από τις πρώτες ελληνικές εταιρίες που έχουν ενταχθεί σε διεθνείς δείκτες Κοινωνικής Ευθύνης (π.χ. Storebrand), καθώς και στο Ευρωπαϊκό και Ελληνικό δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (E.K.E.), συμβάλλοντας στην προώθηση της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων και στην προαγωγή της ιδέας της κοινωνικής συνοχής. Η INTRACOM, το 2004, διακρίθηκε ως μία από τις 10 ελληνικές εταιρίες (4η) και μία από τις 100 ευρωπαϊκές με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διεθνή διαγωνισμό "BEST WORKPLACES 2004" που διοργανώνει το GREAT PLACE TO WORK®.INSTITUTE - EUROPE. Τα περισσότερα μεγάλα έργα προστιθέμενης αξίας που έχει υλοποιήσει και υλοποιεί η εταιρία στην Ελλάδα και το εξωτερικό, καθώς απευθύνονται στη βελτίωση της υποδομής και τον εκσυγχρονισμό μεγάλων οργανισμών, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην καλύτερη οργάνωση και βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τον πολίτη, καλύπτοντας έτσι καθημερινές βασικές ανάγκες εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου.

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η INTRACOM έχει ομαδοποιήσει τις αναπτυξιακές και ερευνητικές της δραστηριότητες σε διακριτούς τομείς, δημιουργώντας πυρήνες εξειδίκευσης γύρω από τους οποίους αναπτύσσει και διευρύνει την υποδομή και τις ειδικές τεχνικές της γνώσεις τόσο στις επικρατέστερες διεθνώς τεχνολογίες αιχμής όσο και τις νέες εξελίξεις και επιτεύγματα. Επενδύοντας συστηματικά στην Έρευνα και Ανάπτυξη, η INTRACOM διαθέτει σύγχρονα ερευνητικά εργαστήρια υψηλής τεχνολογίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ο Όμιλος

Ο Όμιλος Εταιριών INTRACOM αποτελείται από ένα διεθνές δίκτυο 35 και πλέον αυτόνομων εταιριών (συνολικά 6.038 εργαζόμενοι,

31/12/2003) στους τομείς μελέτης και κατασκευής ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών έργων, ανάπτυξης και ολοκλήρωσης συστημάτων και δικτύων πληροφορικής, παραγωγής τηλεπικοινωνιακών προϊόντων, ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού και παροχής υπηρεσιών, καθώς και παραγωγής μεταλλικών και ηλεκτρομηχανικών κατασκευών, ενέργειας και ηλεκτροπαραγωγής, κατασκευής τεχνικών έργων, ανάπτυξης ολοκληρωμένων συστημάτων τυχερών παιχνιδιών και αξιοποίησης και εκμετάλλευσης ακινήτων. Ο Όμιλος περιλαμβάνει εταιρίες θυγατρικές και συμμετοχών με δραστηριότητες στην Ελλάδα και Κύπρο, τις Βαλκανικές χώρες (Αλβανία, Βουλγαρία, Μολδαβία, Σερβία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία, Τουρκία), την Κεντρική Ευρώπη (Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Τσεχία, Κροατία), τη Μ. Ανατολή (Ιορδανία, Ντουμπάϊ, Σ. Αραβία), τις ΗΠΑ και τη Ρωσία. Στις υπόλοιπες αγορές δραστηριοποιείται μέσω τοπικών γραφείων ή διεθνών συνεργασιών. Πλέον των εταιριών που απαρτίζουν τον Όμιλο, υπάρχει και ένα δίκτυο συνδεδεμένων εταιριών, οι οποίες δραστηριοποιούνται στους τομείς εμπορίας, παραγωγής, υποστήριξης και διαχείρισης λογισμικού και ηλεκτρονικών συστημάτων τυχερών παιχνιδιών, μεσιτείας ασφαλίσεων, επενδύσεων, συμμετοχών, συναλλαγών κλπ. Κατά το 2003, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου Εταιριών INTRACOM και των συνδεδεμένων εταιριών (συνολικά 7.382 εργαζόμενοι, 31/12/2003) ανήλθε (αθροιστικά) σε €1,1 δις.

Μια ακόμη επιχείρηση με διεθνοποιημένο χαρακτήρα είναι η **DELTA SINGULAR**. Η DELTA SINGULAR αποτελεί έναν ισχυρό όμιλο πληροφορικής που προσφέρει διαχρονικές ολοκληρωμένες λύσεις στον Ιδιωτικό, Δημόσιο και Τραπεζικό τομέα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με στόχο να δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να λειτουργεί ως μοναδικό σημείο αναφοράς για όλες τις ανάγκες πληροφορικής.

Ο όμιλος Delta Singular δραστηριοποιείται, μέσω των θυγατρικών του εταιριών:

- Software Products
(Software Products Business Unit)
- Παροχή εξειδικευμένων επιχειρηματικών υπηρεσιών
(Outsourcing Services Business Unit)
- Παροχή ολοκληρωμένων λύσεων Software, Hardware και υπηρεσιών
(System Integration Business Unit)

Επίσης ο όμιλος δραστηριοποιείται:

- Σε χρηματοδοτούμενα ερευνητικά προγράμματα
- Στη συγκέντρωση και μετάδοση των εκλογικών αποτελεσμάτων
- Στη διάθεση προϊόντων Internet
- Στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Παράλληλα, ο όμιλος Delta Singular δραστηριοποιείται με επιτυχία στην Κεντρική και Ανατολή Αμερική, έχοντας θέσει τα θεμέλια μεγάλης και ουσιαστικής ανάπτυξης σε αυτή την περιοχή. Βασικό άξονα της στρατηγικής του ομίλου αποτελεί τόσο η περαιτέρω ανάπτυξη της δραστηριότητάς του στην περιοχή αυτή, όσο και η διεύρυσή του στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης.

Ο όμιλος Delta Singular, με ανθρώπινο δυναμικό που ξεπερνά τα 1.500 εξειδικευμένα στελέχη, διαθέτει τεχνολογική υπεροχή, το πληρέστερο χαρτοφυλάκιο λύσεων και υπηρεσιών, συνέπεια και ετοιμότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της νέας οικονομίας και είναι έτοιμος να:

- προσφέρει νέα γενιά, τεχνολογικά προηγμένων, προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής,
- παρέχει υψηλού επιπέδου ασφάλειας, εχεμύθειας και αξιοπιστίας, υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής και πληροφορικής,
- ν' αποτελέσει το στρατηγικό συνεργάτη στην ανάληψη ολοκληρωμένων έργων πληροφορικής του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Τέλος, μια ακόμη επιχείρηση δραστηριοποιείται διεθνώς είναι η Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως (Coca Cola3E). Η 3E επεκτάθηκε διεθνώς μέσω κοινοπραξιών, θυγατρικών, μερικών εξαγορών και ανταλλαγής πακέτων μετοχών. Οι χώρες στις οποίες έχει παραγωγική ή/και εμπορική παρουσία είναι η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Π.Γ.Δ. της Μακεδονίας, η Αρμενία, η Μολδαβία, η Ρωσία, η Λευκορωσία, η Νιγηρία, η Κένυα, η Ιρλανδία, η Βόρειος Ιρλανδία, η Ιταλία, η Αυστρία, η Ελβετία, η Ουγγαρία, η Τσεχία, η Σλοβακία, η Πολωνία, η Κροατία, η Βοσνία και η Ινδονησία. Πρόσφατα η 3E προχώρησε σε συγχώνευση με τη βρετανική Coca Cola Beverages PLC(CCB), το 50,1% της οποίας ανήκε στην αμερικανική Coca Cola. Η CCB ήταν η μεγαλύτερη επιχείρηση εμφιαλώσεως στην Κεντρική Αμερική με εμπορική και παραγωγική παρουσία σε 13 ευρωπαϊκές χώρες. Οι παλαιοί μέτοχοι της 3E θα ελέγχουν το 56% της νέας εταιρίας που θα προκύψει από τη συγχώνευση ενώ οι μέτοχοι της CCB θα ελέγχουν το υπόλοιπο.

Κεφάλαιο 6

6.1 Πληροφοριακά Συστήματα- Νέες Τεχνολογίες στο Μάνατζμεντ

Μερικοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι στον πολύπλοκο σύγχρονο κόσμο που ζούμε, το να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Αυτοί ισχυρίζονται ότι πετυχημένος διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να συγκεντρώσει, να ελέγξει και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες με επιτυχία. Η λήψη αποφάσεων είναι στην ουσία, ένα ρεύμα από αλληλένδετους, συνεχείς και ταυτόχρονους τρόπους εκλογής. Για να είναι σε θέση ένα διοικητικό στέλεχος να παίρνει σωστές αποφάσεις, πρέπει να έχει πληροφορίες και ορισμένα διοικητικά μέσα. Αν και σπάνια ένα διοικητικό στέλεχος έχει στη διάθεσή του όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, εφόσον οι υπόλοιπες συνθήκες παραμένουν οι ίδιες, όσο περισσότερες πληροφορίες έχει αυτός στη διάθεσή του τόσο ορθότερες θα είναι οι αποφάσεις του. Η σχέση μεταξύ του πλήθους των διαθέσιμων πληροφοριών και της ποιότητας των αποφάσεων απεικονίζεται στο διάγραμμα 6.1.



Διάγραμμα 6.1 Καμπύλη λειτουργίας του Νόμου Φθίνουσας Απόδοσης

Η γραμμή Α δείχνει ότι όσο η ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών για ένα δεδομένο πρόβλημα αυξάνει, τόσο και η ποιότητα της απόφασης για τη λύση αυτού του προβλήματος είναι καλύτερη. Το σχήμα της καμπύλης Α αντανακλά τη λειτουργία του νόμου της φθίνουσας απόδοσης (law of diminishing returns). Ο νόμος αυτός λέει ότι όσο αυξάνουμε την ποσότητα ενός συντελεστή, ο οποίος χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις σταθερές ποσότητες, από άλλους συντελεστές, η παραγωγικότητα του πρώτου συντελεστή τελικά θα μειωθεί. Με άλλα λόγια, όταν οι υπόλοιποι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, η αποτελεσματικότητα μιας δεδομένης απόφασης αυξάνει όσο η ποσότητα των παρεχομένων πληροφοριών αυξάνει, αλλά η αποτελεσματικότητα της απόφασης αυτής αυξάνει με ρυθμό φθίνοντα. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι ο αντικειμενικός σκοπός της πληροφορίας είναι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της απόφασης, γιατί για καθένα χρησιμοποιούμενο συντελεστή υπάρχει κάποιο σημείο κορεσμού, πέραν του οποίου οι πρόσθετες μονάδες του συντελεστή, δηλαδή οι πρόσθετες πληροφορίες, έχουν ως αποτέλεσμα διαδοχικά μικρότερες αυξήσεις της ολικής αποτελεσματικότητας.

Η κυρτότητα της γραμμής Α οφείλεται στο γεγονός ότι οι δυο κυριότεροι συντελεστές οι οποίοι παίρνουν μέρος στην λήψη μιας απόφασης, οι πληροφορίες και διοικητική κρίση, δεν είναι δυνατό να αντικαταστήσουν τελείως ο ένας τον άλλο. Η κυρτότητα της γραμμής μετράει το βαθμό αντικατάστασης των δύο συντελεστών. Μια μικρή κυρτότητα θα αποδείκνυε αποφάσεις χαμηλού επιπέδου στο σημείο όπου οι δυο συντελεστές είναι δυνατό να αντικατασταθούν εύκολα μεταξύ τους. Εξάλλου, μια μεγάλη κυρτότητα θα σήμαινε ότι θα χρειαζόταν ένας τεράστιος αριθμός πληροφοριών για την αντικατάσταση της διοικητικής κρίσης. Αυτό, βέβαια, αντικατοπτρίζει ιδιότητες για διοικητικές αποφάσεις υψηλού επιπέδου.

Οι πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν από πηγές οι οποίες βρίσκονται μέσα και έξω από την επιχείρηση, οπότε καλούνται, αντίστοιχα, εσωτερικές ή εξωτερικές πληροφορίες. Οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται από πηγές οι οποίες βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Στις πηγές αυτές περιλαμβάνονται οι δημοσιεύσεις της Εθνικής Στατιστικής υπηρεσίας, των αρμοδίων κρατικών υπηρεσιών, των τραπεζών, των ειδικών ινστιτούτων, του συνδέσμου του κλάδου της επιχείρησης, των επιμελητηρίων και διάφορες άλλες ελληνικές και ξένες δημοσιεύσεις.

Οι εσωτερικές πληροφορίες είναι στοιχεία τα οποία μπορεί να συγκεντρώνονται από τις εκθέσεις και τα αρχεία της επιχείρησης. Η

διαφορά των εξωτερικών από τις εσωτερικές πληροφορίες βασίζεται στο γεγονός ότι ενώ οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται και διατίθενται σε όλους, οι εσωτερικές πληροφορίες πρέπει να δημιουργηθούν από την ίδια την επιχείρηση. Όσο οι πελάτες θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί αναφορικά με τις προτιμήσεις τους και όσο ο ανταγωνισμός θα γίνεται εντονότερος τόσο θα αυξάνει η σπουδαιότητα για οργάνωση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση από την επιχείρηση ενός συστήματος πληροφόρησης.

Σήμερα, με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, η συγκέντρωση εσωτερικών πληροφοριών απλουστεύεται. Η επιχείρηση μπορεί να έχει καταχωρημένες πολλές και διάφορες πληροφορίες, τόσο για τους πελάτες της, όσο και για τους ανταγωνιστές της. Εκτός από τις παραπάνω πηγές, η έρευνα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα μέσα πληροφόρησης για την επιχείρηση. Σήμερα, οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να βασίζονται σε θεμελιωμένες και κατάλληλες πληροφορίες, και όχι σε απλές παραισθήσεις και υποθέσεις τη διοίκησης, όπως συνέβαινε στο παρελθόν. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις σήμερα χρηματοδοτούν τις έρευνες σε διάφορους τομείς, για να μπορούν τα διοικητικά στελέχη να έχουν ακριβείς και κατάλληλες πληροφορίες για την λήψη ορθών αποφάσεων. Στο μέλλον, η επιτυχημένη διοίκηση θα στηρίζεται ακόμη περισσότερο στην ορθή διαχείριση των πληροφοριών.

6.2 Οι ποιότητα των πληροφοριών

Οι πληροφορίες υψηλής ποιότητας έχουν αρκετά χαρακτηριστικά. Οι καλές πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες και να σχετίζονται με το πρόβλημα που εξετάζεται. Πρέπει επίσης να είναι έγκαιρες. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες από την έρευνα για την μπίρα Buckler (χωρίς οινόπνευμα) της αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. θα ήταν άχρηστες, αν δίνονταν δυο χρόνια μετά την απόσυρση του προϊόντος. Οι καλές πληροφορίες πρέπει, επίσης, να είναι ακριβείς και τελικά οι καλές πληροφορίες μειώνουν την αβεβαιότητα, η οποία δημιουργείται από την έλλειψη πληροφοριών για μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Στο παράδειγμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, για να εκπληρώνει αυτά τα κριτήρια η έρευνα πληροφοριών, θα πρέπει να βοηθά τον διευθυντή του μάρκετινγκ να απαντήσει στο ερώτημα: «Γιατί οι άνθρωποι δεν αγοράζουν την Buckler με τον τρόπο που νομίζαμε ότι θα το έκαναν;». Εντούτοις, ακόμη και οι καλές πληροφορίες είναι σχετικά άχρηστες, χωρίς τις γνώσεις που προέρχονται από την ανάλυση και την ερμηνεία

τους. Σήμερα, τα στελέχη των επιχειρήσεων κατακλύζονται, αν μη τι άλλο, από πληροφορίες για τις πρακτικές των ανταγωνιστών, για τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, για την λεπτομερειακή ανάλυση των μηχανών και για πολλά άλλα σχετικά θέματα. Έτσι, ο ρόλος της τεχνολογίας των πληροφοριών οργάνωσης δεν είναι μόνο να συλλέγει και να μεταβιβάζει περισσότερες (ή ακόμη καλύτερης ποιότητας) πληροφορίες, αλλά να εφοδιάσει τα στελέχη με τις **απαραίτητες γνώσεις**, μέσα από την ανάλυση και την ερμηνεία για το τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρησή τους.

6.3 Η τεχνολογία των πληροφοριών (Information Technology)

Η τεχνολογία των πληροφοριών αναφέρεται στις διαδικασίες, τις πρακτικές ή τα συστήματα που διευκολύνουν την επεξεργασία και τη μεταφορά των πληροφοριών. Αναμφίβολα, είσαστε ήδη πολύ εξοικειωμένοι με τα σύγχρονα συστατικά της τεχνολογίας των πληροφοριών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιείται προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή και από την δουλειά την οποία κάνετε, να είσαστε εξοικειωμένοι με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Πιθανόν χρησιμοποιείται κυψελοειδή τηλέφωνα, τηλεμοιότυπα(fax) και όλο και πιο διαδεδομένα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ταχυδρομείου φωνής. Αυτού του είδους οι τεχνολογίες των πληροφοριών άλλαξαν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν τις δουλειές τους και τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις.

6.4 Πληροφοριακά Συστήματα (Informations Systems)

Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ανθρώπων, δεδομένων, τεχνολογίας και οργανωτικών μεθόδων που δουλεύουν μαζί για να συλλέξουν, να επεξεργαστούν, να αποθηκεύσουν και να μεταβιβάσουν πληροφορίες για να στηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Ειδικά, θα εστιάσουμε την ανάλυση στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα οποία είναι συστήματα που στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο από τη διεύθυνση των επιχειρήσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι απλώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Συνήθως, το πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει επίσης την επιχείρηση ή σημαντικά μέρη της, όπως τους εργαζομένους που εισάγουν δεδομένα στο σύστημα και παίρνουν πίσω την εκροή του. Τα στελέχη επιχειρήσεων είναι (ή θα έπρεπε να είναι) μέρος του

πληροφοριακού συστήματος, αφού το πληροφοριακό σύστημα είναι σχεδιασμένο για να υπηρετεί τις ειδικές ανάγκες τους για πληροφορίες.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ+ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ+ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ=ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

6.5 Διακρίσεις των πληροφοριακών συστημάτων

Τα πληροφοριακά συστήματα διακρίνονται στα εξής βασικά είδη:

1. Συστήματα επεξεργασίας Συναλλαγών

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (transaction processing systems) ασχολούνται με την καταγραφή της επίδρασης και επεξεργασίας των οικονομικών γεγονότων σε ένα οργανισμό. Για παράδειγμα, ένα τέτοιο σύστημα θα μπορούσε να είναι το γενικό σύστημα λογιστικής, το σύστημα επεξεργασίας παραγγελιών πωλήσεων, και το σύστημα μισθοδοσίας. Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της βασικά δομής πληροφόρησης στον οργανισμό, διότι είναι άμεσα συνδεδεμένα με τις διάφορες πηγές δεδομένων τα οποία καταχωρούνται στη βάση δεδομένων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Όλα τα συστήματα, επομένως, χρησιμοποιούν δεδομένα και παράγουν πληροφορίες οι οποίες είναι βασισμένες στις λειτουργίες οι οποίες επιτελούνται από το σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών.

2. Συστήματα αναφοράς

Τα συστήματα αναφοράς (information reporting systems) παρέχουν στους διευθυντές της επιχείρησης εκθέσεις ή αναφορές οι οποίες βασίζονται αποκλειστικά σε δεδομένα τα οποία συλλέγονται από συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών εντός της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά σκοπεύουν στην λύση δομημένων προβλημάτων στην επιχείρηση τα οποία μπορούν να προκαθοριστούν και να ενσωματωθούν στους διάφορους τύπους διοικητικών αναφορών, όπως είναι οι διάφορες αναφορές λειτουργικών προγραμματισμών ή και προϋπολογισμών ελέγχου.

3. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (decision support systems) έχουν σαν κύριο σκοπό τους να υποβοηθούν τους διευθυντές στη λήψη αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν τόσο δεδομένα από τη βάση δεδομένων της επιχείρησης, όσο και μοντέλα τα οποία μπορούν να βασίζονται σε υποδείγματα τα οποία αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις σε προβλήματα διοίκησης. Τα μοντέλα τα οποία εμπεριέχονται στο σύστημα υποβοηθούν το χρήστη στο σχεδιασμό κάποιας στρατηγικής για τη λύση ενός προβλήματος. Εφόσον ο χρήστης μπορέσει να αναπτύξει εφικτές εναλλακτικές λύσεις για ένα πρόβλημα, τότε μπορεί επίσης να ζητήσει από το σύστημα να ανακαλέσει στοιχεία από τη βάση δεδομένων της επιχείρησης για την ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων. Το σύστημα, τέλος, μπορεί επίσης να βοηθήσει το χρήστη στην τελική επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

4. Έμπειρα συστήματα

Τα έμπειρα συστήματα αποτελούν λογισμικά επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων μέσω της συλλογής εξειδικευμένων γνώσεων σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή είδος προβλημάτων, και της μίμησης του ανθρώπινου τρόπου σκέψης, όπως αυτός εκφράζεται από ένα έμπειρο άτομο. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει τη σημαντικότητα αυτών των συστημάτων. Στη λογιστική υπάρχουν πάρα πολλές εφαρμογές έμπειρων συστημάτων, όπως στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία εξωτερικού ελέγχου, στην αναγνώριση εξαιρέσεων σε ένα πλήθος συναλλαγών, στη φορολογική, στη χρηματοοικονομική ανάλυση, όπως και στην εκπαίδευση υπαλλήλων σε ένα συγκεκριμένο τομέα της λογιστικής.

6.6 Ο Σχεδιασμός Ενός Πληροφοριακού Συστήματος

Στις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχει διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα για κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι χρήσιμα, αφού αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Τι συμβαίνει όμως, όταν κάποιος που παίρνει αποφάσεις έχει ανάγκη από πληροφορίες, οι οποίες αφορούν άλλες λειτουργίες; Η πρόσβαση των στελεχών σε άλλες πηγές πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση πέραν

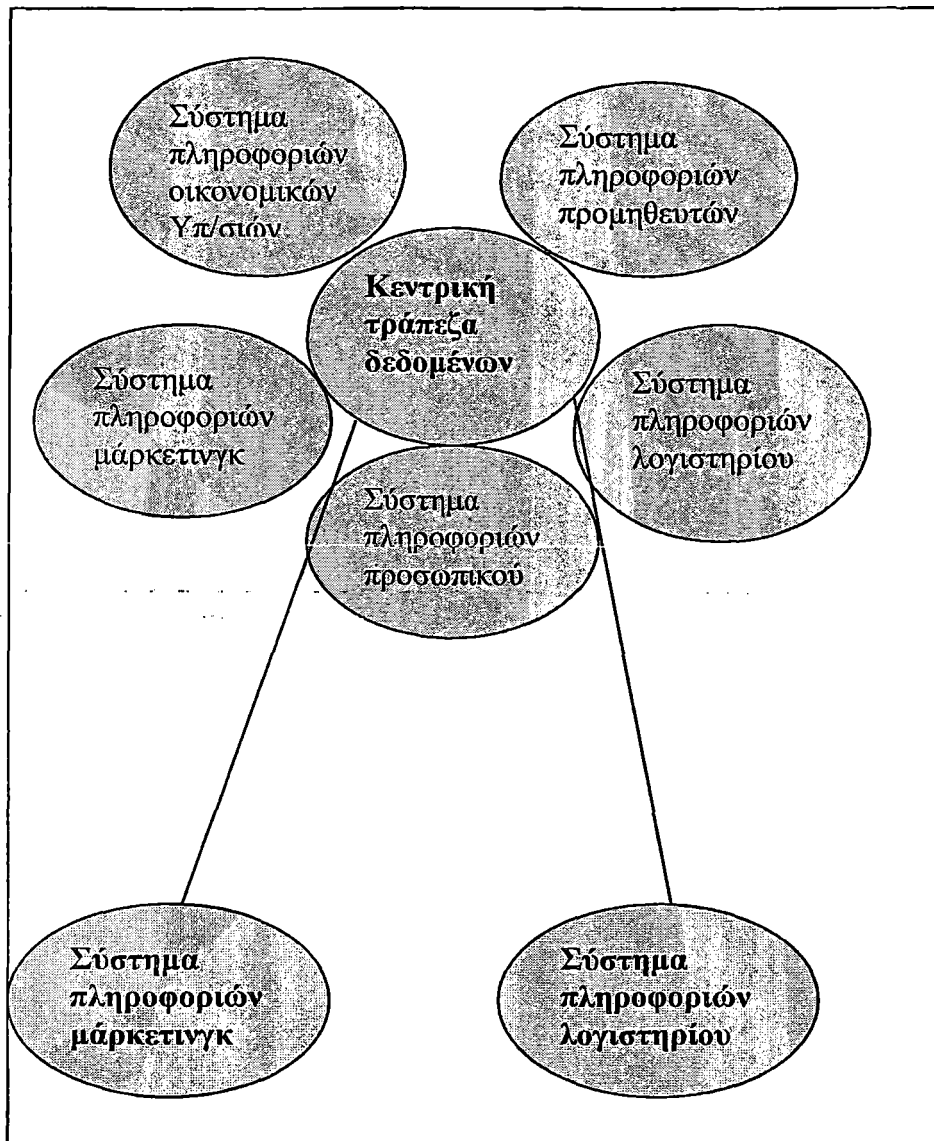
από τη λειτουργία τους, είναι τις περισσότερες φορές, σχεδόν αδύνατη. Για το λόγο αυτό απαιτείται η ανάπτυξη ενός κεντρικού πληροφοριακού συστήματος, δηλαδή μιας **κεντρικής τράπεζας δεδομένων**.

Μια κεντρική τράπεζα δεδομένων είναι ο πυρήνας του πληροφοριακού συστήματος. Μέσα από τη χρήση μιας κεντρικής τράπεζας δεδομένων, οι πληροφορίες σε μια λειτουργία της επιχείρησης είναι άμεσα διαθέσιμες για τη λήψη αποφάσεων. Οι πρόσφατες εξελίξεις στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των επικοινωνιών κατέστησαν δυνατή τη δημιουργία ενός τέτοιου πληροφοριακού συστήματος. Η ιδέα είναι απλή: Συγκέντρωση των πληροφοριών σημαίνει ότι τα δεδομένα των πωλήσεων δεν αποθηκεύονται ξεχωριστά στη διεύθυνση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, στη διεύθυνση μάρκετινγκ και στη διεύθυνση παραγωγής, αλλά θα πρέπει να είναι διαθέσιμα σε μια κεντρική τράπεζα. Έτσι, όποιος παίρνει αποφάσεις και έχει ανάγκη από δεδομένα μπορεί να έχει πρόσβαση κατά βούληση στα δεδομένα της. Μια κεντρική τράπεζα δεδομένων αυξάνει την ποιότητα και υποστηρίζει τον έγκαιρο χαρακτήρα των αποφάσεων. Στο σχήμα 6.2 παρουσιάζεται η έννοια της κεντρικής τράπεζας δεδομένων. Σε αυτό επίσης απεικονίζονται λεπτομερώς δυο υποσυστήματα πληροφοριών.

Την τελευταία δεκαετία, οι απαντήσεις για πληροφορίες των περισσότερων στελεχών έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό, παρ' όλα αυτά σε πολλές επιχειρήσεις ο τρόπος διάθεσης των πληροφοριών παραμένει ο ίδιος. Επειδή τόσο οι χρήστες όσο και οι προμηθευτές πληροφοριών είναι διασκορπισμένοι σε μια επιχείρηση, απαιτείται κάποια μονάδα που να επιβλέπει τη λειτουργία της κεντρικής τράπεζας δεδομένων. Πράγματι, στις περισσότερες επιχειρήσεις, η βασική αδυναμία είναι απουσία μιας κεντρικής μονάδας- που είναι γνωστή ως κέντρο πληροφοριών- για τη συγκέντρωση και την επεξεργασία των πληροφοριών.

Για να αναπτυχθεί ένα κέντρο πληροφοριών απαιτείται:

1. Να εντοπιστούν ένα διάσπαρτες δραστηριότητες πληροφοριών που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση.
2. Οι δραστηριότητες πληροφοριών να αντιμετωπίζονται ως μέρος ενός συνόλου.
3. Τέλος, οι δραστηριότητες αυτές να τεθούν κάτω από τη διεύθυνση ενός ξεχωριστού κέντρου πληροφοριών.



Σχήμα 6.2 κεντρική τράπεζα δεδομένων με δυο υποσυστήματα πληροφοριών

Το κέντρο των πληροφοριών είναι σύμβουλος, συντονιστής και ελεγκτής για τις λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος: καθορίζει τις ανάγκες σε πληροφορίες, συγκεντρώνει και επεξεργάζεται τις πληροφορίες. Για να είναι δικαιολογημένη η ύπαρξή του θα πρέπει να διευκολύνει τη βελτιωμένη αποδοτικότητα του στελέχους μέσα από τη μεγαλύτερη και καλύτερη διαθεσιμότητα και χρήση των πληροφοριών .

Πολλές «προσανατολισμένες στις πληροφορίες» επιχειρήσεις ανέπτυξαν ξεχωριστό τμήμα πληροφοριών. Η χρήση αυτού του τμήματος είναι πιθανόν πιο διαδεδομένη σε εξαιρετικά ανταγωνιστικούς βιομηχανικούς κλάδους καταναλωτικών αγαθών που εμφανίζουν μεγάλη αστάθεια. Αυτή η οργανωτική διευθέτηση προσφέρει αρκετά

πλεονεκτήματα, όπως αυξημένη αποδοτικότητα και πιο αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών, επειδή με αυτό τον τρόπο όλες οι δυσκολίες, οι γνώσεις, η αποθήκευση και οι ευκολίες ανεύρεσης μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι διαθέσιμες σε όλες τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

6.7 Οι νέες τεχνολογίες στο μάνατζμεντ

Έχει ήδη τονιστεί ποια είναι η σημασία των πληροφοριών για την επιχείρηση και γενικότερα για όλες τις δραστηριότητες του ανθρώπου. Η συγκέντρωση, όμως, σωστών και επίκαιρων πληροφοριών απαιτεί χρόνο και χρήμα. Με την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών η συγκέντρωση των πληροφοριών αυτών έγινε πιο εύκολη για το στέλεχος επιχειρήσεων και γενικά για τον άνθρωπο. Σήμερα ο άνθρωπος συγκεντρώνει πληροφορίες χωρίς να χρειάζεται να μετακινείται στις πηγές πληροφόρησης, και αυτό το έχει πετύχει με την ανάπτυξη της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και με την αξιοποίηση της ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιών.

Η ανάπτυξη των Η/Υ και των τηλεπικοινωνιών έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου (network) και του εθνικού και διεθνούς διαδικτύου (internet). Επίσης, αναπτύχθηκαν τα «πολυμέσα» (multimedia), που χρησιμοποιούν το συνδυασμό διαφόρων μέσων, όπως: κείμενο, γραφικά, ήχο, κινούμενη εικόνα βίντεο για την παρουσίαση των πληροφοριών. Η εργασία που προσφέρει, σήμερα, ο άνθρωπος αλλάζει μορφή. Το στέλεχος εργάζεται σπίτι του, δεν απαιτείται, δηλαδή, η φυσική του παρουσία στο χώρο της επιχείρησης. Χρησιμοποιεί όμως, για να κάνει τη δουλειά του, του Η/Υ και τα τηλεπικοινωνιακά μέσα για να στέλνει και να παίρνει πληροφορίες. Αυτή η μορφή εργασίας ονομάζεται (telework).

6.8 Η χρήση των νέων τηλεπικοινωνιών από τα στελέχη επιχειρήσεων

Τηλεπικοινωνία είναι η ηλεκτρονική μεταβίβαση δεδομένων, κειμένων, γραφικών, φωνών ή εικόνων σε οποιαδήποτε απόσταση. Στην πράξη, η μεταβίβαση μπορεί να γίνεται από μηχάνημα σε μηχάνημα εντός ενός γραφείου, από γραφείο σε γραφείο, μεταξύ πόλεων, σε όλη την υδρόγειο και ακόμη μακρύτερα.

Ένα σύστημα τηλεπικοινωνιών είναι ένα σύνολο συμβατών μηχανημάτων επικοινωνίας που συνδέουν μηχανήματα επεξεργασίας πληροφοριών τα οποία είναι διαχωρισμένα από γεωγραφική άποψη (όπως προσωπικούς υπολογιστές, τηλέφωνα, βίντεο) με στόχο την ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών.

Σε οποιοδήποτε σύστημα τηλεπικοινωνιών υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία. Οι γραμμές τηλεπικοινωνιών και οι συνδέσεις είναι τα μέσα μέσω των οποίων διαβιβάζονται τα σήματα. Οι γραμμές αυτές μπορεί να είναι καλώδια χαλκού, ομοαξονικά καλώδια, οπτικές ίνες ή μεταβιβάσεις με μικροκύματα. Τα τερματικά είναι μηχανήματα εισροής-εκροής που στέλνουν ή δέχονται δεδομένα. Οι προσαρμοστές γραμμής τροποποιούν το σήμα από το τερματικό και τον ηλεκτρονικό υπολογιστή έτσι ώστε να αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά της γραμμής τηλεπικοινωνιών. (Αυτό είναι σημαντικό, επειδή πολλές συνηθισμένες γραμμές τηλεπικοινωνιών, όπως οι τηλεφωνικές γραμμές, δεν είναι κατάλληλες για τον τύπο σήματος τον οποίο παράγουν μηχανήματα εισροής-εκροής που βασίζονται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές). Ο πιο συνηθισμένος προσαρμοστής γραμμής αποκαλείται διαποδιαμορφωτής (modem). Τέλος, το λογισμικό των τηλεπικοινωνιών είναι το πρόγραμμα του ηλεκτρονικού υπολογιστή που ελέγχει τις δραστηριότητες εισροής και εκροής και τις άλλες λειτουργίες του τηλεπικοινωνιακού δικτύου.

Σήμερα. Οι τηλεπικοινωνίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής χρησιμοποιεί ένα πολύπλοκο σύστημα τηλεπικοινωνιών για να συνδέει τις εγκαταστάσεις αποθεμάτων και παραγωγής με τα σημεία πώλησης των καταστημάτων λιανικής πώλησης. Λεπτομερείς πληροφορίες για τις πωλήσεις μεταβιβάζονται άμεσα στα κεντρικά γραφεία, όπου αναλύονται για τις τάσεις και τα πρότυπα αγορών.

Έτσι, η διεύθυνση της επιχείρησης μπορεί να πάρει αποφάσεις για τα αποθέματα και για το πρόγραμμα παραγωγής. Παρόμοια, οι έμποροι λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν τις τηλεπικοινωνίες για να διαχειρίζονται τα αποθέματα που βρίσκονται στις αποθήκες τους. Οι

αγοραστές έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες για τις πωλήσεις και τα αποθέματα της επιχείρησής τους και μπορούν να τροποποιούν αναλόγως τις αγορές τους. Οι τράπεζες εξαρτώνται από τις τηλεπικοινωνίες για να λειτουργήσουν τα ταμειολογιστικά μηχανήματά τους.

6.9 Συστήματα υποστήριξης ομάδας εργαζομένων

Οι ομάδες εργαζομένων παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στη διοίκηση των επιχειρήσεων (η σημασία των ομάδων έχει ήδη αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια). Η ομάδα μπορεί να είναι σχετικά μόνιμη (όπως στην περίπτωση του τμήματος πωλήσεων) ή προσωρινή (όπως μια ομάδα που σχηματίζεται για να λύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ποιότητας). Τα μέλη της ομάδας μπορεί να βρίσκονται όλα στον ίδιο τόπο, να είναι διασκορπισμένα στην πόλη ή ακόμη να είναι διασκορπισμένα σε παγκόσμια κλίμακα.

Πάντως, ο στόχος όλων των συστημάτων υποστήριξης ομάδας εργαζομένων είναι να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

A. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Όπως όλοι γνωρίζουν, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο βασίζεται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να δημιουργούν, να τυπώνουν και να διαδίδουν ηλεκτρονικά μηνύματα μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά "γραμματοκιβώτια". Ο στόχος του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι να επιταχύνει και να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και επομένως να στηρίζει το συντονισμό της ομάδας.

B. Συνεδρίαση με εικόνα και ομιλία (video conferencing). Η συνεδρίαση με εικόνα και ομιλία είναι ένα παράδειγμα συνεδρίασης της ομάδας, δηλαδή των μεθόδων που στηρίζονται στις τηλεπικοινωνίες και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να αλληλενεργούν άμεσα ή να αφήνουν μηνύματα για ορισμένα άλλα μέλη της ομάδας μέσω δεσμών τηλεόρασης.

Η συνεδρίαση με εικόνα και ομιλία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις επικοινωνίες και το συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας και επομένως να βοηθήσει μια ομάδα εργαζομένων να πραγματοποιήσει τους στόχους της ταχύτερα από ότι σε διαφορετικές συνθήκες.

Γ. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων ομάδων (Group Decision Support Systems-GDSS). Είναι ένα σύστημα διαλόγου μέσω των Η/Υ, που διευκολύνει την ομάδα να δώσει λύσεις σε μη δομημένα προβλήματα. Ο γενικός στόχος του συστήματος υποστήριξης αποφάσεων ομάδων είναι με τη μέθοδο αυτή να διευκολυνθεί η λήψη μιας συγκεκριμένης απόφασης ή να ολοκληρωθεί ένα συγκεκριμένο έργο.

Η χρησιμοποίηση του συστήματος υποστήριξης αποφάσεων ομάδων βοηθά την ομάδα να παίρνει αποφάσεις, αποφεύγοντας πολλούς φραγμούς, οι οποίοι παρουσιάζονται συχνά στις διαπροσωπικές ομάδες. Για παράδειγμα, είναι λιγότερο πιθανό να επιβάλλεται, αφού ο καταγισμός ιδεών και η ψηφοφορία διευθύνονται από ηλεκτρονικά προγράμματα συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων ομάδων.

6.10 Δίκτυα

Οι επιχειρήσεις κάνουν εκτεταμένη χρήση δικτύων για να διοικούν καλύτερα τις λειτουργίες τους. Δίκτυο είναι μια ομάδα διασυνδεδεμένων ηλεκτρονικών υπολογιστών, σταθμών εργασίας ή ηλεκτρονικών μηχανημάτων (όπως εκτυπωτές και συστήματα αποθήκευσης δεδομένων). Τα τοπικά δίκτυα, τα δίκτυα ευρείας περιοχής και τα κατανεμημένα δίκτυα είναι τρία παραδείγματα δικτύων διοίκησης.

1. Τοπικά δίκτυα (Local Area Network-LAN)

Ένα τοπικό δίκτυο καλύπτει μια περιορισμένη περιοχή, όπως ένα κτίριο ή αρκετά γειτονικά κτίρια, χρησιμοποιώντας τις συνδέσεις τηλεπικοινωνίας της ίδιας εταιρίας. Σε ένα γραφείο, ένα τοπικό δίκτυο μπορεί να χρησιμοποιείται για να στηρίζει ένα πληροφοριακό σύστημα μιας ομάδας εργασίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ένα εργοστάσιο μπορεί να χρησιμοποιεί ένα τοπικό δίκτυο για να συνδέει ηλεκτρονικούς υπολογιστές με μηχανήματα παραγωγής ελεγχόμενα, πάλι, από ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Γενικότερα τα τοπικά δίκτυα χρησιμοποιούνται για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους: για να διανέμουν πληροφορίες και μηνύματα περιλαμβανομένου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) για να καθοδηγούν μηχανές μεταποίησης ελεγχόμενες από ηλεκτρονικό υπολογιστή, για να διανέμουν έγγραφα, και για να διασυνδέουν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές του τοπικού δικτύου με τους υπολογιστές ενός δημόσιου δικτύου, όπως το Διαδίκτυο.

2. Δίκτυα Ευρείας Περιοχής (Wide Area Networks- WANs).

Τα δίκτυα ευρείας περιοχής είναι δίκτυα που εξυπηρετούν μικροϋπολογιστές σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, καλύπτοντας αποστάσεις οι οποίες μπορεί να είναι λίγα χιλιόμετρα ή να περιβάλλουν την υδρόγειο. Σήμερα, πολλές εταιρίες έχουν τα δικά τους δίκτυα ευρείας περιοχής, που είναι ουσιαστικά ιδιωτικά, τηλεπικοινωνιακά συστήματα που βασίζονται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Για παράδειγμα, η αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης της Benetton χρησιμοποιεί το δικό της δίκτυο ευρείας περιοχής, έτσι ώστε να επιτρέπει τόσο στους διευθυντές των καταστημάτων όσο και στο προσωπικό των κεντρικών γραφείων να εντοπίζουν τις τοπικές τάσεις και να βελτιώνουν τη διαχείριση των αποθεμάτων και της παραγωγής. Τα καταστήματα συσσωρεύουν δεδομένα για τις πωλήσεις στη διάρκεια της ημέρας και τα κρατούν σε δίσκους ηλεκτρονικού υπολογιστή. Τη νύχτα, ένας άλλος μεγαλύτερος ηλεκτρονικός υπολογιστής από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας μπαίνει στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των καταστημάτων λιανικής πώλησης και συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μεταβιβάζει μέσω τηλεφωνικών γραμμών στα κεντρικά γραφεία. Εδώ, γίνεται επεξεργασία των πληροφοριών και τα συμπεράσματα για τις τάσεις των πωλήσεων προωθούνται στα κεντρικά γραφεία και στους διευθυντές των επιμέρους καταστημάτων.

2. Κατανεμημένα δίκτυα (distributed networks).

Στο παράδειγμα της Benetton φαίνεται ότι τα δίκτυα ευρείας περιοχής χρησιμοποιούνται συχνά για να πετύχουν **κατανεμημένη επεξεργασία**. Στην κατανεμημένη επεξεργασία χρησιμοποιούνται γενικά μικροί τοπικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές (όπως συστήματα σημείων πωλήσεων) για να συγκεντρώνουν, να αποθηκεύουν και να επεξεργάζονται τις πληροφορίες, σε συνοπτικές εκθέσεις, οι οποίες στη συνέχεια στέλνονται στα κεντρικά γραφεία, όταν ζητηθούν.

6.11 Το Διαδίκτυο (Internet)

Καθώς διαβάζετε αυτή τη σελίδα, εκατοντάδες χιλιάδες- ίσως εκατομμύρια- άνθρωποι είναι στο διαδίκτυο, ψάχνοντας σε βιβλιοθήκες, μιλώντας σε φίλους και αγοράζοντας ή πουλώντας προϊόντα και υπηρεσίες.

Το διαδίκτυο είναι απλώς ένα δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών. Είναι ένα διεθνές δίκτυο δικτύων, που συνδέει περισσότερους από 20 εκατομμύρια ανθρώπους από 100 χώρες και είναι σήμερα η μεγαλύτερη «υπερλεωφόρος της πληροφορικής» στον κόσμο. Η αξία του διαδικτύου έγκειται στην ικανότητά του να συνδέει εύκολα και φτηνά τόσο πολλούς ανθρώπους από τόσα πολλά μέρη. Το θαύμα με το διαδίκτυο είναι ότι κανείς δεν είναι ιδιοκτήτης του και δεν διοικείται τυπικά από κανέναν. Αντίθετα, για να γίνει μέρος του διαδικτύου ένα υπάρχον δίκτυο, πληρώνει απλώς μια μικρή αμοιβή εγγραφής και συμφωνεί να εκπληρώνει ορισμένα ηλεκτρονικά πρότυπα. Το διαδίκτυο έχει πολλούς δρόμους επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ομάδες συζήτησης σε ηλεκτρονικά δελτία, αμφίδρομες συνομιλίες κ.α.

Το παγκόσμιο δίκτυο (World Wide Web- WWW) είναι ίσως η μεγαλύτερη υπηρεσία που προσφέρει το διαδίκτυο. Το δίκτυο (Web) είναι ουσιαστικά ένα οικουμενικά αποδεκτό σύνολο κανόνων για την αποθήκευση, ανεύρεση, μορφοποίηση και επίδειξη πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Από τεχνική άποψη, ένας χώρος στο δίκτυο είναι ένα σύστημα του διαδικτύου που έχει έναν εξυπηρετητή δικτύου (Web server). Ο εξυπηρετητής δικτύου είναι το λογισμικό σε ένα χώρο (site) το οποίο επιτρέπει σε εκείνον που ψάχνει στο δίκτυο να έχει πρόσβαση στα «έγγραφα» του χώρου του δικτύου.

Η χρήση του διαδικτύου από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το διαδίκτυο παρέχει τεράστια οφέλη στις επιχειρήσεις. Επειδή, με μια έννοια οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιούν «δωρεάν» το διαδίκτυο, μειώνουν ουσιαστικά το κόστος επικοινωνίας. Συγχρόνως, το διαδίκτυο καθιστά ευκολότερο και λιγότερο δαπανηρό για τις επιχειρήσεις το συντονισμό της εργασίας μικρών ομάδων, οι οποίες μπορεί, για παράδειγμα, να ανοίγουν νέες αγορές σε απομονωμένα μέρη. Όπως είναι γνωστό, το παγκόσμιο δίκτυο διευκολύνει ήδη το ηλεκτρονικό εμπόριο.

6.12 Τηλε-Εργασία (Telework)

Τηλε-εργασία πραγματοποιείται όταν χρησιμοποιούνται ότι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών, για να επιτρέπουν να γίνεται η εργασία σε απόσταση από τον τόπο στον οποίο χρειάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας ή όπου, υπό άλλες συνθήκες, θα γινόταν κανονικά η εργασία.

Ορισμένοι χρησιμοποιούν τον όρο «τηλε-εργαζόμενος» για εκείνον που εργάζεται στο σπίτι αντί να μεταβαίνει κα κάποιο γραφείο. Ωστόσο, η τηλε-εργασία μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την εργασία σε ένα τοπικό τηλεκέντρο αντί της μετάβασης σε ένα μακρινό γραφείο. Στην περίπτωση αυτή, ο τηλε-εργαζόμενος δεν είναι σίγουρα «εργαζόμενος στο σπίτι». Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ΔΟΕ) χρησιμοποιεί τον όρο «παραδοσιακοί κατ' οίκον εργαζόμενοι» για να δηλώσει ανθρώπους που εργάζονται στο σπίτι σ καθηκόντα όπως πλέξιμο ή γέμισμα φακέλων κλπ και τους διακρίνει σαφώς από τους «τηλε-εργαζόμενους». Αυτό το είδος των «παραδοσιακών κατ' οίκον εργαζομένων» αποκαλούνται μερικές φορές «εργαζόμενοι εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης» και γενικά οι αμοιβές τους είναι χαμηλές, εργάζονται σε ανασφαλείς εργασίες ή με το κομμάτι, χωρίς σύμβαση εργασίας. Αντίθετα, ένας τηλε-εργαζόμενος μπορεί να είναι μανάτζερ, ανώτερος επαγγελματίας ή κάποιος άλλος υψηλής στάθμης εργαζόμενος με υψηλή αμοιβή, που θεωρεί πιο βολικό να εργάζεται μέρος του χρόνου στο σπίτι.

Ανακεφαλαίωση

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι πολυεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα. Εργοστάσια και γραφεία δεν έχουν μόνο στην χώρα προέλευσής τους, αλλά και σε άλλες πολλές χώρες. Οι κύριες αποφάσεις περί της ακολουθητέας πολιτικής σε τομείς όπως είναι η παραγωγή, η τιμολόγηση, οι εργασιακές σχέσεις, το μάρκετινγκ κλπ. λαμβάνονται από τη μητρική επιχείρηση και έχουν γενική ισχύ. Προσπάθεια καταβάλλεται, ώστε η γενική στρατηγική να προσαρμόζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις κατά τόπο επικρατούσες συνθήκες.

Η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων ήταν το συνδυασμένο αποτέλεσμα τόσο της οικονομικής ανάπτυξης των χωρών της Δύσης όσο και των τεχνολογικών προόδων στους τομείς των μεταφορών, των επικοινωνιών και της πληροφορικής κατά τον 20^ο αιώνα. Αλλά και η δημιουργία οικονομικών συνασπισμών ενεθάρρυνε τις επενδυτικές τους

δραστηριότητες στο εξωτερικό. Έτσι, πολλές αμερικανικές και ιαπωνικές επιχειρήσεις έκαναν σημαντικές επενδύσεις στις χώρες της Ε.Ο.Κ., προκειμένου να αποφύγουν την δυσμενή φορολογική μεταχείριση των προϊόντων τους που παράγονται σε χώρες εκτός Ε.Ο.Κ. Σε πολλές περιπτώσεις στο κεφάλαιο των πολυεθνικών επιχειρήσεων μετέχουν, εκτός από τους επιχειρηματίες της χώρας από την οποία εκπορεύεται η επένδυση, και επιχειρηματίες από τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η πολυεθνική επιχείρηση. Από οικονομική άποψη, σε πολλές περιπτώσεις η πολυεθνική επιχείρηση, μολονότι το κεφάλαιό της ελέγχεται κατά πλειοψηφία από υπηκόους ξένης χώρας, υποβάλλεται στο νομικό καθεστώς μιας ξένης χώρας, στην οποία συνήθως αναπτύσσει τη μεγαλύτερη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Από την άποψη της διοίκησης ή της λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, οι πολυεθνικές υποδιακρίνονται:

1. Σε πολυεθνικές εθνοκεντρικές, όταν υφίσταται κεντρικός έλεγχος των θυγατρικών και υποκαταστημάτων που δρουν στο εξωτερικό.
2. Σε πολυεθνικές γεωκεντρικές, όταν θυγατρικές συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων της μητρικής
3. Σε πολυεθνικές πολυκεντρικές, όταν οι θυγατρικές έχουν αυτονομία αποφάσεων.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καλύπτουν το πλείστον των τομέων της οικονομία, ιδίως του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα παραγωγής (τρόφιμα, τηλεπικοινωνίες, πληροφορική, χημικά, μηχανήματα, χρηματοοικονομικά, ψυχαγωγία). Εκτός από τις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία, πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν και άλλες χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Γερμανία, η Ιταλία. Ακόμη και η Ελλάδα διαθέτει πολυεθνικές (στο τραπεζικό χώρο έχουμε τράπεζες όπως την εθνική και την εμπορική, και στη βιομηχανία την πολλή γνωστή εταιρία «Πετρετάκης»).

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις συνέβαλλαν τα μέγιστα στη διάδοση και επιβολή κοινών καταναλωτικών προτύπων. Για τούτο έχουν γίνει αντικείμενο εντατικής μελέτης στις τρεις τελευταίες δεκαετίες από την οικονομική επιστήμη. Έχει ασκηθεί κριτική κατά των πολυεθνικών εταιριών με το βασικό επιχείρημα ότι μέσω της πολιτικής τιμών που εφαρμόζουν, επιτυγχάνουν να μεταφέρουν τα κέρδη τους όπου η φορολογία είναι χαμηλότερη ή σε όποια χώρα επιθυμούν, διαπράττοντας έτσι φοροδιαφυγή στη χώρα κατά της οποίας εφαρμόζεται μια τέτοια πολιτική. Αυτό γίνεται, φυσικά, είτε μέσω υπερτιμολογήσεως εισαγόμενων πρώτων και ημικατεργασμένων υλών (ή και έτοιμων

προϊόντων) ή μέσω υποτιμολογήσεως εξαγόμενων αντίστοιχων προϊόντων. Η εκτίμηση, ωστόσο, του καθαρού αποτελέσματος από την λειτουργία των πολυεθνικών εταιριών πρέπει να στηριχθεί σε συνολική αξιολόγηση των επιπτώσεων που έχουν στις κατ' ιδίαν οικονομίες και στην παγκόσμια οικονομία. Για παράδειγμα, η εκτίμηση στο ισοζύγιο πληρωμών πρέπει να λάβει υπ' όψιν την επιβάρυνση του εμπορικού ισοζυγίου που θα συνεπαγόταν η μη λειτουργία πολυεθνικής στη συγκεκριμένη χώρα. Επίσης, πρέπει να συνεξεταστεί η επίδραση της μεταφοράς τεχνολογίας, τεχνικής εκπαίδευσης προσωπικού, οι εξωτερικές οικονομίες που δημιουργεί κλπ. Οι παράγοντες αυτοί επιδρούν κατά ορισμένο τρόπο πάνω στις μακροχρόνιες αναπτυξιακές δυνατότητες της χώρας και πρέπει να σταθμίζονται προσεκτικά προτού εξαχθεί οποιοδήποτε συμπέρασμα σχετικό με την παρουσία τους στην οικονομική ζωή.

Βιβλιογραφία:

1. «Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης», Χρήστος Πιτελής & Roger Sugden
2. «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Ιωάννης Αθ. Χατζηδημητρίου
3. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Β. Ν. Σαρσέντης
4. «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Πρόδρομος Γ. Ευθυμόγλου
5. «Οργάνωση και Διοίκηση», Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη
6. Πληροφορίες αντλούμενες από μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο.
7. «Πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναπτυσσόμενες χώρες», Βάσω Παπανδρέου, Gutenberg
8. «Ανατομία των Πολυεθνικών επιχειρήσεων», Κώστας Λυμπερόπουλος
9. Πληροφορίες αντλούμενες από το Βιομηχανικό και Εμπορικό Επιμελητήριο Αθηνών.
10. Πληροφορίες αντλούμενες από το Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων.
11. «Λογιστικά Πληροφοριακά Συστήματα», Ανδρέα Ι. Νικολάου.