



**ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ
FOUNDATION FOR ECONOMIC & INDUSTRIAL RESEARCH**

Τσάμη Καρατάση 11 – Αθήνα 117 42, Τηλ. 210 9211200-10 Fax 210 9233977, 210 9228130

11 Tsami Karatasi Str.-Athens 117 42, Tel. 210 9211200-10 Fax 210 9233977, 210 9228130

**ΟΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Μαρίνα Παπαναστασίου

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2009

*Το **ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (IOBE)** είναι ιδιωτικός, μη κερδοσκοπικός, κοινωφελής, ερευνητικός οργανισμός. Ιδρύθηκε το 1975 με δύο σκοπούς: αφενός να προωθεί την επιστημονική έρευνα για τα τρέχοντα και αναδυόμενα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας και αφετέρου να παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση και να διατυπώνει προτάσεις, οι οποίες είναι χρήσιμες στη διαμόρφωση πολιτικής. Το IOBE επιτελεί την αποστολή του διατηρώντας θέση επιστημονικής και ακαδημαϊκής ουδετερότητας.*

Copyright © 2009 Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών

Απαγορεύεται η με οιονδήποτε τρόπο ανατύπωση ή μετάφραση οποιουδήποτε μέρους της μελέτης, χωρίς την άδεια του εκδότη.

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)

Τσάμη Καρατάσου 11, 117 42 Αθήνα

Τηλ.: (210 9211200-10), Fax: (210 9228130 & 210 9233977)

E-mail: iobe@iobe.gr - URL: <http://www.iobe.gr>

ΙΔΡΥΜΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΚΑΙ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ ΚΑΡΕΛΙΑ

Το κοινωφελές Ίδρυμα Γεωργίου και Βικτωρίας Καρέλια, που χρηματοδότησε την παρούσα μελέτη, αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, με έδρα την Αθήνα, και διοικείται από πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο. Σκοποί του Ιδρύματος είναι:

1. Η ενίσχυση και επιχορήγηση μελετών, ερευνών, αναλύσεων, προτάσεων, εκδόσεων και προγραμμάτων που αποβλέπουν στην εξέλιξη της οικονομικής σκέψης στην Ελλάδα, στη διερεύνηση των οικονομικών της προβλημάτων και στην αναζήτηση λύσεων, που να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών και κατ' επέκταση στην πρόοδο της εθνικής μας οικονομίας.
2. Η χορήγηση ηθικών και υλικών ενισχύσεων σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που ασχολούνται συστηματικά και αποδοτικά με μελέτες επί οικονομικών θεμάτων γενικότερα, και ειδικότερα, με τις σχέσεις του Κράτους και της Ελληνικής Βιομηχανίας και υποδεικνύουν τρόπους με τους οποίους οι σχέσεις αυτές να καθίστανται, όσο το δυνατόν, πιο αρμονικές και εποικοδομητικές.
3. Η χορήγηση υποτροφιών σε Έλληνες την καταγωγή πτυχιούχους Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της Ελλάδος ή αναγνωρισμένων Πανεπιστημίων εξωτερικού για τη συνέχιση των σπουδών τους στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή για την απόκτηση μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος στους κλάδους της οικονομικής επιστήμης και κυρίως, εις τον τομέα των σχέσεων μεταξύ του Κράτους και της Βιομηχανίας.

Χορηγός:

ΙΔΡΥΜΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΚΑΙ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ ΚΑΡΕΛΙΑ

Λεωφόρος Αμαλίας 32 • 105 58 • Τηλ.: 210-3318-074 • Fax: 210-3318-075 • e-mail: gvkarfnd@otenet.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
ΠΙΝΑΚΕΣ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ-ΧΑΡΤΕΣ	7
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
1.1 Σκοπός της παρούσας μελέτης.....	17
1.2 Βασικοί Ορισμοί	18
1.3 Διάρθρωση της παρούσας μελέτης	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (ΞΑΕ) ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ	21
2.1 Βασικά Μεγέθη Παγκοσμίως των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων.....	21
2.2 Ξένες Άμεσες Επενδύσεις και θέση της Ελλάδας κατά το 2007	22
2.3 Συμπεράσματα	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	25
3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο- Κίνητρα διεθνοποίησης παραγωγής	25
3.2 Ρόλοι θυγατρικών και η δομή της σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης.....	27
3.3 Συμπεράσματα	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	33
4.2 Στοιχεία παραγωγικής / κλαδικής δραστηριότητας των Ελληνικών Πολυεθνικών..	34
4.3 Συνοπτική παρουσίαση βασικών χρηματοοικονομικών στοιχείων των μητρικών επιχειρήσεων του δείγματος	37
4.4 Παρουσίαση της ταυτότητας των θυγατρικών επιχειρήσεων της έρευνας	39
4.4.1 Ηλικία των Θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος	39
4.4.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος	39
4.5 Χρηματοοικονομικά στοιχεία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και απασχόληση ανά κλάδο δραστηριοποίησης	41
4.6 Αξιολόγηση της έντασης της πολυεθνικότητας των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων βάσει του μεγέθους των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος σε όρους πωλήσεων και απασχόλησης.....	43
4.7 Επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	47
4.8 Απασχόληση στις Ελληνικές Πολυεθνικές.....	50
4.9 Μελέτες Περίπτωσης.....	56
Μελέτη Περίπτωσης I :Stopanska Banka A.D. Skorje	56
Μελέτη Περίπτωσης II: ALUMIL ROM INDUSTRY SRL (BUCURESTI SECTORUL 5, Romania).....	58
Μελέτη Περίπτωσης III : CHIPITA BULGARIA AD (KAZICHENE, Bulgaria).....	61
4.10 Συμπεράσματα	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ.....	67
5.1 Θυγατρικές και δίκτυο παραγωγής	67
5.2 Γεωγραφική κατανομή των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος	68
5.3 Σχέση κλαδικής και γεωγραφικής κατανομής των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος.....	72
5.4 Παραγωγική δραστηριότητα θυγατρικών.....	74
5.5 Συμπεράσματα	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	79
6.1 Θυγατρικές και στρατηγικές διεθνοποίησης.....	79

6.2	Αξιολόγηση κινήτρων διεθνοποίησης.....	82	
6.3	Οργανωτική δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων	88	
6.4	Συμπεράσματα	93	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ, ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΚΑΙ Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ			
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ			95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ			103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....			109
Παράρτημα Α			115
Παράρτημα Β			117
Παράρτημα Γ.....			119

ΠΙΝΑΚΕΣ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ-ΧΑΡΤΕΣ

Γράφημα 2.1: Επίδοση της Ελλάδας σε Εισροές και Εκροές ΞΑΕ σε σύνολο 140 χωρών παγκοσμίως (Μέτρηση με βάση τον σύνθετο δείκτη της UNCTAD, WIR 2008)	23
Πίνακας 4.1: Συμμετοχή Μητρικών στο Δείγμα	36
Χάρτης 4.1: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη, Ποσοστό Ιδιοκτησίας	40
Γράφημα 4.1: Αποτύπωση Συνεισφοράς Κλάδων στο Δείγμα 2004 και 2005	42
Γράφημα 4.2: Συνεισφορά Πωλήσεων Αλλοδαπών Θυγατρικών στο Σύνολο των Πωλήσεων του Ομίλου 2001-2005	45
Γράφημα 4.3: Συνεισφορά Θυγατρικών στις πωλήσεις και στην απασχόληση (2005)	46
Γράφημα 4.4: Εξέλιξη Εγχώριων Επενδύσεων 2001- 2004 (Δείγμα και Ελλάδα, Βιομηχανία)	48
Γράφημα 4.5: Εξέλιξη Επενδύσεων στις Αλλοδαπές Θυγατρικές, 2001-2005	49
Γράφημα 4.6: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού, 2001-2005 (Τάσεις Δείγματος στην Ελλάδα, στην Αλλοδαπή και Συνολικά)	51
Γράφημα 4.7: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού, 2001-2005 (Τάσεις Δείγματος στην Ελλάδα)	52
Γράφημα 4.8: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού, 2001-2005 (Τάσεις Δείγματος στην Αλλοδαπή)	54
Χάρτης 4.2: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη, Μέγεθος (Απασχόληση)	55
Πίνακας 4.2: Stopanska Banka A.D. Skorje- Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη	56
Πίνακας 4.3: Stopanska Banka A.D. Skorje- Εξέλιξη βασικών δεικτών απόδοσης σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου διεθνώς.	57
Γράφημα 4.9: Κατάταξη Stopanska Banka A.D. Skorje σε όρους κύκλου εργασιών	57
Γράφημα 4.10: Κατάταξη Stopanska Banka A.D. Skorje σε όρους περιουσιακών στοιχείων	58
Πίνακας 4.4 : Alumil Rom Industry SRL- Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη	58
Πίνακας 4.5: Alumil Rom Industry SRL: Εξέλιξη βασικών δεικτών απόδοσης σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου διεθνώς (μέσος όρος συνόλου 1.912 επιχειρήσεων).	59
Γράφημα 4.11: Κατάταξη Alumil Rom Industry SRL σε όρους κύκλου εργασιών	60
Γράφημα 4.12: Κατάταξη Alumil Rom Industry SRL σε όρους περιουσιακών στοιχείων	61
Πίνακας 4.6: CHIPITA BULGARIA AD-Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη	62
Πίνακας 4.7: CHIPITA BULGARIA AD: Εξέλιξη βασικών δεικτών απόδοσης σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου διεθνώς (μέσος όρος συνόλου 1.912 επιχειρήσεων).	63
Γράφημα 4.13: Κατάταξη CHIPITA BULGARIA AD σε όρους κύκλου εργασιών	64
Γράφημα 4.14: Κατάταξη CHIPITA BULGARIA AD σε όρους περιουσιακών στοιχείων	64
Χάρτης 5.1: Ελληνικές Θυγατρικές, Πληθυσμός (ποσοστό στο σύνολο)	69
Χάρτης 5.2: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα (ποσοστό στο σύνολο)	70
Χάρτης 5.3: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη (ποσοστό στο σύνολο)	71
Χάρτης 5.4: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη, Τομείς Δραστηριότητας	73
Γράφημα 5.1: Τύπος παραγόμενων προϊόντων θυγατρικών επιχειρήσεων	75
Γράφημα 5.2: Χαρακτηριστικά παραγόμενων προϊόντων θυγατρικών επιχειρήσεων	76
Γράφημα 5.3: Προέλευση τεχνολογίας θυγατρικών επιχειρήσεων	77
Γράφημα 6.1: Κίνητρα εγκατάστασης θυγατρικών ανά κλάδο δραστηριοποίησης	79
Γράφημα 6.2: Κίνητρα εγκατάστασης ανά γεωγραφική περιοχή υποδοχής θυγατρικών	80
Γράφημα 6.3: Αγορές Ανάπτυξης των θυγατρικών επιχειρήσεων*	81
Γράφημα 6.4: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου μητρικών εταιρειών (Σημαντικότεροι 5)	83
Γράφημα 6.5: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5)	84

Γράφημα 6.6: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου μητρικών εταιρειών (Σημαντικότεροι 6-10)	86
Γράφημα 6.7: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 6-10)	86
Γράφημα 6.8: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης ανά γεωγραφική περιοχή. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5)	87
Γράφημα 6.9: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης ανά γεωγραφική περιοχή. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (6-10)	88
Γράφημα 6. 10: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής)	89
Γράφημα 6. 11: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής με βάση το μεταποιητικό κλάδο)	90
Γράφημα 6. 12: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής με βάση τις υπηρεσίες)	90
Γράφημα 6.13: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής με βάση τη γεωγραφική περιοχή υποδοχής)	91
Γράφημα 6.14: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση το σύνολο του δείγματος)	92
Γράφημα 6.15: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση τον μεταποιητικό κλάδο)	92
Γράφημα 6.16: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση τις υπηρεσίες)	93
Γράφημα 6.17: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση τη γεωγραφική περιοχή υποδοχής)	93

Πρόλογος

Το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) εκδίδει την παρούσα μελέτη στο πλαίσιο του γενικότερου ερευνητικού προγράμματος ανάλυσης του ρόλου των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στην οικονομία και των προοπτικών περαιτέρω ανάπτυξής τους.

Οι ελληνικές πολυεθνικές καταγράφουν δυναμική παρουσία στη διεθνή επενδυτική σκηνή. Με επενδύσεις στη Βαλκανική Χερσόνησο, στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και σε άλλες χώρες όπως τις ΗΠΑ, Αίγυπτο και Βραζιλία, έρχονται αντιμέτωπες με τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης που κρύβουν ευκαιρίες και κινδύνους. Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι θυγατρικές τους σε αυτό το συνεχώς εναλλασσόμενο διεθνές περιβάλλον είναι καθοριστικός στην διατήρηση αλλά και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Οι θυγατρικές των ελληνικών πολυεθνικών συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα των ομίλων τους και αποτελούν δυναμικούς οικονομικούς παράγοντες στις χώρες υποδοχής τους δεδομένου ότι είναι σημαντικοί εργοδότες αλλά και επενδυτές προωθώντας την απασχόληση και την ανάπτυξη των χωρών υποδοχής.

Στόχος της μελέτης είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τις δραστηριότητες των ελληνικών θυγατρικών μεγάλων ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής, να αναδείξει τα χαρακτηριστικά τους και να αξιολογήσει τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία και τη θέση τους στον πολυεθνικό όμιλο που ανήκουν. Η παρούσα μελέτη στηρίζεται σε στοιχεία όπως έχουν αναλυθεί από την επεξεργασία ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου που συγκροτήθηκε για να καταγράψει τις δραστηριότητες των θυγατρικών επιχειρήσεων και λειτουργεί συμπληρωματικά της μελέτης με τίτλο «Ο Ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Οικονομία & Προϋποθέσεις Περαιτέρω Ανάπτυξής τους» που εκπονήθηκε από το IOBE το 2007 που είχε ως στόχο την ανάδειξη των κυριότερων χαρακτηριστικών των ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων, την αποτίμηση των δραστηριοτήτων τους στην εγχώρια οικονομία, καθώς και τον προσδιορισμό των προϋποθέσεων για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Στη μελέτη αναλύονται επίσης οι ενδεδειγμένες στρατηγικές κινήσεις των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στο περιβάλλον οικονομικής κρίσης που βιώνουμε σήμερα. Η οικονομική κρίση και η ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας θέτουν νέα δεδομένα και

προκλήσεις. Ειδικά για τις ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις η δυναμική αξιοποίηση του δικτύου των θυγατρικών τους, η αναζήτηση νέων πηγών γνώσης και καινοτομίας έξω από τη χώρα προέλευσης και τη μητρική εταιρεία, αλλά και ο επαναπροσδιορισμός της δομής της βιομηχανίας που ανήκουν με τολμηρές επενδύσεις μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι ορισμένες από τις κινήσεις που μπορεί να προσφέρουν ασπίδα προστασίας απέναντι στις δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης.

Η μελέτη εκπονήθηκε από την κα Μαρίνα Παπαναστασίου, με την ευγενική χορηγία του Ιδρύματος Καρέλια. Η συγγραφέας επιθυμεί να ευχαριστήσει τον κ. Τάκη Πολίτη, Γενικό Διευθυντή του IOBE και τον Καθηγητή Γιάννη Στουρνάρα, Επιστημονικό Διευθυντή του IOBE για την πολύτιμη συμβολή τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης. Οι θέσεις που αναπτύσσονται στην παρούσα μελέτη είναι προσωπικές και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τη γνώμη των μελών του IOBE ή της Διοίκησής του.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σε μια αμφιλεγόμενη τρέχουσα διεθνή επενδυτική σκηνή οι Ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω του δικτύου των θυγατρικών τους δηλώνουν δυναμικό παρόν. Το φαινόμενο των Ελληνικών πολυεθνικών δεν είναι σαφώς πρόσφατο. Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τράπεζες αλλά και ορισμένες μεταποιητικές επιχειρήσεις θεωρούνται από τους πρωτοπόρους έλληνες επενδυτές στο εξωτερικό. Σήμερα η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στις 50 πρώτες επενδύτριες χώρες του κόσμου.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τις δραστηριότητες των ελληνικών θυγατρικών μεγάλων ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής, να αναδείξει τα χαρακτηριστικά τους και να αξιολογήσει, τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία και τη θέση τους στον πολυεθνικό όμιλο που ανήκουν. Η παρούσα μελέτη στηρίζεται σε στοιχεία όπως έχουν αναλυθεί από την επεξεργασία ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου που συγκροτήθηκε για να καταγράψει τις δραστηριότητες των θυγατρικών επιχειρήσεων. Τα κυριότερα αποτελέσματα της μελέτης συνοψίζονται ως εξής:

Οικονομική Δραστηριότητα Θυγατρικών

Πωλήσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, η συνεισφορά των θυγατρικών το 2005 ανέρχεται στο 33% του συνόλου των πωλήσεων του πολυεθνικού ομίλου, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 15,9% την περίοδο 2001-2005.

Απασχόληση

Οι θυγατρικές απασχολούν περίπου το 40% του συνόλου των εργαζομένων του πολυεθνικού ομίλου κατά το 2005. Η απασχόληση στις θυγατρικές αυξήθηκε με ετήσιο μέσο όρο 15,3% κατά την περίοδο 2001-2005 με τον τομέα των υπηρεσιών να καταγράφει τον υψηλότερο ρυθμό ζήτησης για νέες θέσεις εργασίας στο εξωτερικό (μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης 29%).

Επενδύσεις

Σε όρους επενδύσεων, οι Ελληνικές Πολυεθνικές στήριξαν δυναμικά με επενδύσεις το δίκτυο των θυγατρικών τους. Συγκεκριμένα, για το σύνολο του δείγματος ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των επενδύσεων στο εξωτερικό είναι της τάξης του 69% κατά την περίοδο 2001-

2005. Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στις επενδύσεις των υπηρεσιών που ενισχύονται κατά 90%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό της βιομηχανίας ενισχύθηκε κατά 46% (μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης).

Διεθνής Δραστηριότητα Θυγατρικών

Κίνητρα Εγκατάστασης Θυγατρικών

Το κυριότερο κίνητρο ίδρυσης / εγκατάστασης τους είναι η αναζήτηση νέων αγορών και ως επιμέρους κίνητρα καταγράφονται η αναζήτηση στρατηγικών πόρων αλλά και ο συνδυασμός των δυο κινήτρων μαζί. Αυτό το συμπέρασμα ενισχύεται και από το αποτέλεσμα ότι οι θυγατρικές καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες όχι μόνο της χώρας υποδοχής (με το στενό γεωγραφικό περιορισμό) αλλά να αναπτύξουν και άλλες αλλοδαπές αγορές (όχι όμως την ελληνική αγορά).

Παραγωγικός ρόλος Θυγατρικών

Τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης του παραγωγικού ρόλου των θυγατρικών υποστηρίζουν ότι ο επικρατών ρόλος των ελληνικών θυγατρικών είναι *τυποποιημένη θυγατρική* (Truncated Miniature Replica). Σχετίζεται με την παραγωγή ώριμων προϊόντων, τα οποία όμως προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς δραστηριοποίησης και υποστηρίζονται τεχνολογικά από υπάρχουσες *in house* τεχνολογίες. Διαπιστώθηκε παράλληλα ότι οι χώρες υποδοχής παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη και δημιουργία ειδικών ικανοτήτων, με τη σχετικά δυναμικότερη παρουσία *καινοτόμων θυγατρικών* (World/Regional Product Mandates) στις χώρες της ΕΕ.

Τύπος παραγόμενου προϊόντος

Η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης και περιοχής υποδοχής, εξειδικεύεται στην παραγωγή τελικών προϊόντων με στόχο τον τελικό καταναλωτή. Αναλύοντας περισσότερο τον τύπο του παραγόμενου προϊόντος διαπιστώθηκε ότι τα προϊόντα που παράγονται από τις θυγατρικές είναι μεν παρόμοια με αυτά που παράγονται για την ελληνική αγορά αλλά προσαρμόζονται στις ανάγκες των αγορών υποδοχής αποτυπώνοντας με σαφήνεια την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού που απαιτεί από τις επιχειρήσεις περισσότερη ανταποκρισιμότητα στις ιδιαίτερες καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής.

Ιεράρχηση κινήτρων πολυεθνικότητας

Τα πέντε κυριότερα κίνητρα πολυεθνικής δραστηριοποίησης των θυγατρικών σχετίζονται με την αναζήτηση νέων αγορών και είναι τα ακόλουθα:

Η εκμετάλλευση νέων αγορών

Η διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης στη διεθνή αγορά

Η Δημιουργία Παγκόσμιου προϊόντος

Η κάλυψη καταναλωτικών αναγκών στις χώρες υποδοχής

Η οριζόντια ολοκλήρωση

Όσον αφορά τα κίνητρα διεθνοποίησης ανά γεωγραφική περιοχή παρατηρούμε ότι στα Βαλκάνια, η ύπαρξη θυγατρικών φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην Ελλάδα αλλά και την εκμετάλλευση του χαμηλότερου παραγωγικού κόστους στις χώρες αυτές.

Οργανωτική δομή

Από την ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι στρατηγικού τύπου αποφάσεις (όπως αυτές που σχετίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική) καθορίζονται αποκλειστικά σε επίπεδο μητρικής ενώ λειτουργικού τύπου αποφάσεις (για παράδειγμα σχέσεις με πελάτες) καθορίζονται σε επίπεδο θυγατρικής. Άρα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αντικατοπτρίζει τυποποιημένες θυγατρικές που καλούνται να εφαρμόσουν μια κεντρική σχεδιασμένη στρατηγική διεθνοποίησης.

Συνοψίζοντας, οι θυγατρικές των ελληνικών πολυεθνικών παίζουν σημαντικό ρόλο στο διεθνές δίκτυο παραγωγής των ομίλων τους τόσο ποσοτικά όσο ποιοτικά.

- Συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα των ομίλων τους παράγοντας το 40% των πωλήσεων μέσω επενδυτικά ενισχυμένων παραγωγικών μονάδων.
- Αποτελούν δυναμικούς οικονομικούς παράγοντες στις χώρες υποδοχής τους δεδομένου ότι είναι σημαντικοί εργοδότες αλλά και επενδυτές προωθώντας την απασχόληση και την ανάπτυξη των χωρών υποδοχής.
- Κυριότερο κίνητρο εγκατάστασης τους αποτελεί η αναζήτηση νέων αγορών.
- Αν και καθοριστικός είναι ο ρόλος της μητρικής επιχείρησης σε όρους σχεδιασμού των στρατηγικών επέκτασης, η επιτόπια παραγωγική εμπειρία των θυγατρικών επίσης δύναται να συνεισφέρει στην μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των ομίλων τους.

Ελληνικές Πολυεθνικές και Διεθνής Κρίση

Αξιολογώντας τη διεθνή οικονομική κρίση εστιάζουμε τόσο στις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις όσο και στις μακροπρόθεσμες προοπτικές των παραγωγικών δραστηριοτήτων των θυγατρικών των Ελληνικών Πολυεθνικών.

Βραχυπρόθεσμες Επιπτώσεις

Βραχυπρόθεσμα, η καταγεγραμμένη εύρωστη οικονομική θέση των Ελληνικών Πολυεθνικών θα λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας, στην απειλή της οικονομικής κρίσης, δεδομένης της δυναμικής επενδυτικής επέκτασης στο εξωτερικό του πρόσφατου παρελθόντος.

Επισημαίνονται όμως τα ακόλουθα:

Ο χαρακτήρας της στρατηγικής διεθνοποίησης, τύπου αναζήτησης νέων αγορών αποτελεί ευάλωτη στρατηγική επιλογή δεδομένου ότι εξαρτάται από τη ρευστότητα των καταναλωτών των χωρών υποδοχής. Συνεπώς αν η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στις χώρες υποδοχής θα επηρεαστεί άμεσα και η παραγωγική δραστηριότητα των θυγατρικών σε αυτές τις χώρες.

Ο ώριμος χαρακτήρας των προϊόντων που παράγονται από τις θυγατρικές, προσδιορίζει ότι ο βασικός μηχανισμός ανταγωνισμού είναι οι τιμές. Άρα το κόστος παραγωγής θα καθορίσει επίσης και την αντοχή που θα δείξουν οι επιχειρήσεις κάτω από πιέσεις στενότητας.

Η στρατηγική επέκτασης πολυτοπικού (multidomestic) χαρακτήρα, μέσω τυποποιημένων θυγατρικών, έχει ως φυσική εξέλιξη την γεωγραφική αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων προς μια πιο εκλογικευμένη και αποδοτική παραγωγική δομή. Άρα η οικονομική κρίση μπορεί να λειτουργήσει επιταχυντικά προς την αναδιοργάνωση παραγωγικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό όπου αυτό κρίνεται χρήσιμο.

Συνεπώς, βραχυπρόθεσμα οι Ελληνικές πολυεθνικές ενδέχεται να αναδιοργανώσουν τις δραστηριότητες τους με πιο αποδοτικό τρόπο και να αντιμετωπίσουν συγκρατημένα τις προοπτικές περαιτέρω επέκτασης τους.

Μακροπρόθεσμες Προοπτικές

Η αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της σημερινής κρίσης σχετίζεται αποκλειστικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό των Ελληνικών Πολυεθνικών. Συγκεκριμένα:

1. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα και των δυο μελετών που εκπόνησε το IOBE σχετικά με τις Ελληνικές Πολυεθνικές αποτελεί η θετική επίπτωση που έχει η πολυεθνικότητα στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και ειδικότερα στις δραστηριότητες τους στην Ελλάδα. Συνεπώς μια πιθανή στρατηγική *εγκατάλειψης* των θυγατρικών, ως μέσου περιορισμού του κόστους, να είχε αρνητικές συνέπειες στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών πολυεθνικών αλλά και στην παραγωγική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Η εσωστρέφεια θα αποτελούσε πληγή για την μελλοντική ανάπτυξη των ελληνικών πολυεθνικών.
2. Σε κάθε κρίση υπάρχουν και ευκαιρίες. Για τις ελληνικές πολυεθνικές μια διαφαινόμενη ευκαιρία αφορά την πιο δημιουργική αντιμετώπιση του δικτύου των θυγατρικών τους. Συγκεκριμένα θα πρέπει να αξιολογήσουν την εμπειρία που έχουν αποκομίσει τα στελέχη τους στο εξωτερικό προκειμένου να αναδιοργανώσουν ποιοτικά το πλέγμα παραγωγής τους με περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα. Σε συνδυασμό με την έντονη παρουσία τους σε χώρες υποδοχής, όπως τα Βαλκάνια, η ποιοτική και ποσοτική αναδιάρθρωση του δικτύου παραγωγής θα τις βοηθήσει να διατηρήσουν και να επεκτείνουν την ηγεμονική τους θέση στις εν λόγω περιοχές. Προηγούμενες εμπειρίες, όπως καταγράφονται διεθνώς, δείχνουν ότι στρατηγικές επέκτασης μέσω της παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων έχουν σχετικά σύντομη ημερομηνία λήξης.
3. Η οικονομική ευρωστία των Ελληνικών Πολυεθνικών αποτυπώνει τις σωστές στρατηγικές επιλογές του παρελθόντος. Μια καλή συνέχεια, θα προέτρεπε αυτές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν μια *αντικυκλική στρατηγική* στις χώρες που δραστηριοποιούνται και όχι μόνο, που θα ενισχύσει τον εξωστρεφή χαρακτήρα τους εκμεταλλευόμενες *συμφέρουσες επενδυτικές* ευκαιρίες του σήμερα, τις οποίες αναπτύξουν οργανικά με τις δικές τους δυνάμεις, με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της παρούσας μελέτης

Η πορεία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη τους μέσω επέκτασης σε αγορές εκτός της χώρας προέλευσης έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία 30 έτη, από το τέλος της δεκαετίας του 1970 (Johanson and Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Andersen, 1993). Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι η διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων συνήθως εξελίσσεται σταδιακά, όπου παράμετροι που σχετίζονται με τη χρονική συγκυρία της επένδυσης, τον τύπο της επένδυσης αλλά και τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής καθορίζουν την ποιότητα της επενδυτικής δραστηριότητας της στο εξωτερικό (Johanson and Vahlne, 1977, 1990).

Συνεπώς, κατά τη διαδικασία διεθνοποίησης και εφ' όσον οι Ξένες Άμεσες Επενδύσεις (ΞΑΕ) θεωρηθούν ως η βασική στρατηγική επέκτασης στο εξωτερικό, διακρίνονται 4 στάδια εξέλιξης: Το *πρώτο στάδιο* καθορίζει τον τύπο των δραστηριοτήτων της Πολυεθνικής Επιχείρησης (ΠΕ) που θα «μεταφερθούν ή θα δημιουργηθούν» στο εξωτερικό και προσδιορίζεται η κατάλληλη τοποθεσία που θα φιλοξενήσει τις επενδύσεις στην αλλοδαπή. Το *δεύτερο στάδιο* συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία της θυγατρικής επιχείρησης στο εξωτερικό. Στο *τρίτο στάδιο* προσδιορίζεται η ταυτότητα της στρατηγικής της θυγατρικής και κατά συνέπεια τα χαρακτηριστικά του ρόλου της συμπεριλαμβανομένου και η σχέση που αναπτύσσει με τη μητρική επιχείρηση. Τέλος, στο *τέταρτο στάδιο* αποτιμάται η επίπτωση των δραστηριοτήτων των θυγατρικών στη χώρα υποδοχής, στη χώρα προέλευσης αλλά και στο σύνολο του πολυεθνικού ομίλου. Σε αυτό το στάδιο δημιουργείται και η δυναμική επαναπροσδιορισμού των τριών προηγούμενων σταδίων. Άρα, η διεθνής επέκταση των επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που καθορίζεται τόσο από στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όσο και από στοιχεία του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Dunning, 2002).

Η παραπάνω ανάλυση θέτει σε αμφισβήτηση την άποψη ότι ο ρόλος των θυγατρικών προκαθορίζεται αποκλειστικά από τη μητρική και παραμένει στατικός. Αντίθετα, επαναπροσδιορίζει το ρόλο των θυγατρικών των ΠΕ, ως δυναμικού και συνεχώς εξελισσόμενου, όπου οι θυγατρικές καλούνται να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους και να

ανακαλύψουν διαδικασίες που θα προάγουν την αποδοτικότητα όχι μόνο των δικών τους δραστηριοτήτων αλλά του συνόλου των δραστηριοτήτων του πολυεθνικού ομίλου (Birkinshaw and Hood, 1998; Birkinshaw, 1996; Crookell and Morrison, 1990; Papanastassiou and Pearce, 1999).

Οι ελληνικές πολυεθνικές καταγράφουν δυναμική παρουσία στη διεθνή επενδυτική σκηνή. Με επενδύσεις στη Βαλκανική Χερσόνησο, στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και σε άλλες χώρες όπως τις ΗΠΑ, Αίγυπτο, Βραζιλία, κλπ. έρχονται αντιμέτωπες με τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης που κρύβουν ευκαιρίες και κινδύνους. Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι θυγατρικές τους σε αυτό το συνεχώς εναλλασσόμενο διεθνές περιβάλλον είναι καθοριστικός στην διατήρηση αλλά και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι:

- να παρουσιάσει τις δραστηριότητες των ελληνικών θυγατρικών μεγάλων ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό,
- να αναδείξει τα χαρακτηριστικά τους,
- να καταγράψει τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία,
- να αξιολογήσει το ρόλο τους στην ανάπτυξη του πολυεθνικού ομίλου που ανήκουν.

Η μελέτη αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά της μελέτης με τίτλο *Ο Ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Οικονομία & Προϋποθέσεις Περαιτέρω Ανάπτυξής τους* που εκπονήθηκε από το IOBE το 2007 που είχε ως στόχο την ανάδειξη των κυριότερων χαρακτηριστικών των ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων, την αποτίμηση των δραστηριοτήτων τους στην εγχώρια οικονομία, καθώς και τον προσδιορισμό των προϋποθέσεων για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

1.2 Βασικοί Ορισμοί¹

Ένα πρώτο σημείο που χρήζει αποσαφήνισης είναι ο προσδιορισμός του όρου 'Ξένη Άμεση Επένδυση (ΞΑΕ)', ο οποίος παρουσιάζει κάποιες διαφοροποιήσεις στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον ορισμό του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), *ως ΞΑΕ ορίζεται η*

¹ Στηρίζεται στην μελέτη των Παλάσκα, Θ., Πεχλιβάνου, Λ. και Στοφόρου, Χ. (2004), *Η Ελλάδα στη Διεθνή Αγορά Επενδύσεων*, IOBE.

μακροχρόνια επένδυση με την οποία αποκτάται σημαντικό μερίδιο μίας επιχείρησης (πλειοψηφικό ή και μειοψηφικό) που συνήθως (στην περίπτωση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών) αποκαλείται θυγατρική εταιρεία, από μία εταιρεία του εξωτερικού, τη μητρική εταιρεία². Οι επιμέρους διαφοροποιήσεις που έχουν καταγραφεί στον ορισμό των ΞΑΕ συνδέονται με τον προσδιορισμό του ελάχιστου ποσοστού συμμετοχής του ξένου επενδυτή. Για παράδειγμα, στη Γαλλία ως ελάχιστο ποσοστό ορίζεται το 20% των δικαιωμάτων ψήφου σε μία επιχείρηση, ενώ στις ΗΠΑ το αντίστοιχο ποσοστό προσδιορίζεται στο 10%.

Ένα άλλο σημείο που χρήζει περαιτέρω αναφοράς, συνδέεται με την ταξινόμηση των τύπων και των μορφών των ΞΑΕ. Οι τύποι των ΞΑΕ είναι οι ακόλουθοι: α) οριζόντιες (Horizontal) και β) κάθετες (Vertical). Επίσης, οι ΞΑΕ χωρίζονται ανάλογα με την κατεύθυνση της επένδυσης σε: α) εκροές (Outflows) κεφαλαίου και β) εισροές (Inflows) κεφαλαίου.

Τέλος, οι ΞΑΕ μπορούν να γίνουν με τις ακόλουθες μορφές: α) θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Wholly-Owned Subsidiary). Στην περίπτωση αυτή, η μητρική εταιρεία ιδρύει μια νέα επιχείρηση σε μια ξένη χώρα και είναι ο μοναδικός της μέτοχος. Η θυγατρική της μπορεί να είναι μια εντελώς νέα επιχείρηση (greenfield strategy) ή μια τοπική επιχείρηση την οποία εξαγόρασε (acquisition strategy), β) μερική εξαγορά (Partial Acquisition). Η μητρική επιχείρηση αποκτά μέρος των μετοχών μιας τοπικής επιχείρησης. Η μερική εξαγορά είναι δυνατόν να είναι και αμοιβαία οπότε οι δύο επιχειρήσεις ανταλλάσσουν πακέτα μετοχών. Η συνεργασία τους μπορεί να πάρει τη μορφή ανταλλαγής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, κοινής έρευνας για ανάπτυξη νέας τεχνολογίας ή νέων προϊόντων, συμφωνιών αμοιβαίας διανομής των προϊόντων τους, μακροχρόνιων συμφωνιών αμοιβαίας αγοράς προϊόντων, κ.ά. και γ) κοινοπραξία (Joint Venture), η οποία ορίζεται ως το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή περισσότερων αλλοδαπών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία μιας νέας. Οι εταίροι της κοινοπραξίας συνεισφέρουν κεφάλαια, στελεχιακό δυναμικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία και, συνήθως, τον παραγωγικό συντελεστή στον οποίο υπερτερούν σε σχέση με τους υπόλοιπους εταίρους.

² Η μητρική εταιρεία που εμπλέκεται στη διαδικασία μίας ΞΑΕ ονομάζεται και πολυεθνική με την έννοια ότι έχει στην κατοχή της παραγωγικές μονάδες σε περισσότερες από μία χώρες.

1.3 Διάρθρωση της παρούσας μελέτης

Συνοπτικά η μελέτη διαρθρώνεται ως εξής: στο Κεφάλαιο 2 καταγράφονται οι διεθνείς τάσεις στις ΞΑΕ καθώς και η θέση των Ελληνικών πολυεθνικών σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία όπως τα παρουσιάζει η Έκθεση του ΟΗΕ για τις ΞΑΕ για το 2008 και η Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2007. Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου και της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τους ρόλους των θυγατρικών και των εκροών ΞΑΕ με έμφαση στις μικρές χώρες. Στο Κεφάλαιο 4 αναπτύσσεται η μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης καθώς και η ταυτότητα των επιχειρήσεων του δείγματος μητρικών και θυγατρικών. Ειδικά αναφέρονται στοιχεία που αφορούν βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη των πολυεθνικών σε επίπεδο μητρικής και θυγατρικών όπως πωλήσεις, επενδύσεις και απασχόληση καθώς και στοιχεία της γεωγραφικής, κλαδικής και ιδιοκτησιακής ταυτότητας των θυγατρικών. Στο Κεφάλαιο 5 αναλύεται το μονοπάτι διεθνοποίησης των Ελληνικών ΠΕ. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αλλοδαπών θυγατρικών. Ταυτόχρονα, συγκρίνονται τα κίνητρα διεθνοποίησης μεταξύ θυγατρικών και μητρικών και αξιολογείται η διαδικασία λήψης αποφάσεων ως προσδιοριστικός παράγοντας του ρόλου των ελληνικών θυγατρικών στο εξωτερικό. Στο κεφάλαιο 7 αναλύονται οι πιθανές στρατηγικές των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων με στόχο της άμβλυνση των επιπτώσεων της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Τέλος, στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης και προτάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των εκροών ΞΑΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (ΞΑΕ) ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ

2.1 Βασικά Μεγέθη Παγκοσμίως των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων

Οι ΞΑΕ συνιστούν έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Πολλά είναι τα παραδείγματα χωρών που μέσω της διαδικασίας προσέλκυσης ΞΑΕ αναπτύχθηκαν οικονομικά σε σημαντικό βαθμό (Ιρλανδία, Σιγκαπούρη, Ταϊβάν κ.ά.). Παράλληλα, οι ΞΑΕ παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην διαδικασία ένταξης μιας χώρας στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, δίνοντας στη χώρα την ικανότητα να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις.

Σύμφωνα με την τελευταία Έκθεση του ΟΗΕ- WIR (2008), που αναλύει τις παγκόσμιες και περιφερειακές τάσεις στις ΞΑΕ, οι παγκόσμιες ροές ΞΑΕ αυξήθηκαν κατά 30% το 2007 φτάνοντας τα 1,8 τρις δολάρια (παρά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε το δεύτερο μισό του 2007) ξεπερνώντας το ρεκόρ του 2000 όταν είχαν φτάσει τα 400 δις δολάρια. Παρά ταύτα, η παγκόσμια οικονομική κρίση τείνει να οδηγήσει σε χαμηλότερη επενδυτική δραστηριότητα το 2008. Η ανοδική τάση που καταγράφηκε το 2007 είναι εμφανής σχεδόν σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές και σε όλες τις οικονομικές ομάδες χωρών, δηλαδή τις αναπτυγμένες, αναπτυσσόμενες και τις οικονομίες σε μετάβαση. Το απόθεμα των ΞΑΕ έφτασε παγκοσμίως τα 15 τρις δολάρια. Αυτό το ποσό αντιπροσωπεύει τις δραστηριότητες περίπου 79.000 πολυεθνικών επιχειρήσεων στις οποίες ανήκουν περίπου 790.000 θυγατρικές επιχειρήσεις. Οι πωλήσεις, η προστιθέμενη αξία και οι εξαγωγές αυτών των θυγατρικών έχει αυξηθεί κατά 21%, 19% και 15% αντίστοιχα το 2007. Οι εισροές ΞΑΕ στις αναπτυγμένες χώρες έφτασε τα 1,2 τρις δολάρια. Οι ΗΠΑ παρέμειναν η μεγαλύτερη χώρα υποδοχής με το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, τον Καναδά και την Ολλανδία να ακολουθούν.

Οι εισροές ΞΑΕ προς τις αναπτυσσόμενες χώρες έφτασαν τα υψηλότερα επίπεδά τους (21% αύξηση σε σχέση με το 2006) με τη Λατινική Αμερική και την περιοχή της καραϊβικής να σημειώνουν τη μεγαλύτερη αύξηση κατά 36%. Αύξηση σημειώθηκε και στην Αφρική. Οι εκροές ΞΑΕ από τις αναπτυγμένες χώρες αυξήθηκαν με εντονότερους ρυθμούς απ' ότι οι εισροές ξεπερνώντας τις κατά 445 δις δολάρια. Οι αναπτυσσόμενες χώρες επίσης συνέβαλαν στην εκτόξευση των εκροών οι οποίες προέρχονταν κυρίως από Ασιατικές Πολυεθνικές. Συγκεκριμένα οι τρεις μεγαλύτερες πηγές εκροών ΞΑΕ ήσαν η Κίνα, το Χονγκ – Κονγκ και η

Ρωσία. Το 2007 επίσης σηματοδεύτηκε και από τη δυναμική άνοδο της αξίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Ε&Σ) φθάνοντας τα 1,6 τρις δολάρια (21% υψηλότερα σε σχέση με το 2000). Διακρατικές Ε&Σ μέσω private equity funds διπλασιάστηκαν σε 461 δις δολάρια ενώ παρατηρείται και άνοδος των λεγόμενων sovereign wealth funds (SWFs) ως άμεσων επενδυτών. Η διεθνής οικονομική κρίση δημιούργησε θέματα ρευστότητας σε πολλές χώρες και το αδύναμο δολάριο ενθάρρυνε τις ΞΑΕ στις ΗΠΑ.

Οι πρώτες προβλέψεις για το 2008 δείχνουν ότι οι συνολικές ροές ΞΑΕ θα κυμανθούν περίπου στα 1,6 τρις δολάρια σημειώνοντας μια πτώση της τάξης του 10% σε σχέση με το 2007 με τις αναπτυσσόμενες χώρες να παραμένουν σχετικά σταθερές σε αποδόσεις. Συνολικά το *World Investment Prospects Survey* της UNCTAD για το 2008-2010 επισημαίνει χαμηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας σε σχέση με προηγούμενα αποτελέσματα.

2.2 Ξένες Άμεσες Επενδύσεις και θέση της Ελλάδας κατά το 2007

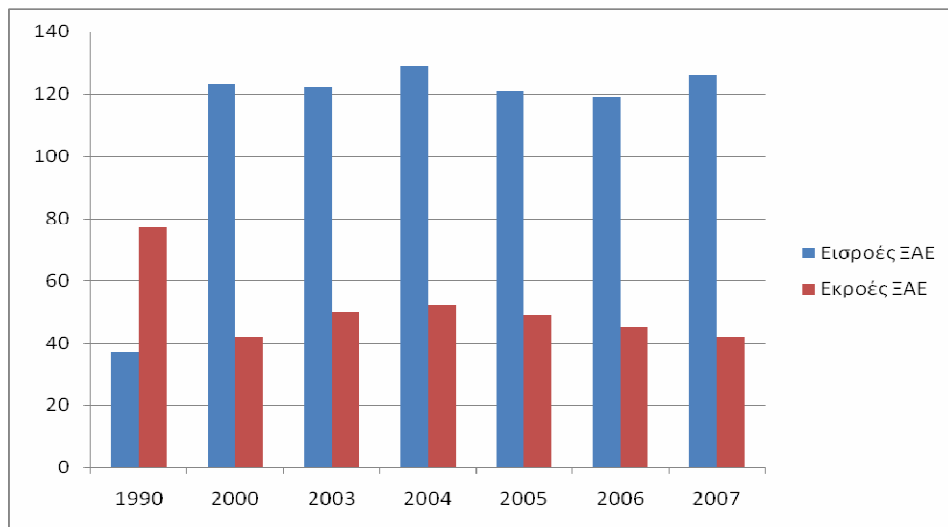
Σύμφωνα με την έκθεση της UNCTAD, WIR (2008), οι εισροές ΞΑΕ ανήλθαν σε 1.918 εκατομμύρια δολάρια (μείωση περίπου 64% σε σχέση με το 2006). Οι εκροές ΞΑΕ ανήλθαν σε 5.338 εκατομμύρια δολάρια (αύξηση περίπου 28% σε σχέση με το 2006). Το απόθεμα εισροών ΞΑΕ ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) ήταν 16,9% υψηλότερο σε σχέση με το 2000, αισθητά όμως χαμηλότερο του μέσου όρου της ΕΕ. Το απόθεμα εκροών ΞΑΕ ως ποσοστό του ΑΕΠ ήταν 9,8 %, υψηλότερο σε σχέση με το 2000, αισθητά χαμηλότερο του μέσου όρου της ΕΕ. Αναφορικά με τις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις, σημειώθηκαν πωλήσεις αξίας 5.795 εκατομμυρίων δολαρίων και αγορές αξίας 811 εκατομμυρίων δολαρίων. Σχετικά με τους δείκτες απόδοσης, της UNCTAD, όπως παρατηρούμε στο Γράφημα 2.1. σε όρους απόδοσης εισροών η Ελλάδα κατατάσσεται στην θέση 126 σε σύνολο 141 χωρών (Inward FDI Performance Index) (από 119 το 2006). **Σε όρους απόδοσης εκροών η Ελλάδα κατατάσσεται στη θέση 42 σε σύνολο 141 χωρών (Outward FDI Performance Index) (από 45 το 2006).**

Είναι εμφανές ότι σε όρους εκροών ΞΑΕ η Ελλάδα κατατάσσεται ανάμεσα στις πρώτες 45 πιο δυναμικές επενδυτριες χώρες. Ενδεικτικά, σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το 2007 στις μεγάλες ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό συμπεριλαμβάνεται η εξαγορά της τουρκικής Finansbank από την Εθνική Τράπεζα ύψους 1,7

δισ. Ευρώ. Ο τραπεζικός τομέας πρωταγωνίστησε το 2007 ως διεθνής επενδυτής και σημαντική ήταν η επένδυση της EFG Eurobank Εργασίας ΑΕ ύψους 278 εκατομμύρια ευρώ για την κεφαλαιακή ενίσχυση των υποκαταστημάτων της στην Πολωνία. Η ίδια τράπεζα επένδυσε 142 εκατ. ευρώ για την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου στο μετοχικό κεφάλαιο της τουρκικής Tekfenbank AS. Σημαντικές ήταν και οι επενδύσεις της Τράπεζας Πειραιώς στη Ρουμανία, Σερβία και Αλβανία ύψους 50, 38 και 26 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Η ίδια τράπεζα επένδυσε 55 εκατομμύρια ευρώ για την εξαγορά της International Commerce Bank στην Ουκρανία. Άλλες επενδύσεις συμπεριλαμβάνουν την επένδυση 90 εκατ. ευρώ της Alapis Ltd στην Κύπρο, την επένδυση 87 εκατομμυρίων ευρώ της εφοπλιστικής Dryships Inc για τη μερική εξαγορά της Νορβηγικής Ocean Ring.

Αναφορικά με τη γεωγραφική κατανομή των ελληνικών επενδύσεων στο εξωτερικό όπως την καταγράφει η Έκθεση, το 54% των επενδύσεων κατευθύνθηκε στις Υπόλοιπες Χώρες του ΟΟΣΑ (με την Τουρκία να πρωταγωνιστεί σε αυτήν την κατηγορία χωρών) ενώ το 35% των ΞΑΕ κατευθύνθηκε στις χώρες της ΕΕ στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι επενδύσεις στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Οι ελληνικές επιχειρήσεις κατέχουν σημαντική θέση σε αυτές τις δύο χώρες. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το Invest in Bulgaria Agency ελληνικές επιχειρήσεις όπως ο ΟΤΕ, η Εθνική Τράπεζα, η Grecotel και η Brewinvest βρίσκονται ανάμεσα στους μεγαλύτερους ξένους επενδυτές που δραστηριοποιούνται στη χώρα.

Γράφημα 2.1: Επίδοση της Ελλάδας σε Εισροές και Εκροές ΞΑΕ σε σύνολο 140 χωρών παγκοσμίως (Μέτρηση με βάση τον σύνθετο δείκτη της UNCTAD, WIR 2008)



Πηγή: UNCTAD, World Investment Report, 2008

2.3 Συμπεράσματα

Η δυναμική παρουσία των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό υπογραμμίζει τις υψηλές δυνατότητες και ικανότητες αυτών των επιχειρήσεων να διεισδύουν σε νέες αγορές και να επικρατούν έναντι άλλων εγχώριων αλλά και αλλοδαπών ανταγωνιστών. Στα πλαίσια αυτά, στόχος της παρούσας μελέτης είναι η ανάδειξη των κυριότερων χαρακτηριστικών των θυγατρικών των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων και η αξιολόγηση τους στο σχεδιασμό και εφαρμογή της στρατηγικής διεθνοποίησης των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

3.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο - Κίνητρα διεθνοποίησης παραγωγής

Όπως τονίστηκε πρόσφατα από τον Dunning (1998; 2002; σελ.46) «υπάρχει ένα ανανεωμένο ενδιαφέρον για την χωροταξική κατανομή των ΞΑΕ και πώς αυτή επηρεάζει τόσο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων όσο και τον τρόπο εισόδου τους αλλά και επέκτασης τους σε ξένες αγορές». Συγκεκριμένα αναφέρει 2 βασικούς λόγους: Πρώτον, η αλλαγή στη διάσταση, τύπο αλλά και γεωγραφία της δραστηριότητας των ΠΕ στις δεκαετίες του 1980 και 1990 και δεύτερον στην εμφάνιση μιας νέας ερευνητικής ατζέντας στην οικονομική γεωγραφία, στη θεωρία εμπορίου και στη διεθνή πολιτική οικονομία που επιδιώκει να ενσωματώσει στη κρατούσα οικονομική σκέψη τον ρόλο των ΠΕ ως καθοριστικό παράγοντα της οικονομικής δομής και της ανάπτυξης δυναμικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε περιφέρειες και χώρες». Με βάση τις θεωρίες διεθνοποίησης της παραγωγής, αλλά και τα έως σήμερα επιχειρηματικά παραδείγματα, στη διεθνή βιβλιογραφία προσδιορίζονται τέσσερα βασικά και μη αμοιβαία αποκλειόμενα κίνητρα ΞΑΕ, τα οποία και αναλύονται συνοπτικά ως ακολούθως (Dunning, 1993):

α. ΞΑΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking)

Στόχος είναι η απόκτηση συγκεκριμένων πλουτοπαραγωγικών πόρων σε χαμηλότερο κόστος από ότι στην χώρα προέλευσης. Οι κύριες κατηγορίες πλουτοπαραγωγικών πόρων χωρίζονται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

- α) φυσικοί πόροι
- β) φτηνό ανειδίκευτο ή μερικά ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- γ) τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες

β. ΞΑΕ προς αναζήτηση αγορών (market seeking)

Ο στόχος είναι παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την αγορά της χώρας υποδοχής ή/και γειτονικών αγορών. Τέτοιου είδους επενδύσεις γίνονται για να προστατευτούν υπάρχουσες αγορές από τον ανταγωνισμό ή/και να δημιουργηθούν καινούργιες.

γ. ΞΑΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking)

Οι ΠΕ αφού έχουν κατοχυρώσει τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και τις αγορές που αναζητούν, επιδιώκουν να οργανώσουν αποτελεσματικά όλες αυτές τις δραστηριότητες

προκειμένου ο πολυεθνικός όμιλος να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του.

δ. ΞΑΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic-asset seeking)

Οι ΠΕ στοχεύουν στη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους με την αναζήτηση και απόκτηση των πλουτοπαραγωγικών πόρων υψηλών ποιοτικών χαρακτηριστικών, όπως τεχνογνωσία και τεχνολογία.

Αναφορικά με τις εκροές ΞΑΕ και τα κίνητρα διεθνοποίησης υπάρχει πλούσια και εκτενής διεθνής βιβλιογραφία που αναλύει τις ΞΑΕ που προέρχονται από ανεπτυγμένες και κυρίως Ευρωπαϊκές χώρες προς τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Ενδεικτικά, μελέτες όπως του Borsos (1995) για τις επενδύσεις μεταξύ Φιλανδίας και Βαλτικής, του Vincentz (1995) για τις ΞΑΕ μεταξύ Γερμανίας - Πολωνίας και Τσεχίας αντίστοιχα, αναφέρουν ότι το κυριότερο κίνητρο ΞΑΕ σε αυτές τις περιοχές είναι η **αναζήτηση νέων αγορών**. Μελέτες όπως των Floyd (1996) και Meyer (1995) δείχνουν ότι η **αναζήτηση χαμηλού κόστους** δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο ΞΑΕ σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α. (1994) που δείχνει ότι η πρόσβαση σε νέες αγορές υπερಿಸχύει ως κίνητρο (με 44% του συνόλου των απαντήσεων σχετικής έρευνας) σε σχέση με την αναζήτηση χαμηλού κόστους (μόλις 9% των απαντήσεων της ίδιας έρευνας).

Υπάρχουν όμως και μελέτες που αναδεικνύουν την σπουδαιότητα του **χαμηλού κόστους παραγωγής** κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Vincentz, 1995 και Kurz and Wittke, 1997) των χωρών που γειτνιάζουν με χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, όπως η Φινλανδία και η Γερμανία. Η μελέτη του Pye (1997) μας δίνει σημαντικές πληροφορίες για τις δραστηριότητες των θυγατρικών ΠΕ που προέρχονται από ανεπτυγμένες χώρες στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Στη συγκεκριμένη μελέτη διαφαίνεται ότι ο πρωταρχικός ρόλος των θυγατρικών είναι να καλύψουν τις ανάγκες της χώρας υποδοχής και όχι να αποτελέσουν βάση εξαγωγών. Αντίθετα μελέτες όπως των Hunya (1997) και Lemoine (1997) δείχνουν ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Ενδιαφέρον, παρουσιάζει και η μελέτη του Altzinger (1998) για την Αυστρία. Σύμφωνα με τα κυριότερα συμπεράσματα της μελέτης, οι Αυστριακές ΞΑΕ στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης ερμηνεύονται κυρίως από τους πολιτισμικούς και ιστορικούς δεσμούς της χώρας με τις γειτονικές της χώρες.. Σημαντικοί φορείς ΞΑΕ με βάση τη μελέτη αυτή, είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και

βασικότερα κίνητρα των ΞΑΕ αποτελούν παράγοντες που σχετίζονται με την αναζήτηση νέων αγορών.

Αν και η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και οι διμερείς σχέσεις μεταξύ γειτονικών με την ευρύτερη περιοχή χωρών έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ερευνητών υπάρχουν και μελέτες που εστιάζονται στη ανάλυση εκροών ΞΑΕ που προέρχονται από μεγάλους επενδυτές όπως τις ΗΠΑ. Η μελέτη του Yearle (2003) δείχνει ότι οι εκροές ΞΑΕ από τις ΗΠΑ ακολουθούν ένα πρότυπο που συνδέεται με την έννοια της “αλυσίδας του συγκριτικού πλεονεκτήματος” (chain of comparative advantage). Σύμφωνα με αυτή την έννοια, οι επιχειρήσεις αποδομούν τις διαφορετικές παραγωγικές δραστηριότητές τους σε διαφορετικά στάδια και σε διαφορετικές χώρες, προκειμένου να εκμεταλλευθούν τις διαφορές στα κόστη των παραγωγικών συντελεστών. Τα αποτελέσματα τους δείχνουν ότι η δομή των εκροών ΞΑΕ από τις ΗΠΑ προσδιορίζεται από την **αλληλεπίδραση μεταξύ παραγόντων που αφορούν τη διαθεσιμότητα σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό των χωρών υποδοχής και άλλων βιομηχανικών παραγόντων και συγκεκριμένα την ένταση κάθε βιομηχανίας σε όρους εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού**. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Yearle, συμφωνούν με αυτά των Maskus and Webster (1995) για τις θυγατρικές των ΠΕ στη Μ. Βρετανία και την Νότιο Κορέα. Επιπλέον, αποδεικνύουν και τη σημαντικότητα της πρόσβασης σε νέες αγορές όπως άλλωστε επισημαίνει και η μελέτη των Carr et. al (2001). Είναι συνεπώς εμφανές ότι το κίνητρο της επένδυσης στο εξωτερικό συνδέεται με την χώρα υποδοχής και καθορίζεται από τον ρόλο της θυγατρικής επιχείρησης.

3.2 Ρόλοι θυγατρικών και η δομή της σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης

Το κυρίαρχο μοντέλο ερμηνείας των κινήτρων μιας επιχείρησης να γίνει πολυεθνική δεν έχει αλλάξει και πάρα πολύ από την καθοριστική μελέτη του Dunning (1958) και αυτή του Vernon (1966). Το βασικό θεωρητικό πλαίσιο παρουσιάζει την επιχείρηση ως μια μονάδα που έχει τη δυνατότητα να παράγει περιουσιακά στοιχεία (που με τη σειρά τους δημιουργούν πλούτο) στη χώρα προέλευσης της και εν συνεχεία να εκμεταλλεύεται αυτά τα περιουσιακά στοιχεία προκειμένου να δημιουργήσει περαιτέρω εισόδημα στο εξωτερικό. Σχετικά μέχρι πρόσφατα, η τοποθεσία ή παράγοντες «έλξης» (pull factors) αντιμετώπιζονταν ως λιγότερο σημαντικοί σε σχέση με τους παράγοντες «ώθησης» (push factors) που σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας και εσωτερικοποίησης. Μια εξ' ίσου σημαντική παράμετρος που

πρέπει συνεπώς να ληφθεί υπ' όψιν στην διαδικασία επιλογής τοποθεσίας εγκατάστασης των ΠΕ είναι και «η φύση της σχέσης μεταξύ της θυγατρικής και του περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής» η οποία εξακολουθεί και παραμένει σχετικά ανεξερεύνητη (Birkinshaw, 1998, σελ. 269).

Η σύγχρονη πολυεθνική είναι ένας δυναμικός θεσμός που συνεχώς μεταβάλλεται και επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Αυτό καταλήγει σε μια αρκετά πολύπλοκη δομή που απαιτεί αρκετή ευελιξία προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις πιέσεις που δέχεται τόσο στο εσωτερικό της όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι διαφορετικοί ρόλοι που αναλαμβάνουν οι θυγατρικές μιας ΠΕ προσδιορίζουν την ποικιλία των παραγωγικών δυνατοτήτων των ΠΕ. Στην πιο απλή της μορφή, η παραγωγή μπορεί να διεξάγεται στην χώρα προέλευσης και τα προϊόντα να εξάγονται σε τρίτες αγορές. Την τελευταία δεκαετία, για παράδειγμα, έχει αυξηθεί η παραγωγή ενδιάμεσων αγαθών σε πολλές χώρες. Αυτά τα αγαθά εξάγονται και σε άλλες χώρες μετατρέποντας την παραγωγή και το εμπόριο σε πολύπλοκες διεθνείς οικονομικές σχέσεις που επιφέρουν με τη σειρά τους σημαντικές επιπτώσεις στις χώρες προέλευσης και υποδοχής μιας ΠΕ.

Εναλλακτικά, οι ΠΕ μπορούν να παράγουν σε κάθε μια από τις χώρες που ενδιαφέρονται να καλύψουν και επίσης αν το επιθυμούν, να εξάγουν από επιλεγμένες χώρες υποδοχής τα προϊόντα τους. Κατά συνέπεια, οι θυγατρικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν δραματίζουν προδιαγεγραμμένους ρόλους στα πλαίσια μιας αυστηρά ιεραρχικής οργανωτικής δομής. Αντίθετα μια περισσότερο αποκεντρωμένη αντίληψη σχετικά με τη δομή της παραγωγής βρίσκεται στο κέντρο της κατανόησης της στρατηγικής εξέλιξης της σύγχρονης ΠΕ (Birkinshaw and Hood, 1998; Crookell and Morrison, 1990). Σε αυτό το πλαίσιο ανάλυσης σημαντική είναι η συμβολή των Young, Hood and Peters (1994) όπου συνδύασαν διαφορετικές τάσεις της βιβλιογραφίας και «παρουσίασαν συμπεράσματα για τον εν δυνάμει ρόλο των ΠΕ στην περιφερειακή ανάπτυξη» ενσωματώνοντας στην ανάλυση τους, τους ρόλους των θυγατρικών. Παρόμοια, οι Malmberg et al. (1996, σελ. 86) συνδυάζουν «θεωρία από την οικονομική γεωγραφία και τις ΠΕ και στρατηγική προκειμένου να αναλύσουν φαινόμενα χωροταξικής συγκέντρωσης, συσσώρευσης γνώσης στο τοπικό περιβάλλον και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης». Μια σειρά από συγγραφείς (κυρίως από το χώρο του στρατηγικού μάνατζμεντ και συγκεκριμένα του διεθνούς μάνατζμεντ) αναφέρουν 2 παράγοντες που διαμορφώνουν τους ρόλους των θυγατρικών: παράγοντες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον και παράγοντες που σχετίζονται με το εσωτερικό

περιβάλλον της πολυεθνικής (Birkinshaw et al., 1998; Birkinshaw et al., 2002). Σχετικά με το πρώτο θέμα η συνεισφορά του Porter είναι καθοριστική δεδομένου ότι αναγνωρίζει ότι οι καινοτομικές δραστηριότητες θα τείνουν να συσσωρεύονται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές (Porter 1990; Håkanson and Nobel, 2001). Βεβαίως, δεν παραγνωρίζουμε πόσο αποφασιστικά οι Bartlett and Ghoshal (1989) μας επισημαίνουν τη στρατηγική σημασία της τοπικής αγοράς τόσο σε όρους μεγέθους όσο και ποιότητας παραγωγικών συντελεστών και άλλων παραγωγικών πηγών. Οι Young et al. (1994, p.669) κτίζοντας πάνω στον Porter, προτείνουν ότι οι περιφέρειες θα πρέπει να βελτιώσουν όχι μόνο τις συνθήκες στις αγορές των παραγωγικών συντελεστών αλλά και στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις του περίφημου διαμαντιού ανταγωνιστικότητας (diamond) στην διεκδίκησή τους για περισσότερες αλλά και καλύτερες ΑΞΕ. Οι Malmberg et al. (1996) επίσης τονίζουν τη σημασία των συνθηκών που επικρατούν στο άμεσο (σε όρους γεωγραφικής εγγύτητας) εξωτερικό περιβάλλον στην απόδοση της επιχείρησης και στην ανάπτυξή της. Πρόσφατη έρευνα πάνω στην έννοια του “embeddedness” επίσης δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που φιλοξενεί τις θυγατρικές των ΠΕ (Håkanson and Nobel, 2001). Αν και από διαφορετική οπτική γωνία οι Brand et al. (2000) και Andersson and Forsgren (2000) επισημαίνουν τη σημασία δημιουργίας δεσμών ανάμεσα στις θυγατρικές με το εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνεπώς, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις θυγατρικών που εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες παραγωγικές δραστηριότητες οι οποίες είναι πλήρως ενσωματωμένες στο αντίστοιχο σύστημα παραγωγής του περιβάλλοντος υποδοχής (αποδείξεις μπορούμε να δούμε στους, Kuemmerle, 1999; Dunning, 1996; Cantwell, 1995; Jarillo and Martinez, 1990). Οι Benito et al. (2003, σελ. 445) αναφέρουν ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ του επιπέδου ικανοτήτων των θυγατρικών και της ποιότητας των τοπικών χαρακτηριστικών και ισχυρίζονται ότι οι ΞΑΕ που πραγματοποιούνται σε δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας τείνουν να είναι “sticky” υπογραμμίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη σημασία και σπουδαιότητα της ενσωμάτωσης (embeddedness).

Οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ενδυναμώνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, όταν λαμβάνουν υπ’ όψιν τους τις διαφορετικές δυνατότητες που χαρακτηρίζουν τις τοποθεσίες υποδοχής στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αυτή η νέα τάση καταλήγει στη δημιουργία ενός καινούργιου κεντρικού άξονα στον οποίο κινείται και εξελίσσεται η σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση και δεν είναι άλλος από αυτόν της διαφοροποίησης και της ετερογενούς δομής. Στα πλαίσια αυτής της δομής οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπαράγουν ετερογένεια μέσω ενός πολύπλοκου δικτύου θυγατρικών

επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι τόσο η χώρα προέλευσης όσο και οι χώρες υποδοχής έχουν τη δυνατότητα να διδαχτούν από τα οφέλη δημιουργίας διαφοροποιημένων συγκριτικών πλεονεκτημάτων. **Συνεπώς ο ρόλος των θυγατρικών κρίνεται ως καθοριστικός όπως και τα στρατηγικά κίνητρα που εκπροσωπούν.** Η ανάλυση του πολυεθνικού ομίλου λειτουργεί σε 2 επίπεδα:

- Σ' ένα ευρύτερο πρώτο επίπεδο εξετάζουμε την οργανωτική αλλαγή της Πολυεθνικής μέσα από ένα χαρτοφυλάκιο παρεμφερών θυγατρικών (καθ' εικόνα της μητρικής εταιρείας) όπου η καθεμία στοχεύει στην εξυπηρέτηση της αγοράς της χώρας υποδοχής.
- Στο δεύτερο επίπεδο και στα πλαίσια ενός δικτύου διεθνούς παραγωγής οι θυγατρικές υιοθετούν ένα πιο διαφοροποιημένο παραγωγικό προφίλ.

Η οργανωτική αυτή αλλαγή οφείλεται στο γεγονός ότι οι πολυεθνικές ενδιαφέρονται όχι μόνο για τους παράγοντες που καθορίζουν τις συνθήκες ζήτησης στις χώρες υποδοχής αλλά και για τους παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες προσφοράς και μπορούν να στηρίξουν την διεθνή ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Συνεπώς παρατηρούμε μια αλλαγή στη σύνθεση των πλεονεκτημάτων τοποθεσίας η οποία αντικατοπτρίζει την προσπάθεια των κυβερνήσεων να αναβαθμίσουν τις πλουτοπαραγωγικές πηγές τους και να δημιουργήσουν νέες οι οποίες θα οδηγήσουν με τη σειρά τους σε μοναδικά και *μη αντιγράψιμα* ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έτσι, οι θυγατρικές αποκτούν καίρια θέση στο διεθνές δίκτυο παραγωγής της πολυεθνικής δεδομένου ότι συμμετέχουν δυναμικά στη δημιουργία τέτοιων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η αποτελεσματικότητα της νέας οργανωτικής δομής εξαρτάται πλέον και σε μεγάλο βαθμό από τις συντονιστικές ικανότητες που αναπτύσσονται μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών .

Ιστορικά λοιπόν, βλέπουμε ότι η πρώτη οργανωτική δομή της σύγχρονης πολυεθνικής ήταν η *πολυτοπική ιεραρχία* (multidomestic hierarchy). Κεντρική θέση σε αυτή τη δομή έχει η μητρική και η διεθνοποίηση πραγματοποιείται μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης μ' ένα δίκτυο τυποποιημένων θυγατρικών που έχουν ως στρατηγικό στόχο να αναζητήσουν νέες αγορές και να εκμεταλλευτούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που έχουν δημιουργηθεί από τη μητρική στη χώρα προέλευσης. Με κεντρικό στόχο την κάλυψη των αναγκών της αγοράς της χώρας υποδοχής η *πολυτοπική ιεραρχία* προσφέρει στις πολυεθνικές τη δυνατότητα πραγματοποίησης ικανοποιητικών κερδών χωρίς να είναι απαραίτητη η βελτιστοποίηση της παραγωγικής αποδοτικότητας. Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο με την

πραιτέρω απελευθέρωση του εμπορίου και των διεθνών επενδύσεων, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι προσπάθειες οικονομικής ολοκλήρωσης των χώρων και η άνοδος των αναπτυσσομένων χωρών είχε σαν αποτέλεσμα την αμφισβήτηση της πολυτοπικής ιεραρχίας ως επαρκούς δομής οργάνωσης των πολυεθνικών και οδήγησε στη μετάβαση σε μια οργανωτική δομή *δικτυακής ιεραρχίας* (network hierarchy). Στα πλαίσια αυτής της οργανωτικής δομής, οι διεθνείς παραγωγικές δραστηριότητες οργανώνονται από ένα δίκτυο θυγατρικών που έχει ως στρατηγικό στόχο την αναζήτηση αποδοτικότητας. Η *δικτυακή ιεραρχία* όπως και η *πολυτοπική ιεραρχία* στηρίζονται στην επιχειρηματική και καινοτομική ικανότητα της μητρικής μέσω της δημιουργίας κεντρικά ελεγχόμενων πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας. Καθώς η σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση εισέρχεται στην τελευταία 25ετία του 20^{ου} αιώνα γίνεται ξεκάθαρο ότι η οργανωτική της δομή ως *δικτυακή ιεραρχία* αν και εξασφαλίζει την απαιτούμενη αποδοτικότητα δεν είναι αρκετή να στηρίξει μια στρατηγική που θα βοηθήσει την πολυεθνική να ανταποκριθεί με απόλυτη επάρκεια στις διεθνείς ανταγωνιστικές προκλήσεις. Ειδικά η ανάγκη αναζήτησης νέων πηγών γνώσης και καινοτομίας προτρέπει τις πολυεθνικές να αναζητήσουν εκείνους τους στρατηγικούς πόρους διασφάλισης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους έξω από τη χώρα προέλευσης και τη μητρική εταιρεία. Αυτό με τη σειρά του προκάλεσε τη δημιουργία ενός νέου τύπου θυγατρικών των *στρατηγικών θυγατρικών*. Στη καρδιά των δραστηριοτήτων αυτών των θυγατρικών βρίσκεται η δυνατότητά τους να χτίζουν μοναδικές και καινοτόμες ικανότητες που στις προηγούμενες δομές συναντούμε μόνο στη μητρική εταιρεία. Η εμφάνιση των *στρατηγικών θυγατρικών* και η αποκέντρωση της καινοτομίας προς αυτές τις θυγατρικές είναι βασικό χαρακτηριστικό της *ετεραρχίας* (heterarchy) (Hedlund, 1986) ως της νέας οργανωτικής δομής των πολυεθνικών. Στα πλαίσια μιας *ετεραρχικής δομής* παρατηρούμε τη συμβίωση διαφορετικών θυγατρικών και διαφορετικών στρατηγικών κινήτρων διεθνούς εξάπλωσης. Η συμβίωση αυτή χαρακτηρίζεται από την ενεργητικότητα της συνεχούς αλλαγής στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η πρόκληση για την πολυεθνική είναι πλέον ο συντονισμός διαφορετικών θυγατρικών αλλά και η υιοθέτηση εκ μέρους της μητρικής ενός νέου ρόλου λιγότερου συγκεντρωτικού και περισσότερο ενθαρρυντικού και οργανωτικού.

3.3 Συμπεράσματα

Η εξέλιξη στην οργανωτική δομή των πολυεθνικών και η αναβάθμιση του ρόλου των θυγατρικών τους δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις, μέσω ενός ετερογενούς δικτύου παραγωγής, να υιοθετήσουν μια ρεαλιστική στρατηγική επέκτασης η οποία ανταποκρίνεται

με περισσότερη επάρκεια στη διαφορετικότητα των χωρών υποδοχής. **Η διαπίστωση της διαφορετικότητας αποτελεί εν δυνάμει πηγή ανταγωνιστικότητας.** Η αποτελεσματική ανταπόκριση δε, σε αυτή, μέσω των θυγατρικών της συνθέτει νέα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας για την πολυεθνική. Άλλωστε η *βιώσιμη ανταγωνιστικότητα* απαιτεί την αέναη αναζήτηση καινούργιας γνώσης η οποία στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον δεν περιορίζεται πλέον σε παραδοσιακούς γεωγραφικούς προορισμούς. Ευέλικτες οργανωτικές δομές εξυπηρετούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Στόχος της παρούσας μελέτης, είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τις δραστηριότητες των ελληνικών θυγατρικών μεγάλων ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής, να αναδείξει τα χαρακτηριστικά τους και να αξιολογήσει, τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία και τη θέση τους στον πολυεθνικό όμιλο που ανήκουν. Δεδομένης της πρωτοτυπίας και μοναδικότητας της για την Ελλάδα, αλλά και της απουσίας σχετικών δημοσιευμένων στοιχείων, ο μοναδικός τρόπος συλλογής επικαιροποιημένων ποσοτικών αλλά κυρίως ποιοτικών στοιχείων που θα επέτρεπαν τη σε βάθος αξιόπιστη διερεύνηση του θέματος, ήταν μέσω της συγκρότησης ερωτηματολογίου. Όπως και σε κάθε μορφή εμπειρικής έρευνας, ουσιαστικός, για την αξιοπιστία της έρευνας, είναι ο καθορισμός του πληθυσμού και κατά συνέπεια του δείγματος που πρόκειται να αναλυθεί. Οι εκροές ΞΑΕ από την Ελλάδα προέρχονται από δύο κατηγορίες επιχειρήσεων:

1. Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), κυρίως έντασης εργασίας, οι οποίες κάτω από την πίεση του υψηλού κόστους παραγωγής που αντιμετωπίζουν στην Ελλάδα συγκριτικά με άλλες ανταγωνιστικές χώρες, αναγκάζονται να «μεταναστεύσουν» την παραγωγή τους σε χώρες με συγκριτικά ευνοϊκότερες παραγωγικές συνθήκες, δηλαδή με χαμηλότερο κόστος εργασίας.
2. Στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν Ελληνικές επιχειρήσεις, μεγάλου μεγέθους σε όρους πωλήσεων, απασχόλησης και ενεργητικού, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό είτε για να εκμεταλλευτούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα είτε για να ενισχύσουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα.

Η παρούσα μελέτη με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, επικεντρώθηκε στις μεγάλες ελληνικές ΠΕ.

Η καταγραφή και η ανάλυση των εγχώριων πολυεθνικών οδήγησε σ' έναν πληθυσμό 50 περίπου επιχειρήσεων που ανταποκρινόταν στα κριτήρια μεγάλες, σε όρους πωλήσεων, απασχόλησης και πολυεθνικής δραστηριοποίησης.

Στόχος της πρωτογενούς έρευνας ήταν να συμπεριληφθούν και οι 50 ΠΕ ώστε να συλλεχθεί η μέγιστη δυνατή ποσοτική και ποιοτική σχετική πληροφόρηση. Για το λόγο αυτό το

ερωτηματολόγιο, που αναπτύχθηκε, απεστάλη και στις 50 επιχειρήσεις. Από αυτές ανταποκρίθηκαν οι 18 εταιρείες με αποτελέσματα το δείγμα να αντιστοιχεί στο 36% του πληθυσμού³. Επίσης, στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας ζητήθηκε από τις μητρικές επιχειρήσεις να παρέχουν στοιχεία για τις 3 ως 5 αντιπροσωπευτικότερες θυγατρικές του ομίλου τους. Η συλλογή των στοιχείων των θυγατρικών έγινε μέσω της συγκρότησης ειδικού τύπου ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της πρωτογενούς έρευνας στο σύνολο των μητρικών επιχειρήσεων, για τις 11 επιχειρήσεις του δείγματος που ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας συγκεντρώθηκαν στοιχεία για 25 θυγατρικές. Στο δε σύνολο των επτά (7) μητρικών επιχειρήσεων που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών συγκεντρώθηκαν στοιχεία για 17 θυγατρικές.

Το συνολικό δείγμα των 42 θυγατρικών που συγκεντρώθηκε μέσω της πρωτογενούς έρευνας είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό των παραγωγικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό των ελληνικών ΠΕ του δείγματος. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι συγκεκριμένες θυγατρικές απασχολούν 36.144 εργαζομένους που σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας αντιστοιχούν σε περίπου 56% του συνόλου των εργαζομένων σε όλες τις θυγατρικές ελληνικών συμφερόντων κατά το 2006.

4.2 Στοιχεία παραγωγικής / κλαδικής δραστηριότητας των Ελληνικών Πολυεθνικών

Από τις 18 επιχειρήσεις του δείγματος, οι 11 (61%) ανήκουν στον τομέα της μεταποίησης / βιομηχανίας και οι 7 (39%) στον τομέα των υπηρεσιών. Ο τομέας της βιομηχανίας χωρίστηκε σε 2 κατηγορίες σύμφωνα με τον κύριο κλάδο δραστηριοποίησης:

Η πρώτη κατηγορία ορίζεται ως βαριά βιομηχανία, και περιλαμβάνει τα ορυκτά, μέταλλα και ενέργεια. Αυτές οι επιχειρήσεις ανήκουν στο upstream φάσμα της βιομηχανικής παραγωγής και θα μπορούσαν να ονομαστούν *Smithian type of industries*, όπου χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας και επενδύσεις έντασης κεφαλαίου.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει παραδοσιακά μεταποιητικές επιχειρήσεις, όπως τρόφιμα και ποτά, πλαστικά, αλλά και βιομηχανίες έντασης τεχνολογίας, όπως ηλεκτρονικά. Κοινό

³ Αυτό το ποσοστό καθιστά ασφαλή και αξιόπιστα τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό σύμφωνα με στατιστικά κριτήρια. Το δείγμα μας υπερτερεί των περισσότερων διεθνών αντίστοιχων βιβλιογραφικών αναφορών κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες. Αν κοιτάξουμε δε και τις επιχειρήσεις που δεν ανταποκρίθηκαν (non-respondents), παρατηρούμε ότι η κλαδική κατανομή αυτών που δεν ανταποκρίθηκαν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με το τελικό δείγμα, γεγονός που το καθιστά αντιπροσωπευτικό του συνόλου των ελληνικών ΠΕ.

χαρακτηριστικό αυτών των βιομηχανιών, είναι ότι ανήκουν *per se* στο downstream φάσμα της βιομηχανικής παραγωγής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από τον κύριο κλάδο δραστηριοποίησης τους, οι επιχειρήσεις του δείγματος που ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας εξειδικεύονται σε διαφορετικούς μεταποιητικούς υπό-κλάδους αλλά και επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και σε υπηρεσίες. Αυτή η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων αντανακλά τις τάσεις καθετοποίησης της παραγωγής που επικρατούν στις μεγάλες ελληνικές ΠΕ αντικατοπτρίζοντας πιθανά την ανάγκη βελτίωσης της αποδοτικότητας τους.

Όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών, εδώ η κατάταξη τους σε 2 ομάδες ήταν περισσότερο διακριτή. Από τις 7 επιχειρήσεις του δείγματος, 4 (57%) ανήκουν στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και 3 (43%) σε λοιπές υπηρεσίες, όπως τηλεπικοινωνίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Με κριτήριο το έτος ίδρυσης τους, οι Πολυεθνικές του δείγματος κατατάσσονται σε δυο κατηγορίες:

Πρώτον, στις επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν προπολεμικά και οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι περισσότερες upstream βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά και οι επιχειρήσεις του χρηματοοικονομικού τομέα.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν μεταπολεμικά και οι οποίες συνέβαλαν στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εδώ διακρίνονται δυο υπό-κατηγορίες επιχειρήσεων: Εκείνες που ιδρύθηκαν μέχρι την ένταξη της χώρας στην ΕΕ, και εκείνες που ιδρύθηκαν μετά την ένταξη της Ελλάδας στην ΕΕ. Οι επιχειρήσεις της πρώτης υποκατηγορίας εξειδικεύονται στην παραγωγή καταναλωτικών αγαθών. Η έναρξη της δραστηριοποίησης τους συμπίπτει με τη «μαζική» εισροή ΞΑΕ στη χώρα. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν μετά την ένταξη της χώρας στην ΕΕ εξειδικεύονται είτε σε παραγωγή τύπου έντασης γνώσης είτε εξειδικευμένων υπηρεσιών. Αυτή η εξειδίκευση αντικατοπτρίζει τις παγκόσμιες τάσεις της τελευταίας 20ετίας με την μετάβαση της οικονομίας σε οικονομία της γνώσης αλλά και την μετατόπιση της παραγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων που προέρχονται από ανεπτυγμένες χώρες στον τομέα των υπηρεσιών.

Ο πλήρης πίνακας (Πίνακας 4.1) με τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο δείγμα καθώς και την κατηγοριοποίησή τους παρουσιάζεται παρακάτω.

Πίνακας 4.1: Συμμετοχή Μητρικών στο Δείγμα

a/a	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΒΑΣΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ		
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ UPSTREAM		
1.	Α.Ε ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ	Παραγωγή τσιμέντου
2.	ΒΙΟΧΑΛΚΟ Α.Ε	Μεταλλουργικός Όμιλος με δραστηριοποίηση στους κλάδους χαλκού, αλουμινίου, χάλυβα και κατασκευής καλωδίων
3.	ΑΛΟΥΜΥΛ ΜΥΛΩΝΑΣ Α.Ε	Παραγωγή αλουμινίου
4.	ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΛΕΥΚΟΛΙΘΟΙ ΑΜΒΝΕΕ	Λοιπά ορυχεία και λατομεία
5.	S&B ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ Α.Ε	Παραγωγή βιομηχανικών ορυκτών
6.	ΕΛΠΕ	Παραγωγή προϊόντων διύλισης πετρελαίου
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ DOWNSTREAM		
7.	ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε	Παρασκευή παγωτών
8.	COCA COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ	Παραγωγή - Εμπορία αναψυκτικών, χυμών, νερού
9.	M.I. ΜΑΪΛΛΗΣ ΑΕΒΕ	Κατασκευή πλαστικών ειδών συσκευασίας
10.	ΜΑΡΑΚ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΒΕΕ	Κατασκευή τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών πομπών και συσκευών ενσύρματης τηλεφωνίας και ενσύρματης τηλεγραφίας
11.	INTRACOM HOLDINGS Α.Ε.	Δραστηριότητες διαχείρισης των ελεγχουσών εταιρειών (τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικά αμυντικά συστήματα, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, συστήματα πληροφορικής για τράπεζες και μεγάλες επιχειρήσεις, κατασκευές, παροχή υπηρεσιών Internet και σταθερής τηλεφωνίας)
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ		
12.	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε	Δραστηριότητες άλλων ενδιάμεσων νομισματικών οργανισμών
13.	ALPHA BANK	Δραστηριότητες άλλων ενδιάμεσων νομισματικών οργανισμών
14.	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε	Δραστηριότητες άλλων ενδιάμεσων νομισματικών οργανισμών
15.	EFG EUROBANK ERGASIAS Α.Ε	Δραστηριότητες άλλων ενδιάμεσων νομισματικών οργανισμών
ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		
16.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε	Τηλεπικοινωνίες
17.	INTRALOT Α.Ε	Τυχερά παιχνίδια και στοιχήματα
18.	KANTOR MANAGEMENT CONSULTANTS	Δραστηριότητες παροχής επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών

Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006

4.3 Συνοπτική παρουσίαση βασικών χρηματοοικονομικών στοιχείων των μητρικών επιχειρήσεων του δείγματος

Ο μέσος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος είναι ισχυρός και ανέρχεται περίπου σε 13% κατά την περίοδο 2001-2005. Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ανήκουν στις δυναμικότερες του κλάδου τους και ότι η πολυεθνική δραστηριότητα μάλλον τις ενίσχυσε παρά τις εξασθένησε. Για λόγους σύγκρισης, σύμφωνα με την έκθεση του Economist Intelligence Unit (June 2006) οι πωλήσεις του συνόλου των εισηγμένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα (εκτός τραπεζικού τομέα) αυξήθηκαν κατά 9% μεταξύ του 2004 και 2005. Παρατηρείται δε, ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών παρουσιάζουν δυναμικότερους ρυθμούς ενίσχυσης των πωλήσεών τους με μέσο ετήσιο ρυθμό 15,8% κατά την περίοδο 2001-2005. Η αντίστοιχη απόδοση του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος που ανήκουν στο βιομηχανικό κλάδο για την ίδια περίοδο ήταν 10,2%. Πρόσφατα στοιχεία για τα έτη 2006 και 2007 δείχνουν ότι οι δείκτες κερδοφορίας της μεταποίησης και του συνόλου των υπηρεσιών βελτιώθηκαν με τα κέρδη προ φόρου να σημειώνουν αύξηση 15% και 19% αντίστοιχα για τους δυο τομείς παραγωγικής δραστηριότητας (ICAP, 2009) με τις επιχειρήσεις του δείγματος να ηγούνται αυτών των θετικών τάσεων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, παρατηρούνται κατ' αρχάς, θετικοί ρυθμοί αύξησης των αποτελεσμάτων EBIT, με μέσο ετήσια αύξηση της τάξης του 5,8%, κατά την περίοδο 2001-2005. Σύμφωνα με την έκθεση του Economist Intelligence Unit (2006) τα κέρδη προ φόρων για το σύνολο των εισηγμένων επιχειρήσεων σημείωσαν μια πτώση της τάξης του 11,2% μεταξύ του 2004 και 2005. Επίσης φαίνεται καθαρά ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής των αποτελεσμάτων EBIT των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων του δείγματος στην Ελλάδα, για την περίοδο 2001-2005, είναι υπερδιπλάσιος (23,8%,) σε σχέση με το σύνολο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων του δείγματος σε επίπεδο ομίλου (5,8%). Αυτό φανερώνει μια τάση ορθολογισμού των δραστηριοτήτων στην Ελλάδα με στόχο την αύξηση της εγχώριας κερδοφορίας. Η τάση αυτή εμφανίζει μια διαφοροποίηση μεταξύ βιομηχανίας και υπηρεσιών. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας παρουσιάζουν μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής των αποτελεσμάτων EBIT, στην Ελλάδα, της τάξης του 34,5% και οι υπηρεσίες κατά 21%.

Σε επίπεδο πολυεθνικού ομίλου οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο βιομηχανικό κλάδο παρουσιάζουν μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής των αποτελεσμάτων EBIT της τάξης του 22,4%. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών καταγράφουν πιο συντηρητικές τάσεις της τάξης του 0,6%. Το τελευταίο αποτέλεσμα, εξηγείται από τις αρνητικές αποδόσεις που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα των λοιπών υπηρεσιών ενώ ο χρηματοπιστωτικός τομέας παρουσιάζει δυναμικό μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής των αποτελεσμάτων EBIT της τάξης του 29,6%.

Ολοκληρώνοντας τη συνοπτική παρουσίαση βασικών οικονομικών μεγεθών των μητρικών επιχειρήσεων της έρευνας, η ανάλυση της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης συνιστά σαφή ένδειξη της ανταγωνιστικότητας της σε διεθνές επίπεδο. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι δυναμικά θετική. Οι επιχειρήσεις του δείγματος, σε επίπεδο ομίλου, διευρύνουν με πραγματικά εκρηκτικούς ρυθμούς τις εξαγωγές τους επιτυγχάνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 170% κατά την περίοδο 2001-2004. Συγκριτικά, την αντίστοιχη περίοδο ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του συνόλου των εγχωρίων εξαγωγών ήταν περίπου 18%. Με απλά λόγια, οι επιχειρήσεις του δείγματός μας κινούνται με σχεδόν 10πλάσιους ρυθμούς σε σχέση με τον μέσο όρο της εγχώριας οικονομίας, μέγεθος που αντανακλά τη δυναμική των εγχωρίων πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Δεδομένου, ότι η Ελλάδα είναι μια ανοικτή στο διεθνή ανταγωνισμό οικονομία, οι Ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω της διεθνοποίησής τους προσφέρουν μια ισχυρή ώθηση στον κλάδο δραστηριοποίησής τους ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα τους πολύ πιο δυναμικά σε σχέση με την υπόλοιπη επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα.

4.4 Παρουσίαση της ταυτότητας των θυγατρικών επιχειρήσεων της έρευνας

Με βάση την ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας παρουσιάζεται αναλυτικά η ταυτότητα των θυγατρικών του δείγματος.

4.4.1 Ηλικία των Θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος

Οι θυγατρικές με βάση την ηλικία τους θα μπορούσαν να διακριθούν σε αυτές που ιδρύθηκαν πριν το 2000 και σε αυτές που ιδρύθηκαν μετά το 2000:

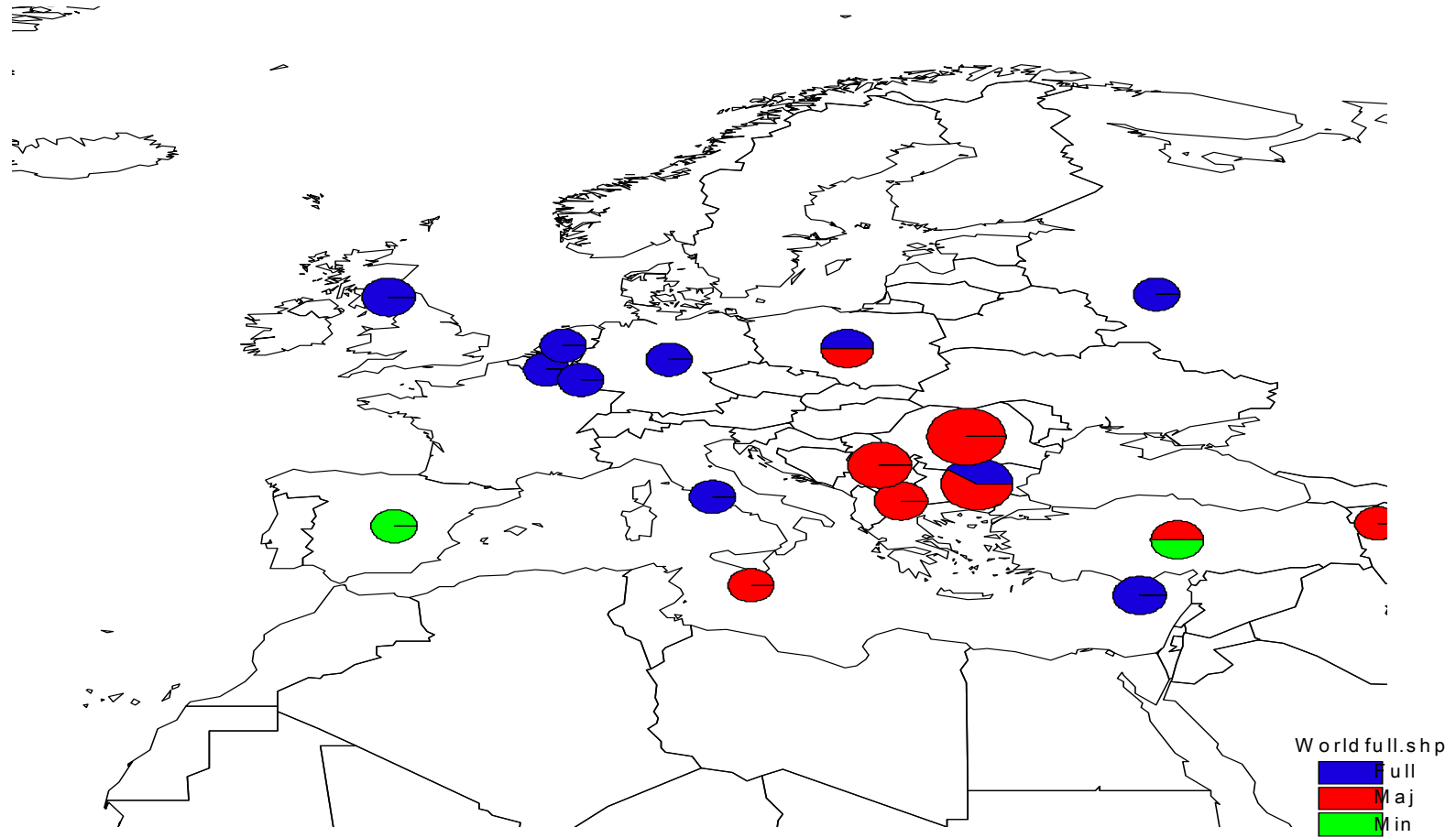
Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν 16 θυγατρικές επιχειρήσεις εκ των οποίων 9 ανήκουν στη βιομηχανία και 7 στις υπηρεσίες. Αυτή η χρονική συσπείρωση συμπίπτει με το άνοιγμα των αγορών της Ανατολικής Ευρώπης και κυρίως των Βαλκανικών χωρών που έχουν προσελκύσει την πλειοψηφία των Ελληνικών ΞΑΕ.

Μετά το 2000, έχουν ιδρυθεί / αποκτηθεί συνολικά 22 επιχειρήσεις (σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία) εκ των οποίων 12 ανήκουν στη βιομηχανία και 10 στις υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, όταν η γνώση για τις νέες αγορές διευρύνεται, οι αγορές γίνονται περισσότερο προσβάσιμες για τους επενδυτές που πλέον διεκδικούν πιο δυναμικά μερίδιο σε αυτές μέσω της παρουσίας τους.

4.4.2 Ιδιοκτησιακό καθεστώς των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος

Το ποσοστό συμμετοχής της μητρικής στην ιδιοκτησία της θυγατρικής αξιολογείται συνήθως από τους αναλυτές ως μια επιπλέον ένδειξη της σταθερότητας του θεσμικού περιβάλλοντος των χωρών υποδοχής. Ενδεικτικά, και σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, όπου υπάρχει αλλαγή στα ποσοστά ιδιοκτησίας μεταξύ του έτους ίδρυσης ή απόκτησης της θυγατρικής και του έτους εκπόνησης της έρευνας (δηλαδή το 2006) παρατηρούμε ενίσχυση του ποσοστού ιδιοκτησίας. Η σημαντικότερη ειδοποιός διαφορά στην επιλογή ποσοστού ιδιοκτησίας αποτελεί η χώρα υποδοχής. Στις περισσότερες χώρες της ΕΕ οι θυγατρικές ανήκουν πλήρως στη μητρική ενώ στις χώρες της Βαλκανικής καταγράφεται πλειοψηφική ιδιοκτησία (βλέπε χάρτη 4.1). Αυτή η πλειοψηφική ιδιοκτησία αντικατοπτρίζει την ανάγκη σύμπραξης με κάποιο τοπικό εταίρο που θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση θεσμικών προβλημάτων μέσω της γνώσης της τοπικής αγοράς. Συνολικά, ο χάρτης 4.1 παρουσιάζει την παρουσία ελληνικών συμφερόντων θυγατρικών στην Ευρώπη με βάση το ποσοστό ιδιοκτησίας. Να σημειωθεί εδώ πως το μέγεθος της πίτας αντικατοπτρίζει τον απόλυτο αριθμό των θυγατρικών.

Χάρτης 4.1: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη, Ποσοστό Ιδιοκτησίας



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

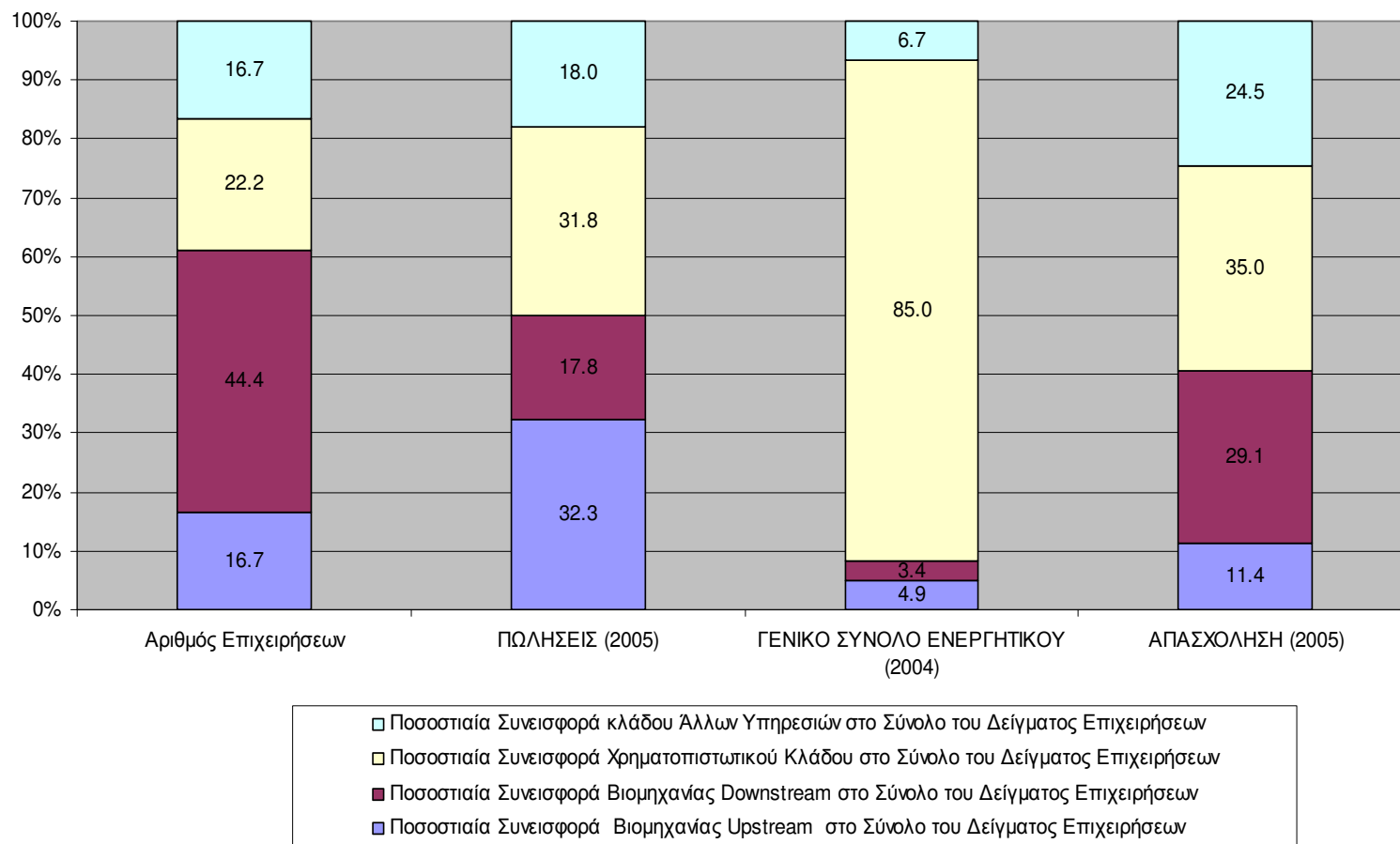
4.5 Χρηματοοικονομικά στοιχεία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και απασχόληση ανά κλάδο δραστηριοποίησης

Είναι γνωστό ότι οι πωλήσεις, το σύνολο του ενεργητικού καθώς και η απασχόληση αποτυπώνουν το μέγεθος μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP (2009), οι επιχειρήσεις του δείγματος κατατάσσονται στις 20 μεγαλύτερες του κύριου κλάδου δραστηριοποίησης τους με βάση είτε το σύνολο του ενεργητικού τους, τον κύκλο εργασιών τους ή την κερδοφορία τους. Για παράδειγμα ο κύκλος εργασιών για τις τέσσερις τράπεζες του δείγματος ανήλθε περίπου στα 15 δις ευρώ που αντιπροσωπεύει περίπου το 80% του συνόλου των εσόδων του τραπεζικού τομέα. Το συγκεντρωτικό σύνολο του ενεργητικού τους ανήλθε περίπου στα 250 δις ευρώ για το 2007 που αντιστοιχεί στο 65% του συνόλου του ενεργητικού του τραπεζικού τομέα. Επιχειρήσεις όπως τα Ελληνικά Πετρέλαια, η Coca Cola 3E Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως ΑΕ και ο TITAN ΑΕ Τσιμέντων βρίσκονται ανάμεσα στις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις της μεταποίησης με βάση τα κέρδη τους κατά το 2006 και 2007.

Συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, στο σύνολό τους δείχνουν ότι, οι upstream βιομηχανίες κυριαρχούν σε όρους πωλήσεων και συνόλου του ενεργητικού, αφού συνεισφέρουν το 65% και το 59% αντίστοιχα στο σύνολο της εγχώριας βιομηχανίας, ενώ οι downstream βιομηχανίες παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην απασχόληση με συμμετοχή 72% των εργαζομένων στο σύνολο της βιομηχανίας.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, ο χρηματοοικονομικός τομέας αναδεικνύεται ο δεύτερος δυναμικότερος σε όρους πωλήσεων (32%) και πρώτος σε συνεισφορά στο σύνολο του ενεργητικού (85%) για όλο το δείγμα. Ο χρηματοοικονομικός κλάδος είναι και ο μεγαλύτερος εργοδότης απασχολώντας το 35% του συνόλου των εργαζομένων σε όλο το δείγμα. Όπως είναι αναμενόμενο, αντανακλώντας και τη σταθερή μετάβαση της ελληνικής οικονομίας στον τριτογενή τομέα, ο τομέας των υπηρεσιών απασχολεί περίπου το 60% του συνόλου των εργαζομένων για όλο το δείγμα. Το Γράφημα 4.1 παρουσιάζει συνοπτικά τη συνεισφορά των διαφόρων κλάδων στο δείγμα με έμφαση στον απόλυτο αριθμό των επιχειρήσεων, στο μέγεθος των πωλήσεων, στην απασχόληση αλλά και στο σύνολο του ενεργητικού.

Γράφημα 4.1: Αποτύπωση Συνεισφοράς Κλάδων στο Δείγμα 2004 και 2005



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

4.6 Αξιολόγηση της έντασης της πολυεθνικότητας των ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων βάσει του μεγέθους των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος σε όρους πωλήσεων και απασχόλησης

Στα πλαίσια μιας πολυεθνικής επιχείρησης, το μέγεθός της σε χρηματοοικονομικούς όρους προσδιορίζεται και από την απόδοση των θυγατρικών της. Ειδικότερα, στις ώριμες και μεγάλες παγκόσμιες ΠΕ, αναμένεται η συμμετοχή των πωλήσεων των θυγατρικών να κατέχει σημαντικό ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων του ομίλου τονίζοντας την ένταση του βαθμού πολυεθνικότητάς τους. Επίσης, οι περισσότερες ΠΕ που προέρχονται από μικρές οικονομίες, παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής των πωλήσεων των θυγατρικών τους σε σχέση με αυτές της μητρικής. Η συμμετοχή των αλλοδαπών πωλήσεων, των αλλοδαπών περιουσιακών στοιχείων καθώς και η απασχόληση στις θυγατρικές αποτελούν στοιχεία του δείκτη πολυεθνικότητας που χρησιμοποιεί η UNCTAD προκειμένου να αξιολογήσει την διεθνοποίηση των ΠΕ.

Πρόσφατα στοιχεία της UNCTAD (WIR, 2006) φανερώνουν ότι στις 100 μεγαλύτερες ΠΕ του κόσμου οι αλλοδαπές πωλήσεις αποτελούν το 55,8% του συνόλου των πωλήσεων τους για το έτος 2004 παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 13,4% σε σχέση με το 2003. Επίσης εκτιμούν ότι κατά το 2004, περίπου το 50% της απασχόλησης των 100 μεγαλύτερων πολυεθνικών απασχολείται στις θυγατρικές, σημειώνοντας αύξηση 1,9% σε σχέση με το 2003.

Η συνεισφορά των θυγατρικών μονάδων των ελληνικών πολυεθνικών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, στο σύνολο του μητρικού πολυεθνικού ομίλου κατά το 2005 ανέρχεται στο 33% των πωλήσεων και στο 41% των εργαζομένων.

Συγκρίνοντας τους τομείς δραστηριότητας, παρατηρούμε ότι οι θυγατρικές των μεταποιητικών πολυεθνικών συνεισφέρουν το 36% των πωλήσεων έναντι του 29% των θυγατρικών στον τομέα των υπηρεσιών.

Αξίζει να σημειωθεί εδώ η ιδιαίτερα δυναμική συνεισφορά των αλλοδαπών θυγατρικών στο σύνολο των πωλήσεων του πολυεθνικού ομίλου, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 15,9% την περίοδο 2001-2005.

Αν και η συνεισφορά των πωλήσεων των θυγατρικών στο σύνολο των πωλήσεων του ομίλου στην μεταποίηση όσο και τις υπηρεσίες κατά το 2005 είναι ισόρροπη με περίπου 30%,

εντυπωσιακός είναι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης κατά 91,5% της συνεισφοράς των αλλοδαπών πολυεθνικών στον τομέα των υπηρεσιών στη διάρκεια της περιόδου 2001-2005.

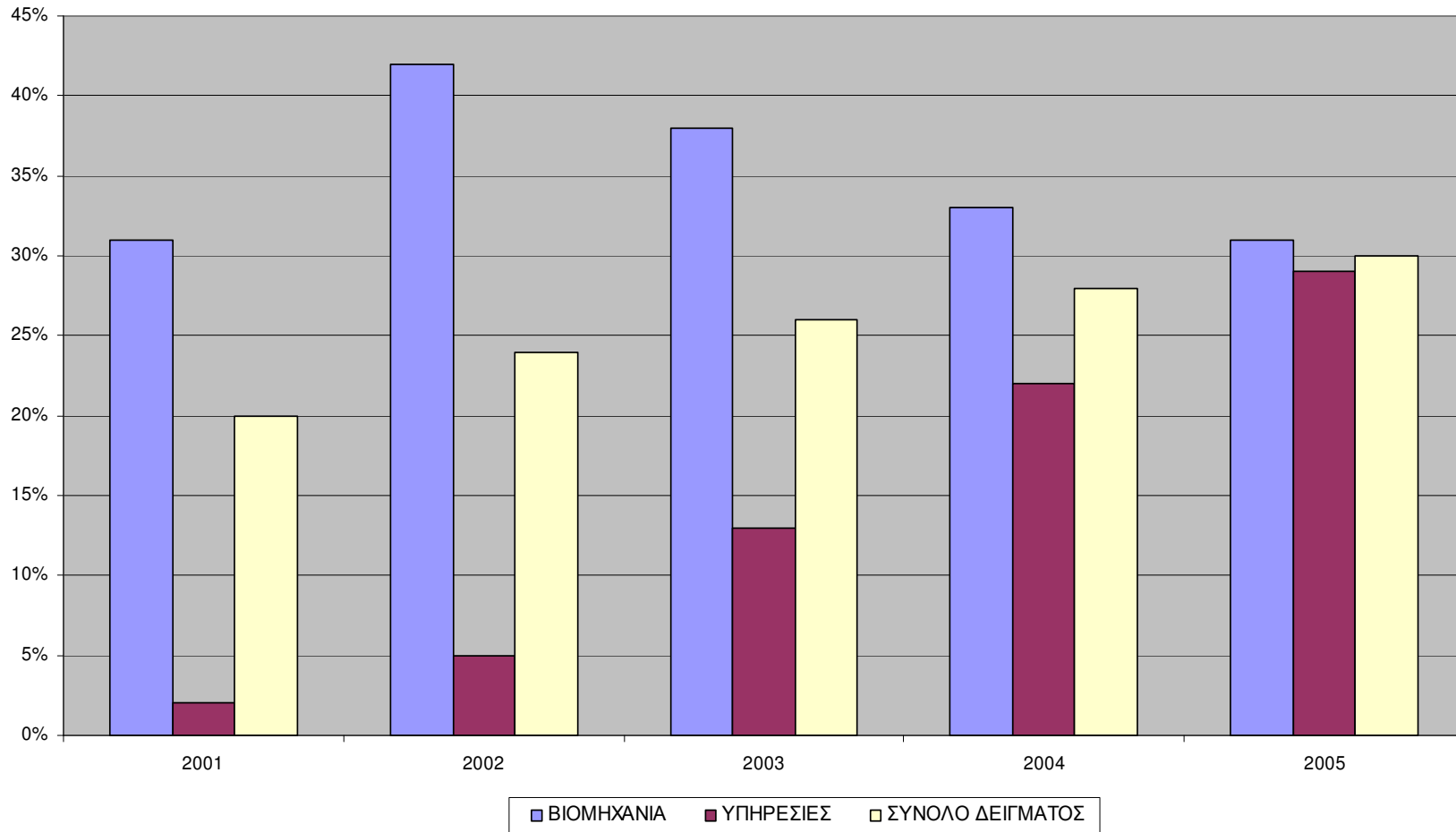
Αυτές οι εξελίξεις στο ρόλο των πωλήσεων των θυγατρικών στο σύνολο των ομίλων των εγχώριων ΠΕ μπορεί να ερμηνευτεί διττά: Πρώτον, παρατηρείται ότι η ένταση πολυεθνικότητας σε όρους πωλήσεων και απασχόλησης των θυγατρικών των ελληνικών ΠΕ ενισχύεται δυναμικά. Δεύτερον, οι εγχώριες παραγωγικές δραστηριότητες εξακολουθούν να αποτελούν την κινητήριο δύναμη ανάπτυξης των Ελληνικών ΠΕ.

Συνεπώς η αγορά της Ελλάδας εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό κομμάτι των δραστηριοτήτων των μεγάλων εγχώριων πολυεθνικών και βρίσκεται στο επίκεντρο ανάπτυξης ενός πανευρωπαϊκού δικτύου επέκτασης με τις θυγατρικές να παίζουν ένα αξιόλογο αποκεντρωτικό ρόλο στο δίκτυο παραγωγής τους.

Στα Γραφήματα 4.2 και 4.3 παρουσιάζονται αντίστοιχα η διαχρονική συμμετοχή των αλλοδαπών θυγατρικών στις συνολικές πωλήσεις του ομίλου με βάση τον κλάδο συμμετοχής καθώς και η συμμετοχή των αλλοδαπών θυγατρικών στις πωλήσεις και την απασχόληση του ομίλου για το 2005.

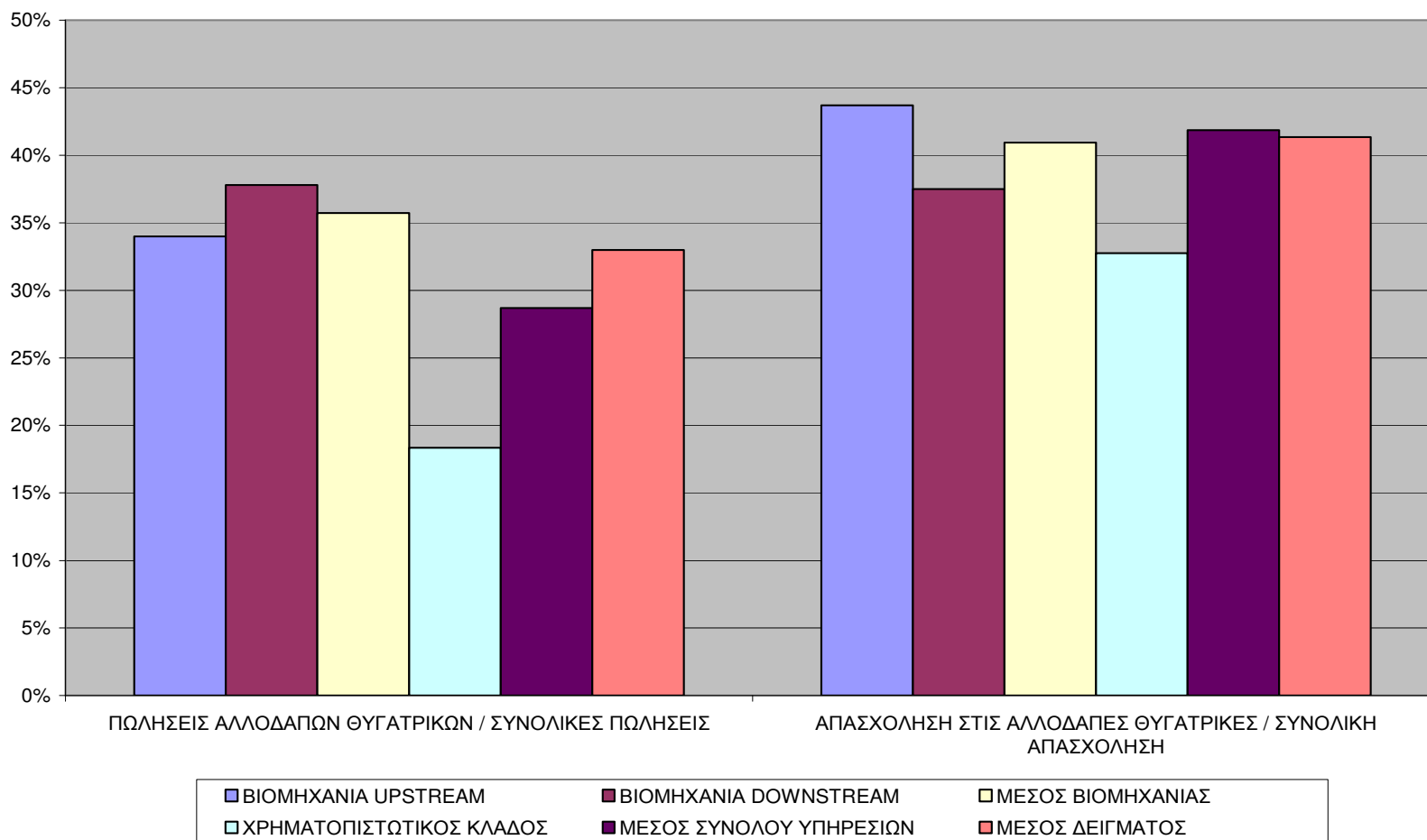
Όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 4.2, υπάρχει σταδιακή μείωση της συμμετοχής των πωλήσεων που προέρχονται από τις θυγατρικές δραστηριότητες στον τομέα της μεταποίησης ενώ αντίστοιχα υπάρχει μια σταδιακή αύξηση της συμμετοχής των αλλοδαπών πωλήσεων στον τομέα των υπηρεσιών. Αυτή η τάση συνδέεται με την ηλικία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και μάλιστα συνδέεται με τάση αναδιοργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας στις πιο ώριμες μεταποιητικές επιχειρήσεις και με τάσεις περαιτέρω διεξόδου στις πιο νέες επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.3, η βιομηχανία downstream προηγείται σε όρους αλλοδαπών πωλήσεων, ενώ η βιομηχανία upstream προηγείται σε όρους αλλοδαπής απασχόλησης κατά το έτος 2005.

Γράφημα 4.2: Συνεισφορά Πωλήσεων Αλλοδαπών Θυγατρικών στο Σύνολο των Πωλήσεων του Ομίλου 2001-2005



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 4.3: Συνεισφορά Θυγατρικών στις πωλήσεις και στην απασχόληση (2005)



Πηγή: Ερωτηματολόγιο Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

4.7 Επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να καταγράψουν το σύνολο των επενδύσεων τους στο σύνολο του ομίλου, στην Ελλάδα και στις θυγατρικές τους⁴.

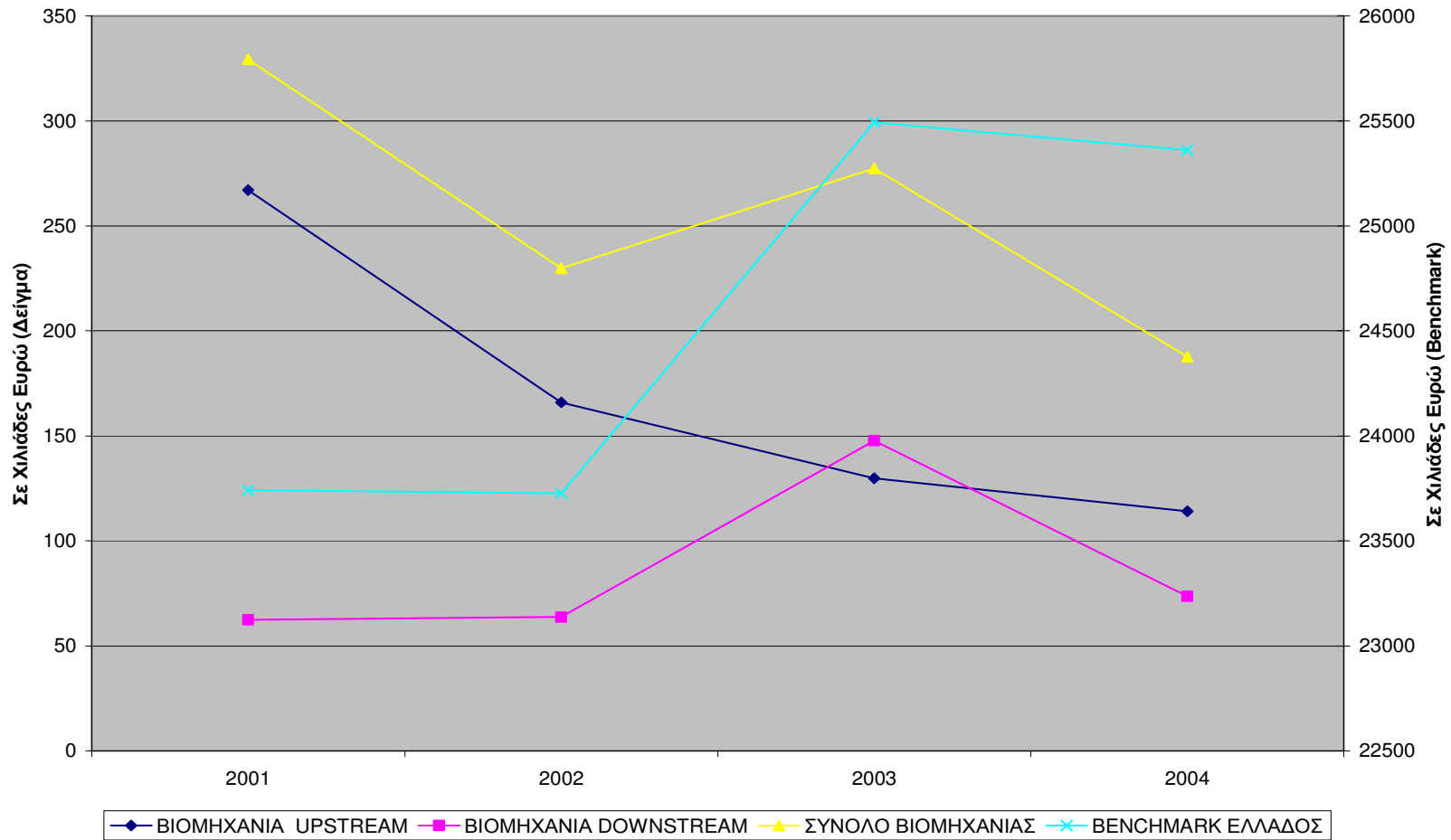
Οι εγχώριες επενδύσεις των ΠΕ του δείγματος για το σύνολο της μεταποίησης υποχώρησαν κατά 17,1% στη διάρκεια της περιόδου 2001-2004 ενώ οι εγχώριες επενδύσεις στο σύνολο της χώρας αυξάνονται με σχετικά χαμηλό ρυθμό κατά 2,2% κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου. Ειδικότερα, αξίζει να σημειωθεί ότι ο downstream τομέας παρουσιάζει θετικούς ρυθμούς αύξησης των επενδύσεων της τάξης του 5,7% κατά την περίοδο 2001-2004 εν αντιθέσει με τον upstream τομέα που υποχωρεί με αρκετά έντονους ρυθμούς της τάξης του 17,1% την ίδια περίοδο.

Αυτά τα αποτελέσματα απεικονίζουν ενδεχομένως την αναδιοργάνωση της παραγωγικής δομής στην περίπτωση των upstream επιχειρήσεων προς όφελος της αποδοτικότητας και της μείωσης κόστους και την σύνδεση με το κίνητρο της αναζήτησης νέων αγορών στην περίπτωση των downstream επιχειρήσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, μπορούν να ερμηνευτούν οι θετικοί μέσοι ρυθμοί αύξησης των επενδύσεων των επιχειρήσεων του δείγματος στο εξωτερικό στις θυγατρικές τους. Συγκεκριμένα, για το σύνολο του δείγματος ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των επενδύσεων στο εξωτερικό είναι της τάξης του 69,4% κατά την περίοδο 2001-2005. Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στις επενδύσεις των υπηρεσιών που ενισχύονται κατά 90%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό της βιομηχανίας ενισχύθηκε κατά 46%. Η διαχρονική εξέλιξη των επενδύσεων εγχώρια και στην αλλοδαπή παρουσιάζονται στα Γραφήματα 4.4 και 4.5 αντίστοιχα. Η αυξητική τάση των επενδύσεων στις θυγατρικές συνδέεται και με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του παραγωγικού ρόλου των θυγατρικών καθώς και με τα κίνητρα εγκατάστασης. Ο κυρίαρχος στόχος των θυγατρικών είναι η κάλυψη των εγχωρίων αναγκών με προϊόντα που ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες. Αυτό πραγματοποιείται είτε με προσαρμογή των προϊόντων είτε με τη δημιουργία νέων προϊόντων. Και οι δυο περιπτώσεις απαιτούν και τις ανάλογες επενδύσεις.

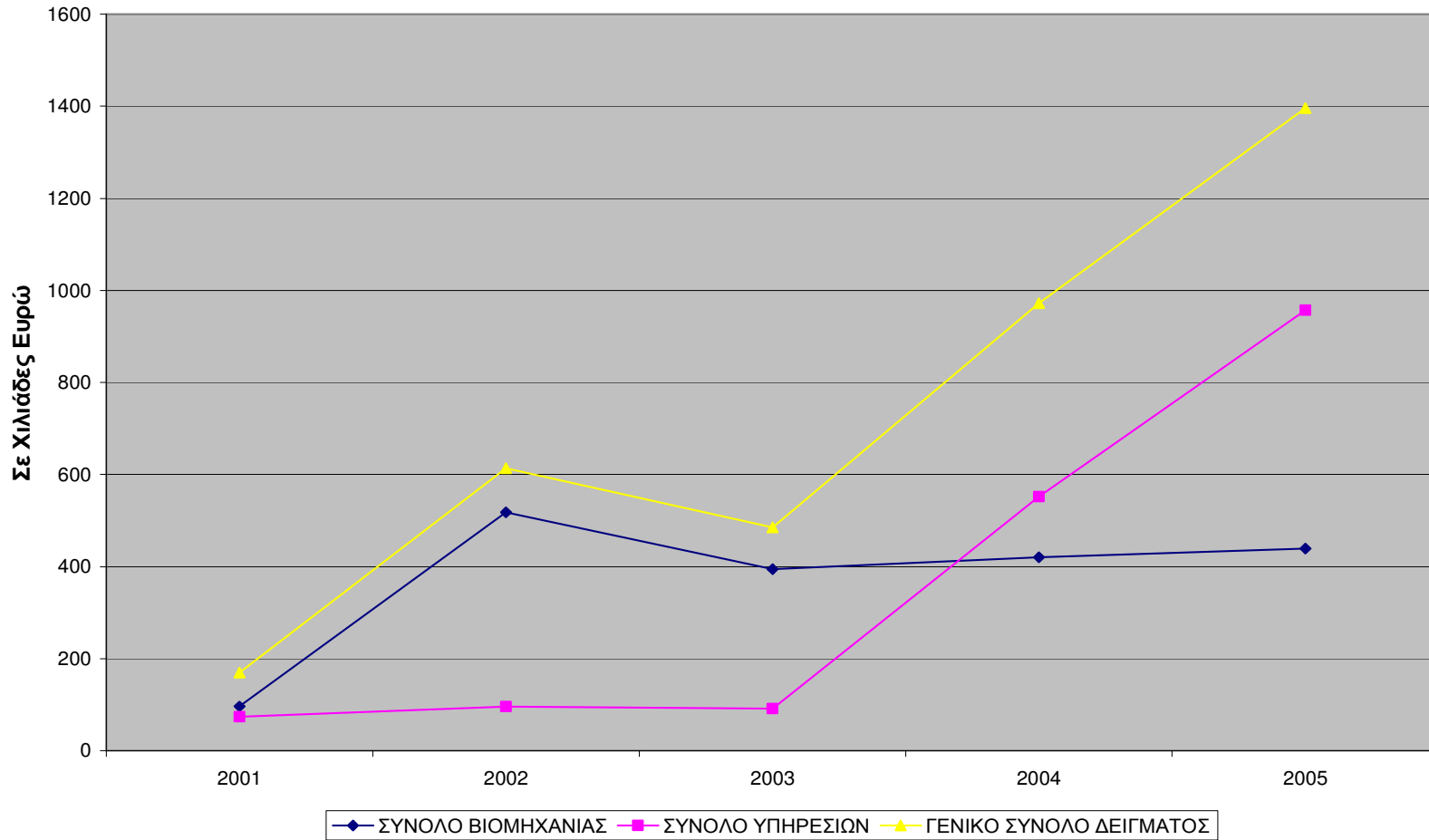
⁴ Σημειώνουμε ότι τα στοιχεία που συγκεντρώσαμε για τις εγχώριες επενδύσεις στηρίζονται αποκλειστικά στις απαντήσεις που μας έδωσαν οι επιχειρήσεις του δείγματος που ανήκουν στον κλάδο της βιομηχανίας.

Γράφημα 4.4: Εξέλιξη Εγχώριων Επενδύσεων 2001- 2004 (Δείγμα και Ελλάδα, Βιομηχανία)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 4.5: Εξέλιξη Επενδύσεων στις Αλλοδαπές Θυγατρικές, 2001-2005



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

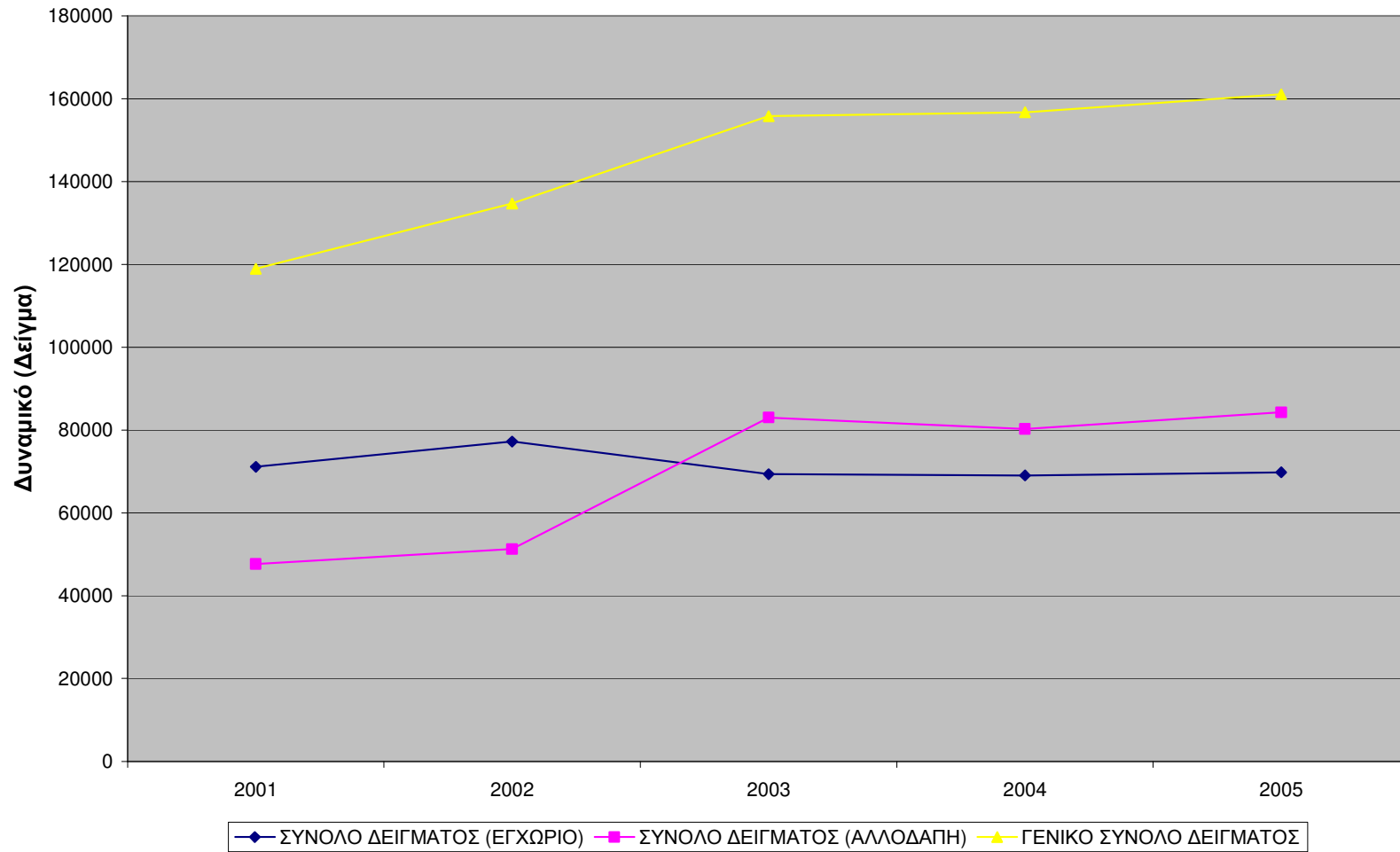
4.8 Απασχόληση στις Ελληνικές Πολυεθνικές

Ο εγχώριος τομέας της μεταποίησης κινείται με θετικούς ρυθμούς και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας με ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,5% οριακά υψηλότερο από τον αντίστοιχο 1,2%, που παρατηρούμε στο σύνολο της εγχώριας βιομηχανίας κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2004. Ειδικότερα, οι upstream επιχειρήσεις αυξάνουν την εγχώρια απασχόληση με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,2% ενώ οι downstream δραστηριότητες με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,7%. **Συνεπώς, οι διεθνείς παραγωγικές δραστηριότητες των μεγάλων βιομηχανικών ΠΕ δημιούργησαν νέες θέσεις εργασίας στην εγχώρια βιομηχανία και ειδικότερα στις downstream επιχειρήσεις.** Στον τομέα των υπηρεσιών η κατάσταση είναι πιο σύνθετη. Η πρώτη εικόνα δείχνει ότι οι Ελληνικές ΠΕ στον τομέα των υπηρεσιών μειώνουν τις θέσεις εργασίας στην Ελλάδα με μέσο ετήσιο ρυθμό υποχώρησης 1,5% κατά την περίοδο 2001-2004 όταν ο αντίστοιχος μέσος ρυθμός για το σύνολο των υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι θετικός 4,4%. Όμως, παρατηρώντας τα στοιχεία για το 2005 και επεκτείνοντας την περίοδο κατά ένα έτος φαίνεται ότι ο ρυθμός μείωσης αποδυναμώνεται στο 0,9%.

Αυτή η αρνητική τάση στον τομέα των υπηρεσιών οφείλεται πιθανόν στην αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων τους που, όπως φαίνεται, ήδη έχει αρχίσει να αποδίδει καρπούς με τη θετική απόδοση κατά το έτος 2005. Ειδικότερα, θεαματική αναστροφή καταγράφεται στον χρηματοοικονομικό κλάδο που, όπως είδαμε, αποτελεί και τον σημαντικότερο εργοδότη στο σύνολο του δείγματος μας. Η πολυεθνική δραστηριότητα των επιχειρήσεων όχι μόνο δεν μείωσε την απασχόληση στις δραστηριότητες τους στην Ελλάδα αλλά την αύξησε οριακά στη βιομηχανία και την άφησε σχετικά αμετάβλητη στον τομέα των υπηρεσιών.

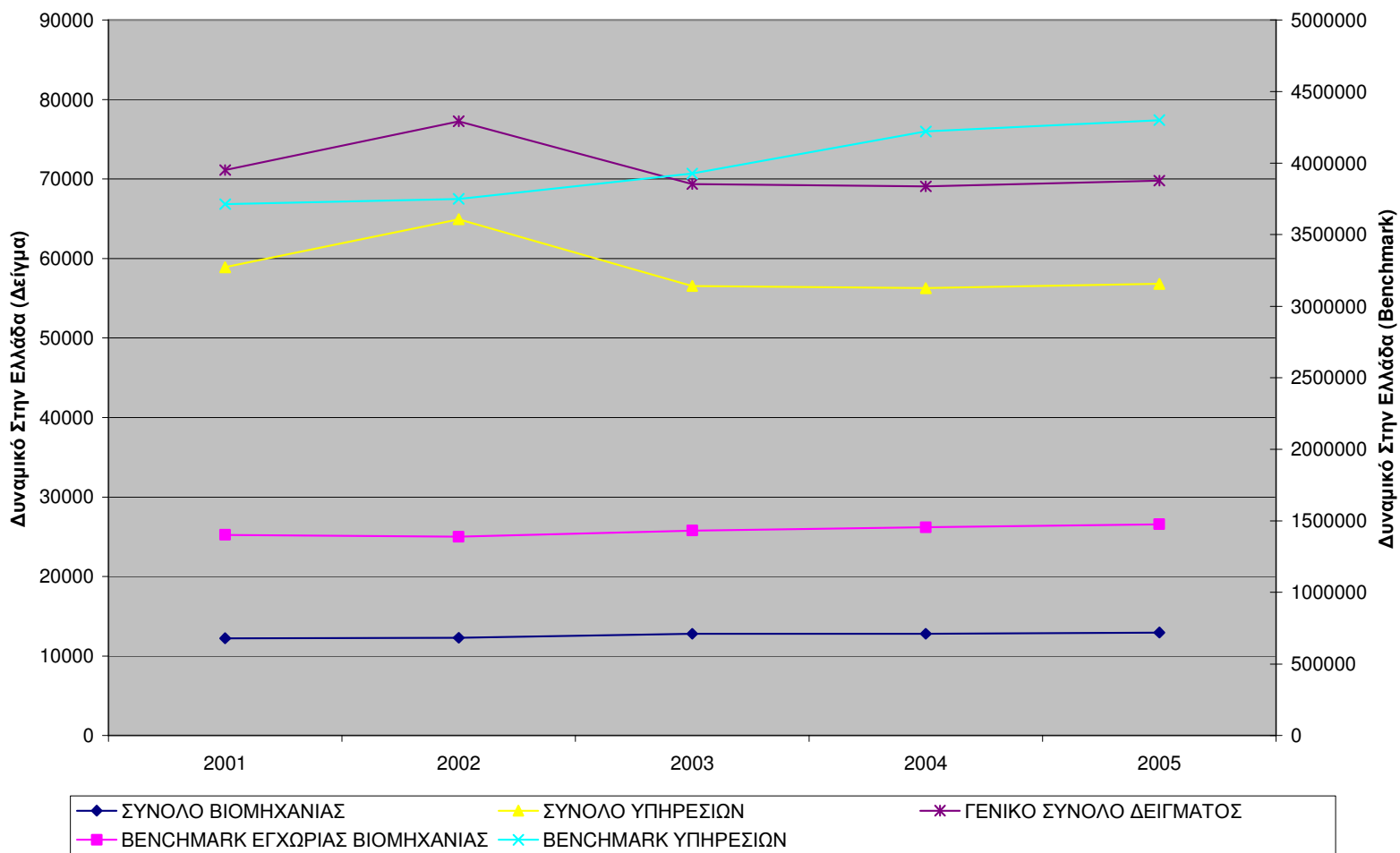
Με άλλα λόγια, σημαντικό είναι το συμπέρασμα ότι οι δραστηριότητες των ΠΕ στο εξωτερικό συντηρούν τις παραγωγικές διεργασίες στην Ελλάδα αλλά και τις ενισχύουν σε ορισμένους τομείς, όπως τις downstream βιομηχανίες που με τη σειρά τους είναι από τις πλέον ευάλωτες στο διεθνή ανταγωνισμό. Διαφαίνεται λοιπόν ότι οι Ελληνικές ΠΕ όχι μόνο ανταποκρίθηκαν στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού αλλά επιπλέον καταδεικνύουν το υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους. Ειδικά στον ευαίσθητο τομέα της απασχόλησης, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η πολυεθνικότητα τους λειτουργεί ως ανάχωμα στην ανεργία. Στα Γραφήματα 4.6 και 4.7 παρουσιάζονται οι τάσεις της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Γράφημα 4.6: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού, 2001-2005 (Τάσεις Δείγματος στην Ελλάδα, στην Αλλοδαπή και Συνολικά)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 4.7: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού, 2001-2005 (Τάσεις Δείγματος στην Ελλάδα)

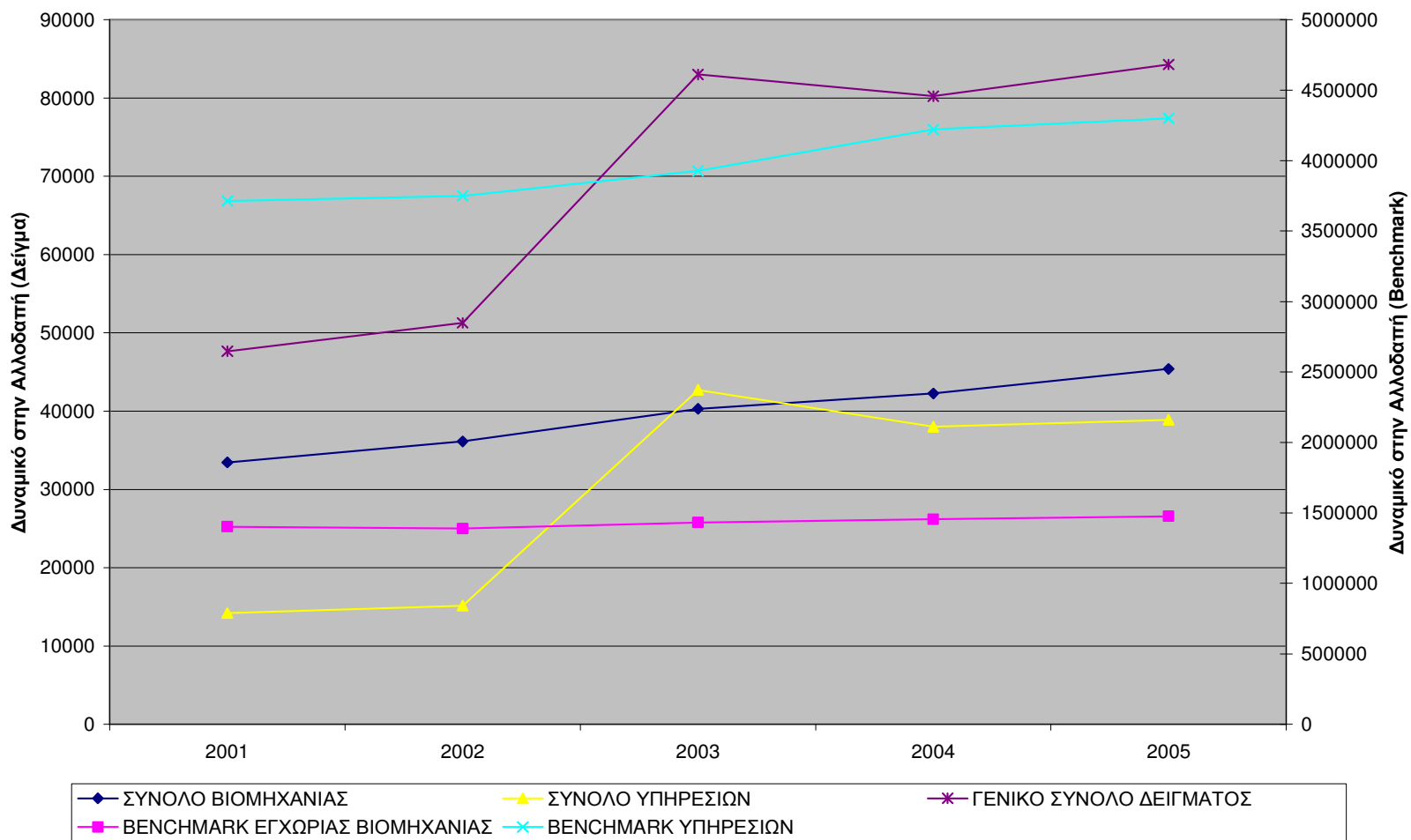


Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Αντίστοιχα με την εγχώρια απασχόληση, παρατηρείται μια ιδιαίτερα δυναμική ενίσχυση της απασχόλησης και στις αλλοδαπές θυγατρικές με ετήσιο μέσο όρο συμμετοχής 15,3% στο σύνολο του δείγματος. Σε επίπεδο κλάδου, ο τομέας των υπηρεσιών καταγράφει τον υψηλότερο ρυθμό ζήτησης για νέες θέσεις εργασίας στο εξωτερικό με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 29% για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος στον τομέα των υπηρεσιών. Θετικούς ρυθμούς αύξησης των θέσεων εργασίας στην αλλοδαπή παρουσιάζουν και οι θυγατρικές που ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας αλλά με σαφώς πιο συντηρητικούς ρυθμούς της τάξης του 8% κατά την περίοδο 2001-2005.

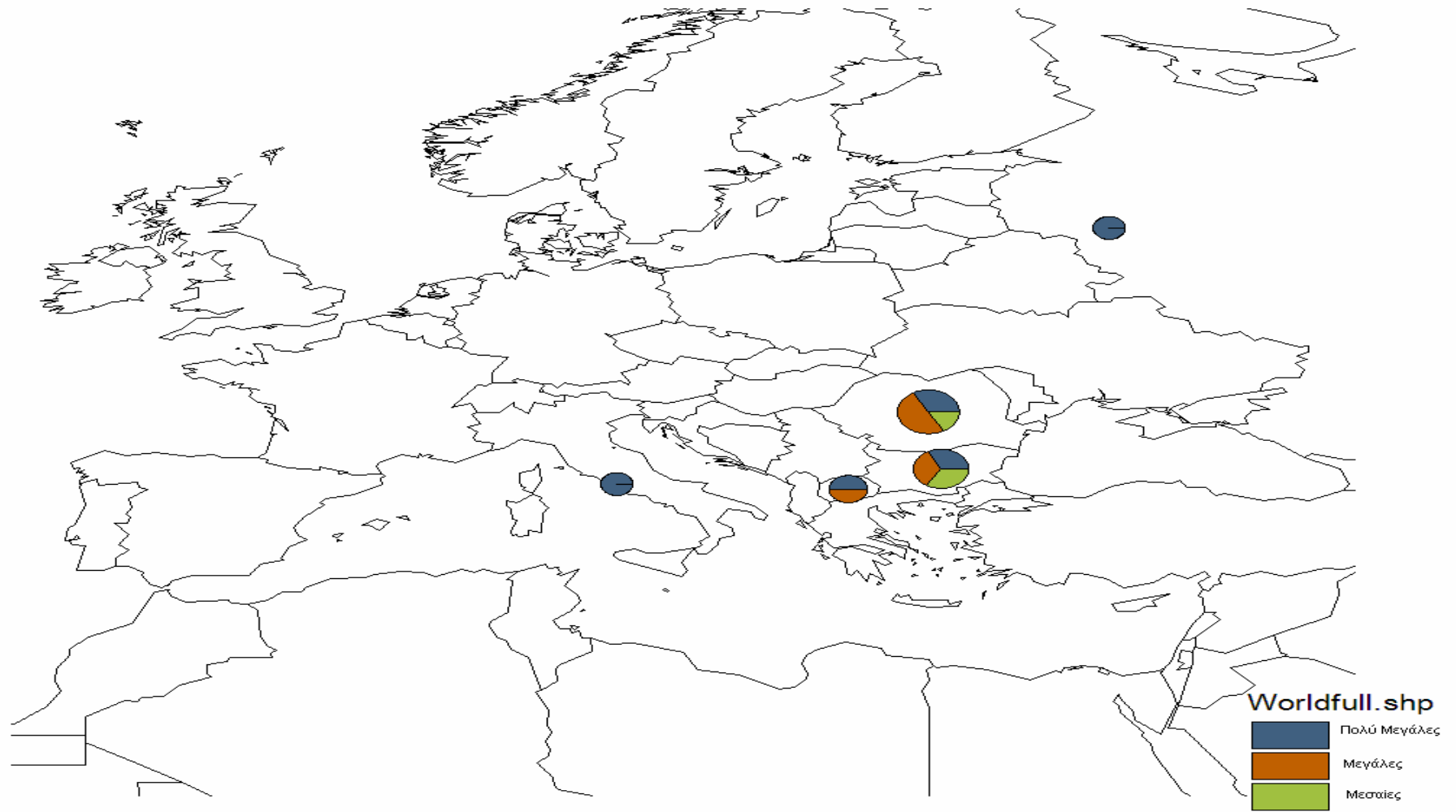
Το ύψος της απασχόλησης στις θυγατρικές καταδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο των ελληνικών ΠΕ στην εγχώρια οικονομία των χωρών υποδοχής και τη δυνατότητα επιρροής τους. Το Γράφημα 4.8 παρουσιάζει την εξέλιξη της απασχόλησης στο επίπεδο των θυγατρικών ενώ ο χάρτης 4.2 απεικονίζει το μέγεθος των θυγατρικών στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες.

Γράφημα 4.8: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού, 2001-2005 (Τάσεις Δείγματος στην Αλλοδαπή)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Χάρτης 4.2: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη, Μέγεθος (Απασχόληση)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

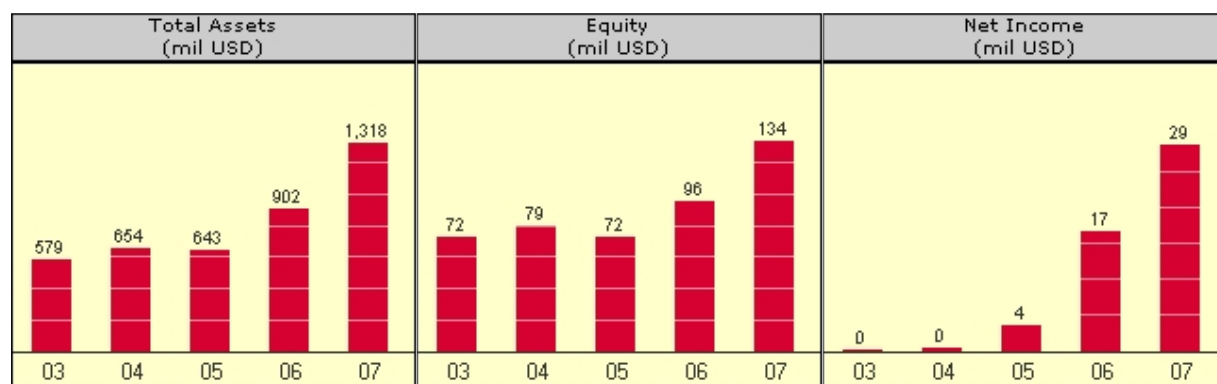
4.9 Μελέτες Περίπτωσης

Τη δυναμική παρουσία των ελληνικών θυγατρικών καταδεικνύουν οι ακόλουθες μελέτες περίπτωσης. Αφορούν τις δραστηριότητες και την χρηματοοικονομική απόδοση τριών θυγατρικών που δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια όπου συγκεντρώνεται ο βασικός όγκος των ελληνικών ΞΑΕ*.

Μελέτη Περίπτωσης I :Stopanska Banka A.D. Skorje

Η Stopanska Banka A.D. Skorje είναι εμπορική τράπεζα και θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας (ΕΤΕ) στη ΠΓΔΜ. Ιδρύθηκε το 1944 και στις αρχές του 2000 εξαγοράστηκε από την ΕΤΕ της οποίας το ποσοστό ιδιοκτησίας ανέρχεται στο 94,64%. Σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας το 2005 απασχολούσε 1.050 εργαζομένους. Η Stopanska Banka A.D. Skorje έχει ένα εκτενές δίκτυο 25 καταστημάτων και 31 υποκαταστημάτων (http://www.stb.com.mk/eng/ZB_Profil.htm). Πρόκειται για μια τράπεζα με αρκετά δυναμικά χαρακτηριστικά όπως φαίνεται και από τα σχετικά στοιχεία που αφορούν την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών της μεγεθών κατά την περίοδο 2003-2007.

Πίνακας 4.2: Stopanska Banka A.D. Skorje- Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη



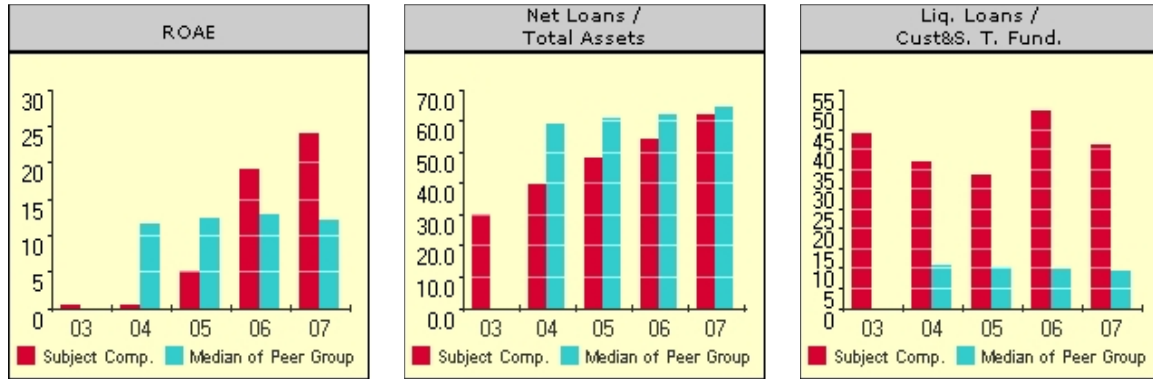
Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update:April, 2009.

Επιπλέον οι δείκτες απόδοσης που αποτυπώνουν κερδοφορία και διαχείριση ρευστότητας σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου παγκόσμια δείχνουν ότι πρόκειται

* Τα στοιχεία που παρουσιάζονται προέρχονται από τη βάση δεδομένων Orbis του Bureau van Dijk Electronic Publishing, Update:April, 2009 της οποίας η χρήση έγινε δυνατή μέσω του Copenhagen Business School, Denmark.

για μια διεθνώς ανταγωνιστική τράπεζα (αναλυτικά στοιχεία παρουσιάζονται στο παράρτημα Α).

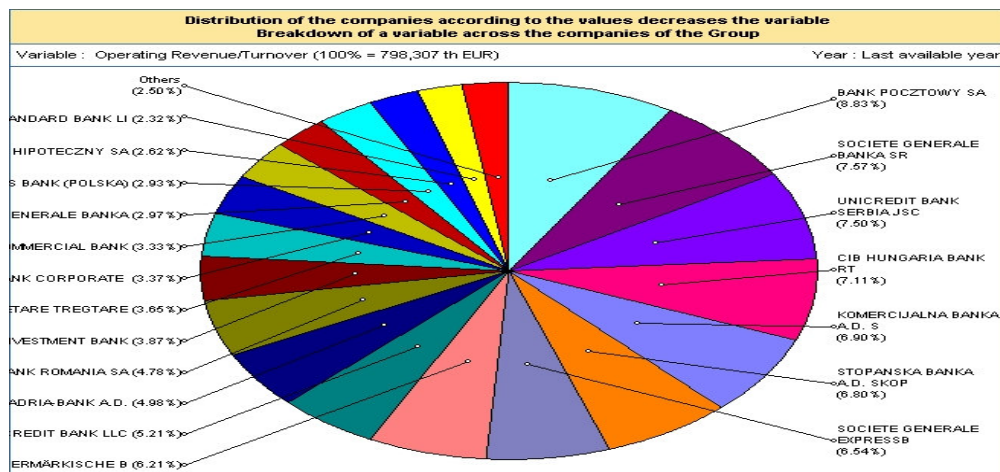
Πίνακας 4.3: Stopanska Banka A.D. Skorje- Εξέλιξη βασικών δεικτών απόδοσης σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου διεθνώς.



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

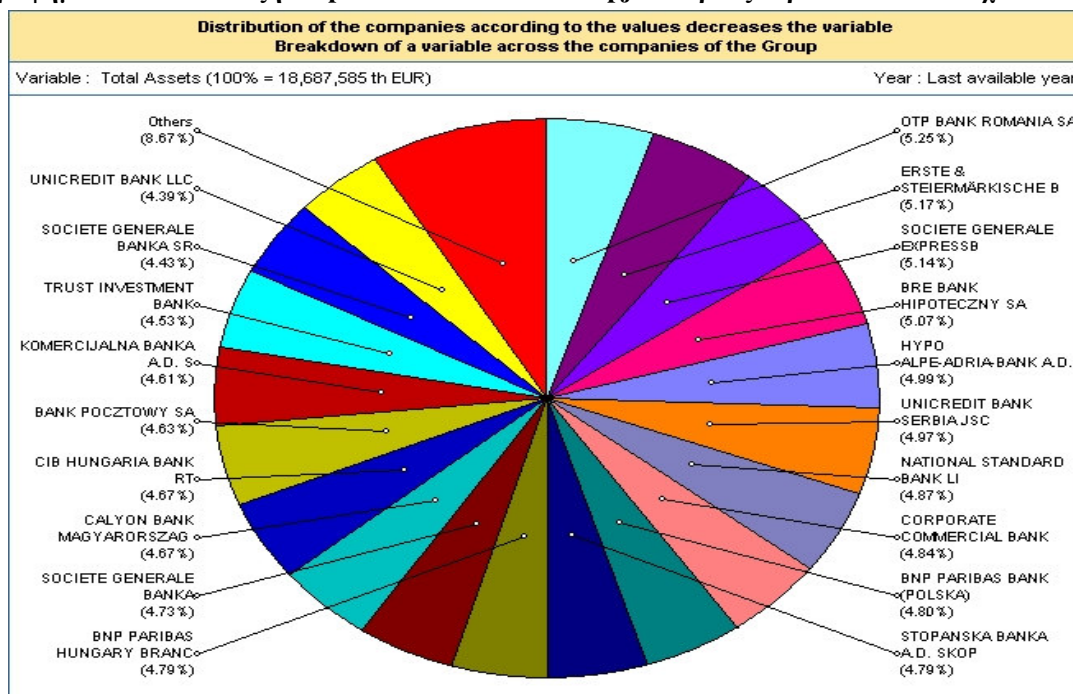
Εστιάζοντας γεωγραφικά στην Ανατολική Ευρώπη η Stopanska Banka A.D. Skorje βρίσκεται στην 6^η και 10^η θέση αντίστοιχα σε όρους κύκλου εργασιών (turnover) και περιουσιακών στοιχείων (assets) στο σύνολο των 20 κυριότερων ανταγωνιστών της στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Γράφημα 4.9: Κατάταξη Stopanska Banka A.D. Skorje σε όρους κύκλου εργασιών



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

Γράφημα 4.10: Κατάταξη Stopanska Banka A.D. Skopje σε όρους περιουσιακών στοιχείων

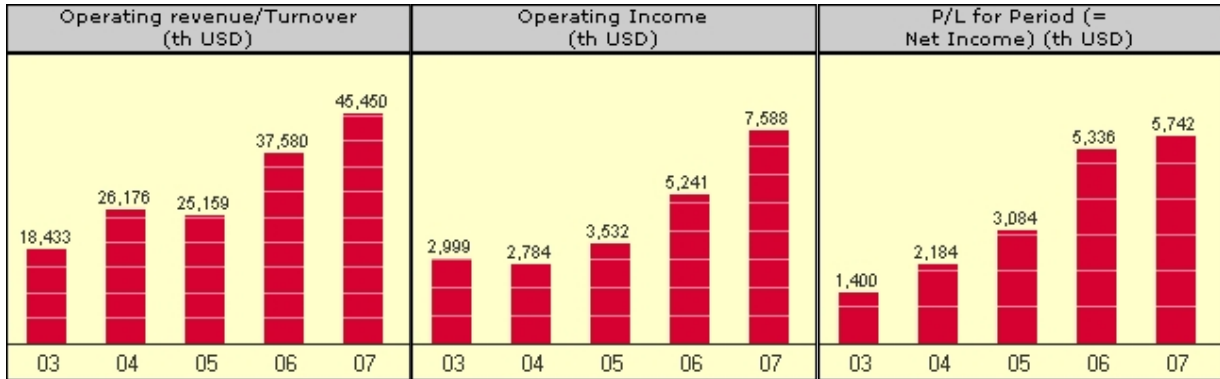


Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

Μελέτη Περίπτωσης II: ALUMIL ROM INDUSTRY SRL (BUCURESTI SECTORUL 5, Romania)

Η Alumil Rom Industry SRL δραστηριοποιείται στην εμπορία ξύλου και κατασκευαστικών υλικών (NACE Rev. 1.1 code: 5113) και είναι θυγατρική της Alumil SA. Ιδρύθηκε το 1997 και το ποσοστό ιδιοκτησίας της Alumil SA ανέρχεται στο 70% (στοιχεία 02/2006, Bureau van Dijk Electronic Publishing update: April, 2009). Το 2007 απασχολούσε 281 εργαζομένους. Η Alumil Rom Industry SRL είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Βουκουρεστίου. Πρόκειται για μια θυγατρική που παρουσίασε θετική εξέλιξη των χρηματοοικονομικών της μεγεθών κατά την περίοδο 2003-2007.

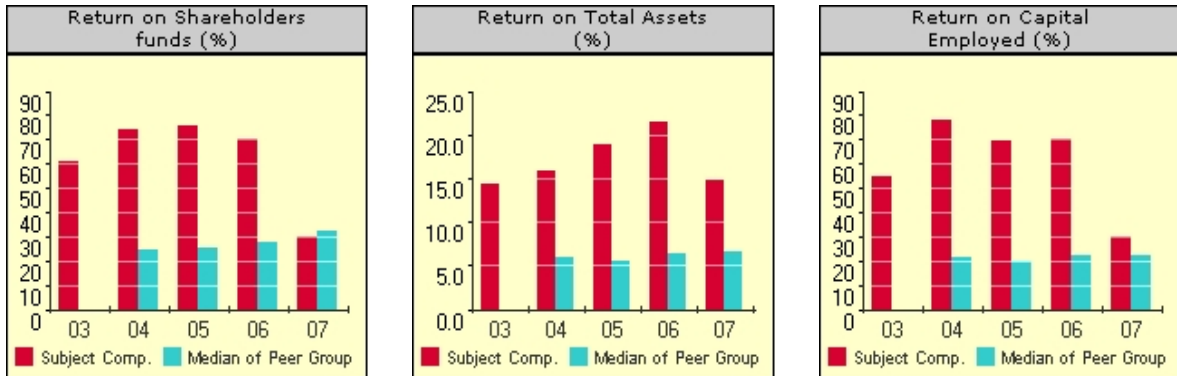
Πίνακας 4.4 : Alumil Rom Industry SRL- Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που αποτυπώνουν κερδοφορία και την αποδοτικότητα της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου παγκόσμια δείχνουν ότι αν και υπάρχει μείωση των δεικτών εν τούτοις πρόκειται για μια διεθνώς ανταγωνιστική θυγατρική (αναλυτικά στοιχεία παρουσιάζονται στο παράρτημα Β) μια και υπερέρχει του διεθνούς μέσου όρου.

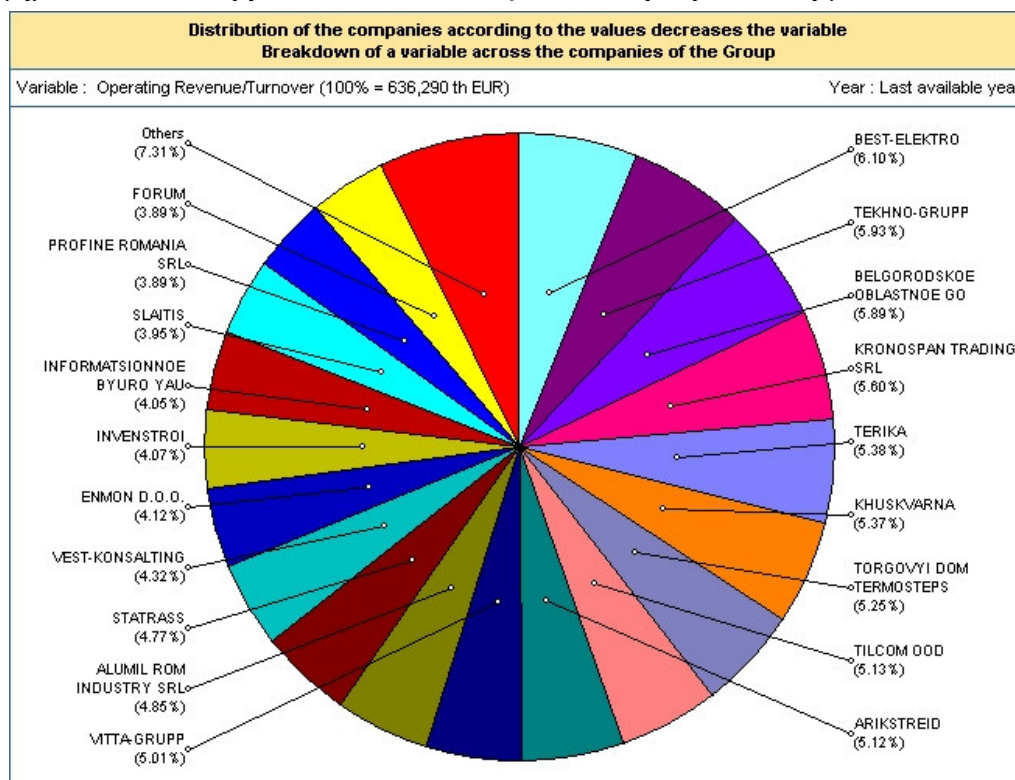
Πίνακας 4.5: Alumin Rom Industry SRL: Εξέλιξη βασικών δεικτών απόδοσης σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου διεθνώς (μέσος όρος συνόλου 1.912 επιχειρήσεων).



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

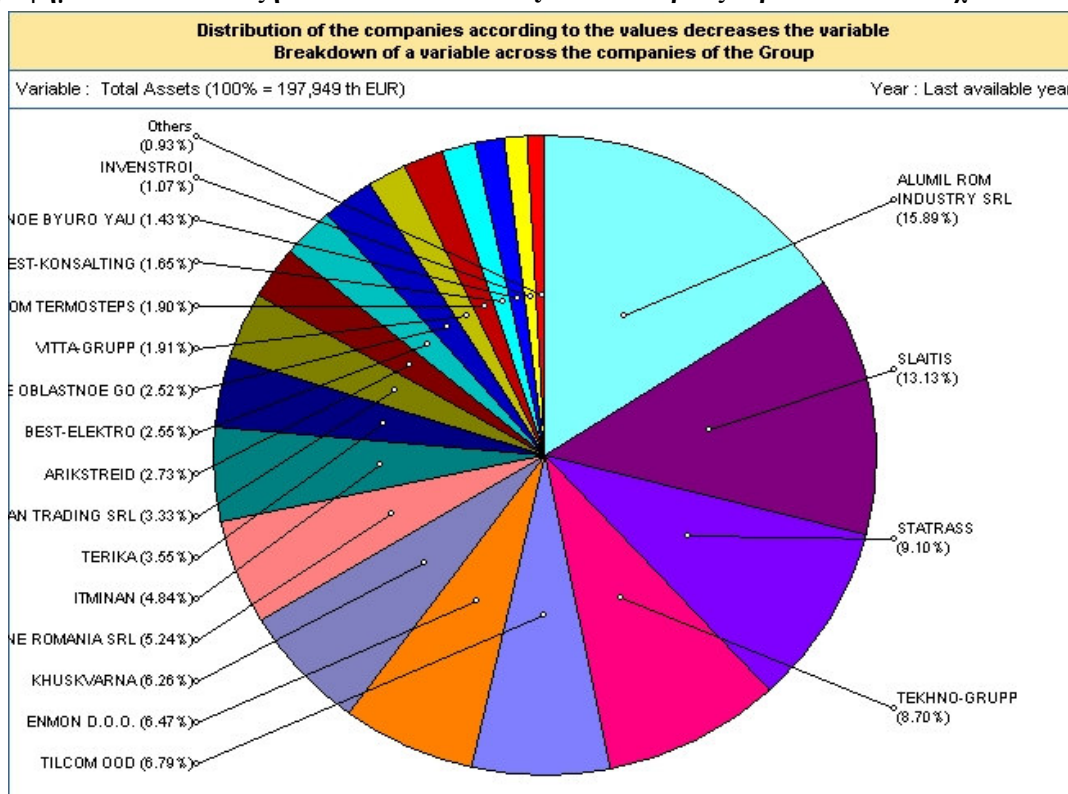
Εστιάζοντας γεωγραφικά στην Ανατολική Ευρώπη όπου και βρίσκεται η χώρα υποδοχής της επιχείρησης, η Alumil Rom Industry SRL όπως αποτυπώνεται και στα Γραφήματα 4.11 και 4.12 βρίσκεται στην 11^η και 1^η θέση αντίστοιχα σε όρους κύκλου εργασιών (turnover) και περιουσιακών στοιχείων (assets) στο σύνολο των 20 κυριότερων ανταγωνιστών της στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Γράφημα 4.11: Κατάταξη Alumil Rom Industry SRL σε όρους κύκλου εργασιών



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

Γράφημα 4.12: Κατάταξη Alumil Rom Industry SRL σε όρους περιουσιακών στοιχείων

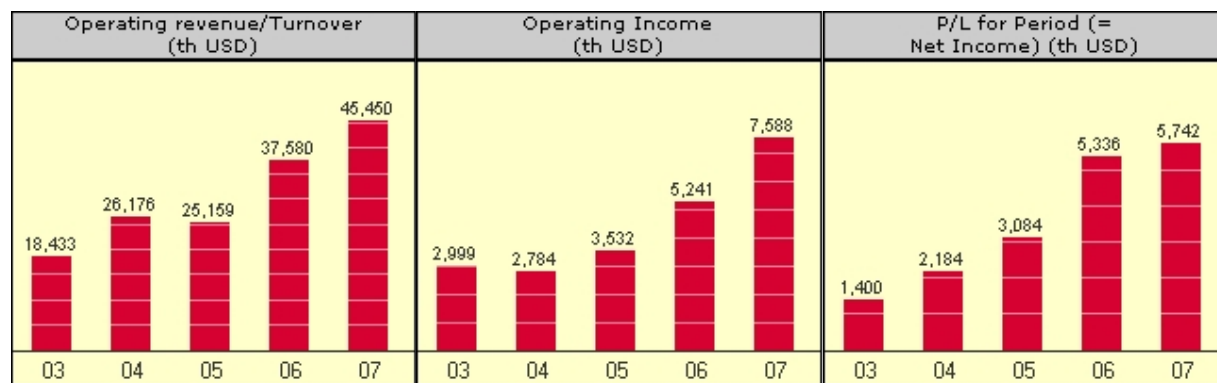


Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update:April, 2009.

Μελέτη Περίπτωσης ΙΙΙ : CHIPITA BULGARIA AD (KAZICHENE, Bulgaria)

Η CHIPITA BULGARIA AD δραστηριοποιείται στην παρασκευή ψωμιού καθώς και άλλων φρέσκων αρτοσκευασμάτων (NACE Rev. 1.1 code: 1581) και είναι θυγατρική της Vivartia η οποία ανήκει στον όμιλο της MIG. Ιδρύθηκε το 1995 και το 2007 απασχολούσε 900 εργαζομένους. Πρόκειται για μια θυγατρική που παρουσίασε θετική εξέλιξη των χρηματοοικονομικών της μεγεθών κατά την περίοδο 2003-2007.

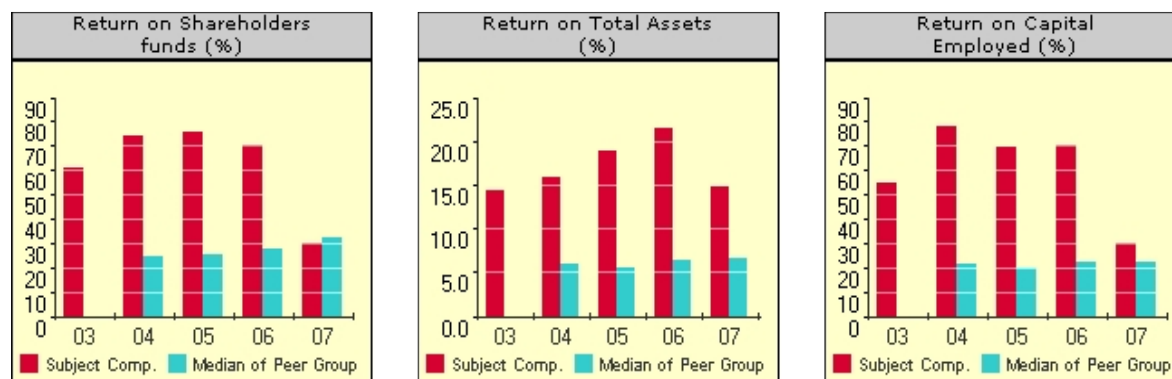
Πίνακας 4.6: CHIPITA BULGARIA AD-Βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update:April, 2009.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που αποτυπώνουν την κερδοφορία και την αποδοτικότητα της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου παγκόσμια δείχνουν ότι η CHIPITA BULGARIA AD διατήρησε την ανταγωνιστική της θέση διεθνώς (αναλυτικά στοιχεία παρουσιάζονται στο παράρτημα Γ).

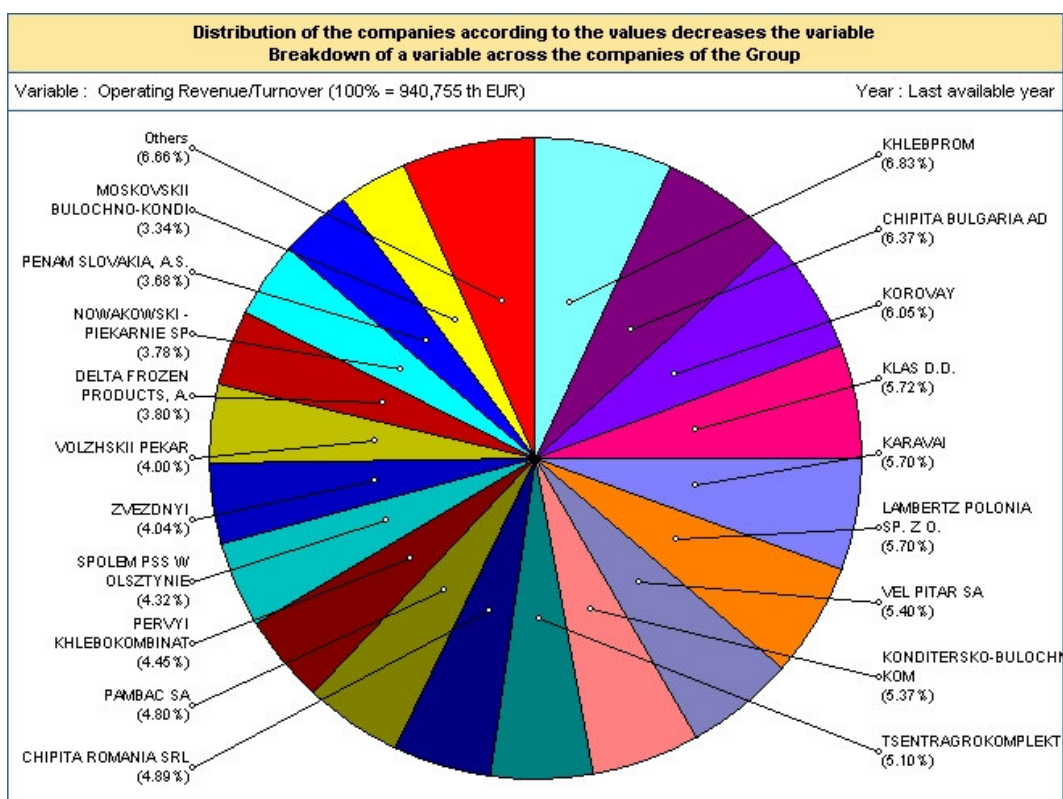
Πίνακας 4.7: CHIPITA BULGARIA AD: Εξέλιξη βασικών δεικτών απόδοσης σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου διεθνώς (μέσος όρος συνόλου 1.912 επιχειρήσεων).



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update:April, 2009.

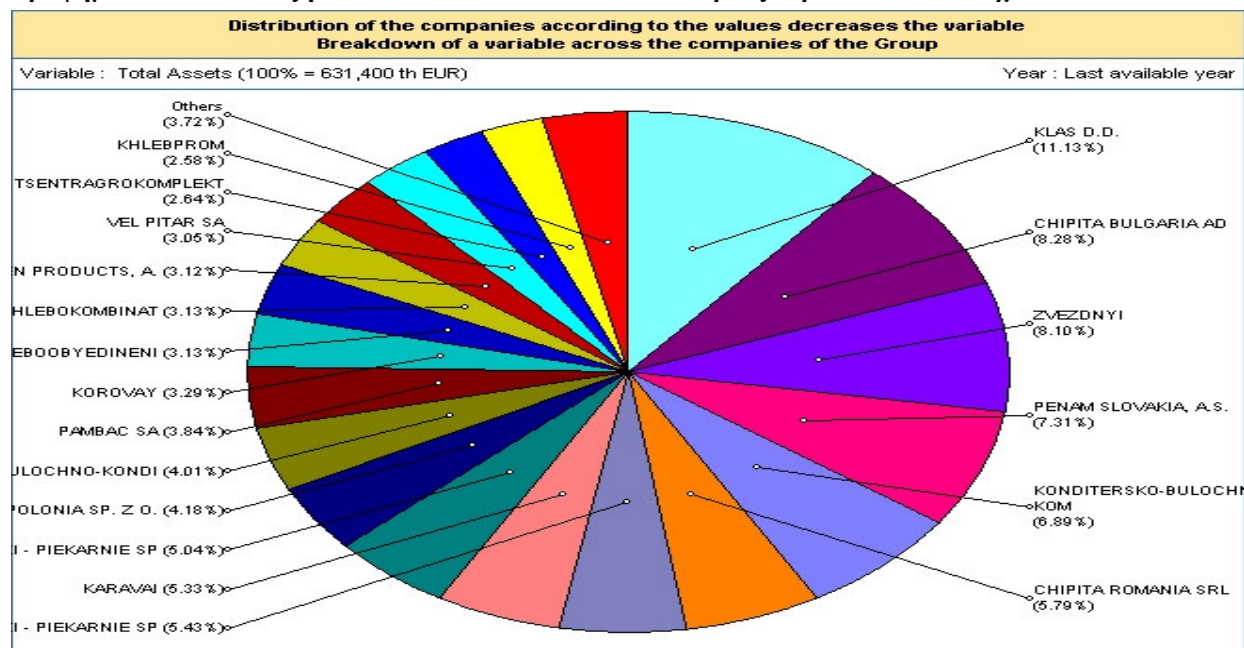
Εστιάζοντας γεωγραφικά στην Ανατολική Ευρώπη όπου και βρίσκεται η χώρα υποδοχής της επιχείρησης, η CHIPITA BULGARIA AD όπως αποτυπώνεται και στα Γραφήματα βρίσκεται στην 2^η θέση σε όρους κύκλου εργασιών (turnover) και περιουσιακών στοιχείων (assets) στο σύνολο των 20 κυριότερων ανταγωνιστών της στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Γράφημα 4.13: Κατάταξη CHIPITA BULGARIA AD σε όρους κύκλου εργασιών



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

Γράφημα 4.14: Κατάταξη CHIPITA BULGARIA AD σε όρους περιουσιακών στοιχείων



Πηγή: Orbis Database(Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

4.10 Συμπεράσματα

Οι ΠΕ του δείγματος λειτουργούν ως διεθνείς επενδυτές, για τους οποίους η Ελλάδα είναι μέρος των αγορών τους και για αυτό το λόγο οι επενδυτικές αποφάσεις ως προς την εγχώρια αγορά δεν είναι απαραίτητα ανεξάρτητες του συνολικού επενδυτικού σχεδίου των πολυεθνικών ομίλων. Οι επενδύσεις τους στο εξωτερικό αλλά και το συνολικό μέγεθος των θυγατρικών τους σε όρους απασχόλησης καταδεικνύουν τη θέση επιρροής των θυγατρικών στις χώρες υποδοχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ

5.1 Θυγατρικές και δίκτυο παραγωγής

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να προσδιορίσει τον παραγωγικό ρόλο των θυγατρικών των ελληνικών πολυεθνικών στο εξωτερικό. Μια από τις πλέον εδραιωμένες τυπολογίες ανάλυσης των διαφορετικών ρόλων των θυγατρικών στη διεθνή βιβλιογραφία προέρχεται από τους White and Roynter (1984) όπου ξεχωρίζουν 3 βασικούς ρόλους θυγατρικών:

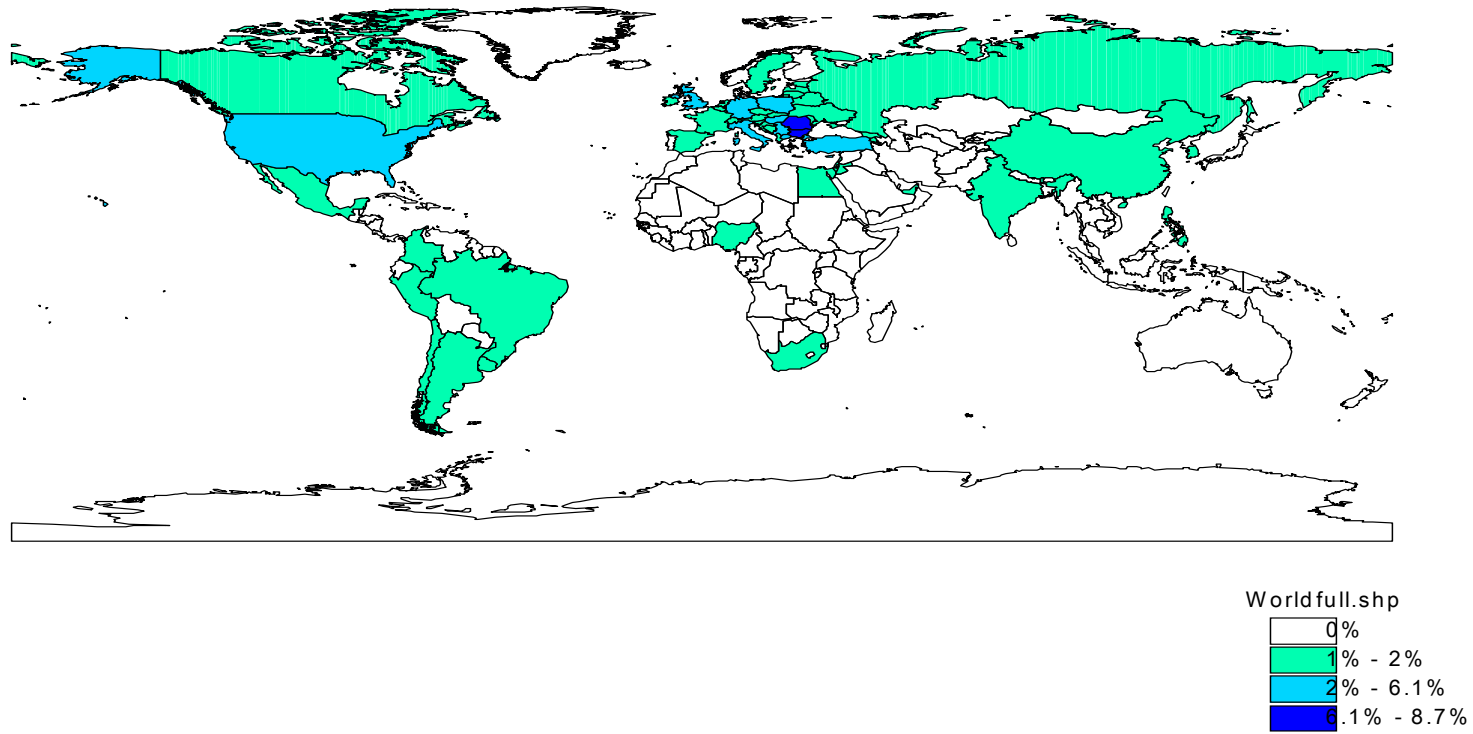
1. **Οι Τυποποιημένες Θυγατρικές** -Truncated Miniature Replicas (TMRs) οι οποίες τείνουν να παράγουν ώριμα τελικά προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αλυσίδα αξίας της ΠΕ. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται ως “implementers” ή “branch factories” . Είναι θυγατρικές με σχετικά χαμηλές ικανότητες και ο στόχος τους είναι να εξυπηρετήσουν την ήδη διαμορφωμένη στρατηγική των ΠΕ που ανήκουν (Bartlett and Ghoshal, 1986; Ghoshal and Nohria, 1993; Young et al. 1994; Taggart and Hood, 1999).
2. **Θυγατρικές Προμηθευτές**- Rationalized Product Subsidiaries (RPS) που σχετίζονται με την παραγωγή ενδιάμεσων αγαθών. Σε πολλές περιπτώσεις και αυτές είναι θυγατρικές με χαμηλές ικανότητες, ειδικά όταν το προϊόν που παράγουν είναι τυποποιημένο. Στην περίπτωση όμως που παράγουν εισροές για καινοτομικά προϊόντα τότε και η δική τους παραγωγή χαρακτηρίζεται από υψηλή εξειδίκευση.
3. Τέλος, **οι Στρατηγικές Θυγατρικές** -World Product Mandates (WPM) έχουν ως στόχο τη δημιουργία και παραγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων με τα οποία εκτείνεται η γραμμή παραγωγής των ΠΕ. Κατά συνέπεια, πρόκειται για καινοτομικές θυγατρικές, στρατηγικής σημασίας με υψηλό επίπεδο ικανοτήτων. Στη βιβλιογραφία τις συναντούμε και ως “strategic leaders” (Bartlett and Ghoshal, 1986; “centers of excellence” (Andersson and Forsgren, 2000); “global innovators” (Gupta and Govindarajan, 1991).

Συνεπώς, οι θυγατρικές επιχειρήσεις σχηματίζουν ένα πολύπλοκο παραγωγικό δίκτυο που εξελίσσεται διαχρονικά και συνεχώς επαναπροσδιορίζει τις σχέσεις της ΠΕ με τις χώρες υποδοχής.

5.2 Γεωγραφική κατανομή των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος

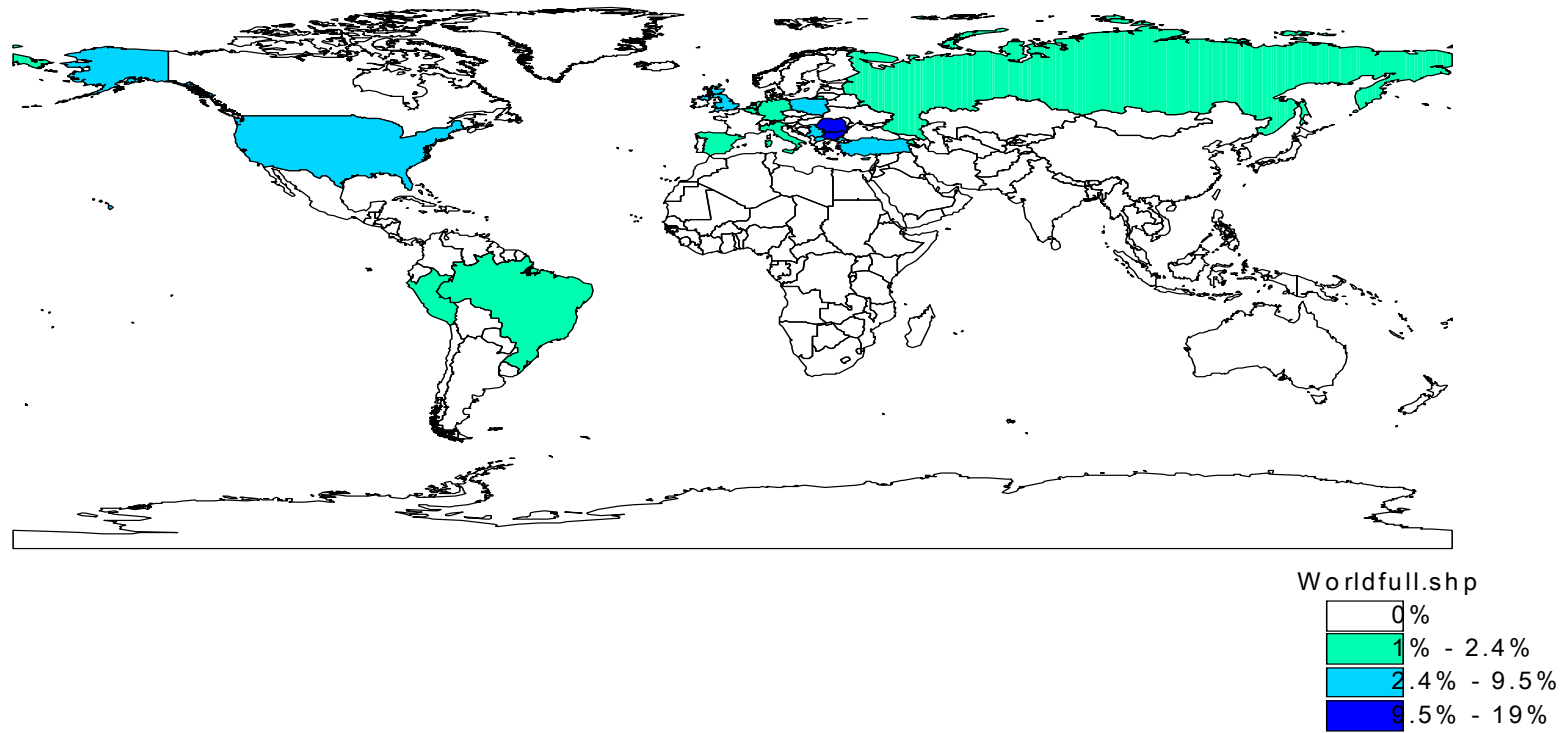
Οι θυγατρικές του δείγματος έχουν παγκόσμια παρουσία. Εντονότερη είναι η παρουσία τους στην Ευρώπη. Ο χάρτης 5.1 παρουσιάζει τα στοιχεία με τη δραστηριοποίηση των Ελληνικών πολυεθνικών όπως συλλέγονται και παρουσιάζονται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζουν το σύνολο του πληθυσμού των ελληνικών θυγατρικών στο εξωτερικό. Ο χάρτης 5.2 παρουσιάζει την εικόνα από το δείγμα της παρούσας μελέτης με την απεικόνιση των δραστηριοτήτων των 18 επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Τέλος, ο χάρτης 5.3 παρουσιάζει μια αναλυτικότερη απεικόνιση της Ευρώπης και των Βαλκανίων. Το γεγονός αυτό δεν υποβαθμίζει καθόλου την ένταση της πολυεθνικότητάς τους, αλλά αντίθετα αντικατοπτρίζει τον *περιφερειακό* τους χαρακτήρα. Ο περιφερειακός χαρακτήρας των θυγατρικών του δείγματος στην Ευρώπη γίνεται εντονότερος μια και η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών είναι εγκατεστημένες στα Βαλκάνια. Συγκεκριμένα, 15 θυγατρικές είναι εγκατεστημένες σε χώρες της ΕΕ και 22 σε χώρες της Βαλκανικής. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως **«born regionals»**, δεδομένης της γεωγραφικής διασποράς τους, υπέρ των γειτονικών Βαλκανικών αλλά και χωρών της ΕΕ.

Χάρτης 5.1: Ελληνικές Θυγατρικές, Πληθυσμός (ποσοστό στο σύνολο)



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

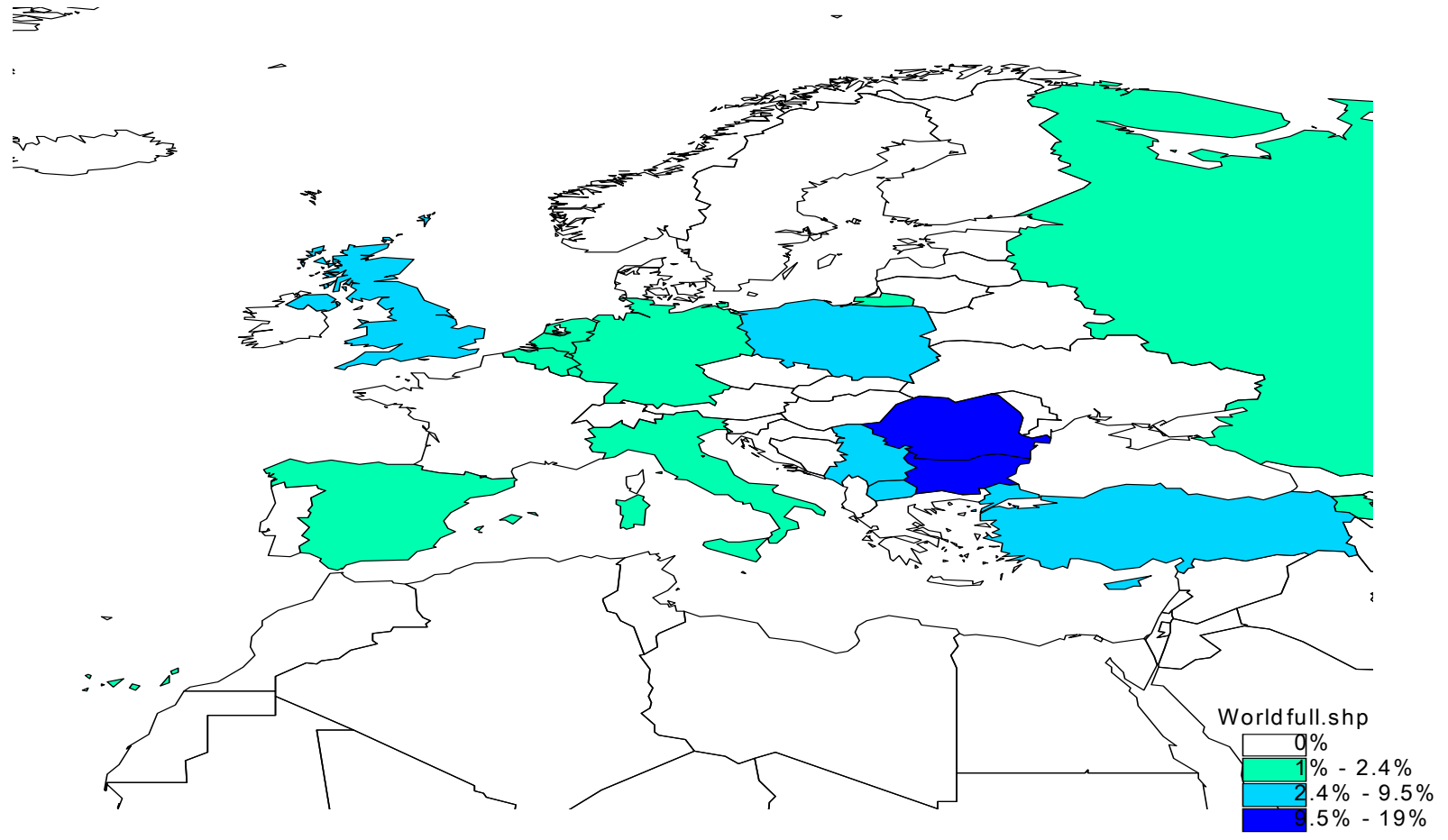
Χάρτης 5.2: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα (ποσοστό στο σύνολο)



Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Πηγή:

Χάρτης 5.3: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη (ποσοστό στο σύνολο)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

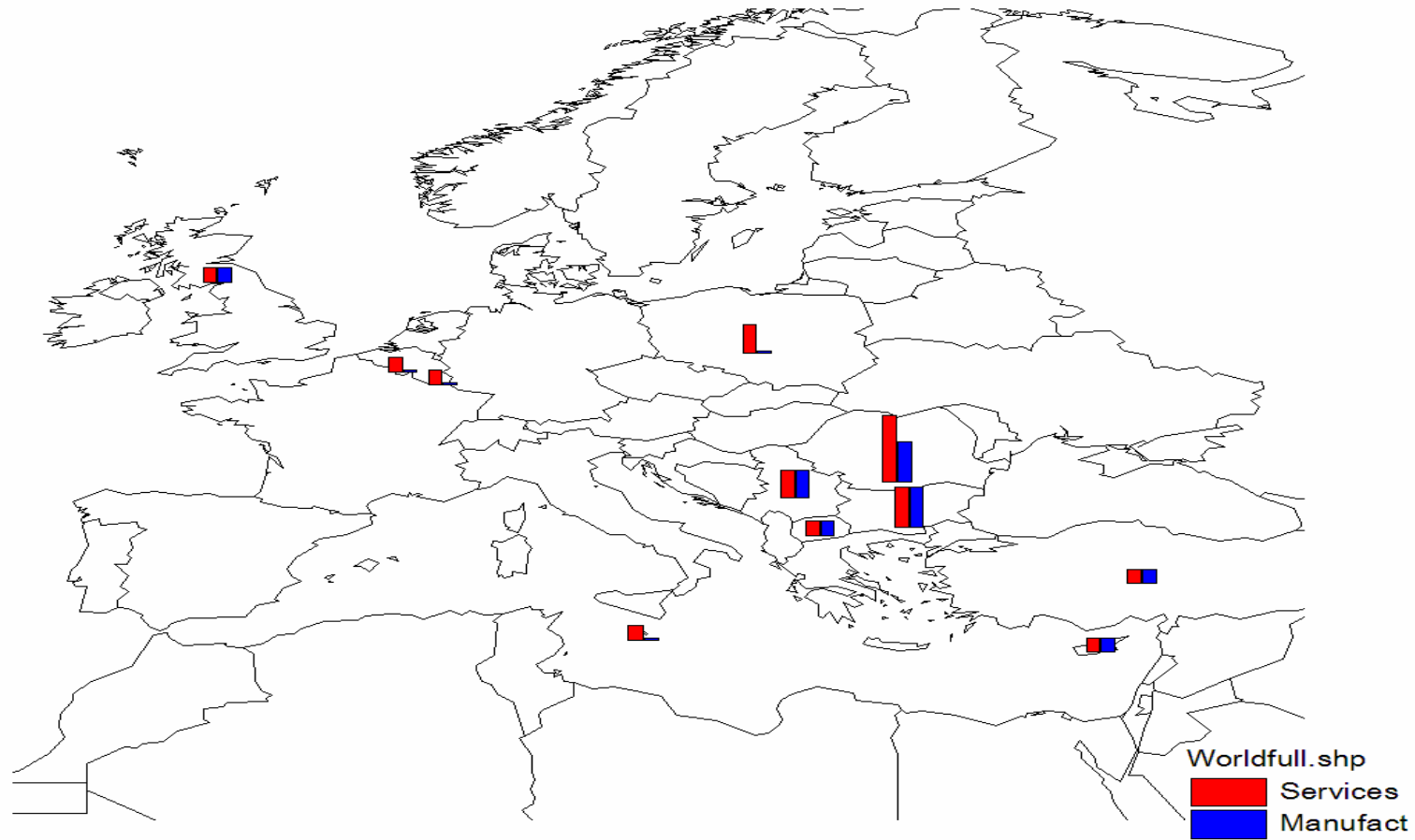
5.3 Σχέση κλαδικής και γεωγραφικής κατανομής των θυγατρικών επιχειρήσεων του δείγματος

Για τις μεταποιητικές θυγατρικές αν και η επικρατέστερη γεωγραφική περιοχή υποδοχής είναι τα Βαλκάνια, καταγράφεται εμφανής επιλογή και άλλων χωρών και ειδικότερα της ΕΕ ανεξαρτήτως αν είναι upstream ή downstream η παραγωγική δραστηριότητά τους.

Για τις θυγατρικές που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών εντοπίζεται σαφής γεωγραφική επιλογή, με τις τράπεζες να προτιμούν την επέκτασή τους στις Βαλκανικές χώρες, ενώ οι λοιπές υπηρεσίες στρέφονται κυρίως στις αγορές της ΕΕ. Τα συγκεκριμένα στοιχεία του δείγματος αντικατοπτρίζουν με μεγάλη ακρίβεια τις τελευταίες τάσεις στις Ελληνικές ΞΑΕ όπως παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 2 της παρούσας μελέτης.

Πιθανή εξήγηση αυτής της τάσης είναι ότι οι Ελληνικές τράπεζες επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους μέσω της στρατηγικής που προσδιορίζεται ως *first mover advantage*. Με άλλα λόγια, κινούνται πρώτες προκειμένου να θεμελιώσουν μια δυναμική παρουσία στην αγορά και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου σε μελλοντικούς ανταγωνιστές. Ο χάρτης 5.4 παρουσιάζει την δραστηριοποίηση ελληνικών πολυεθνικών στο εξωτερικό με βάση τον κλάδο δραστηριοποίησης των θυγατρικών επιχειρήσεων.

Χάρτης 5.4: Ελληνικές Θυγατρικές, Δείγμα-Ευρώπη, Τομείς Δραστηριότητας



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

5.4 Παραγωγική δραστηριότητα θυγατρικών

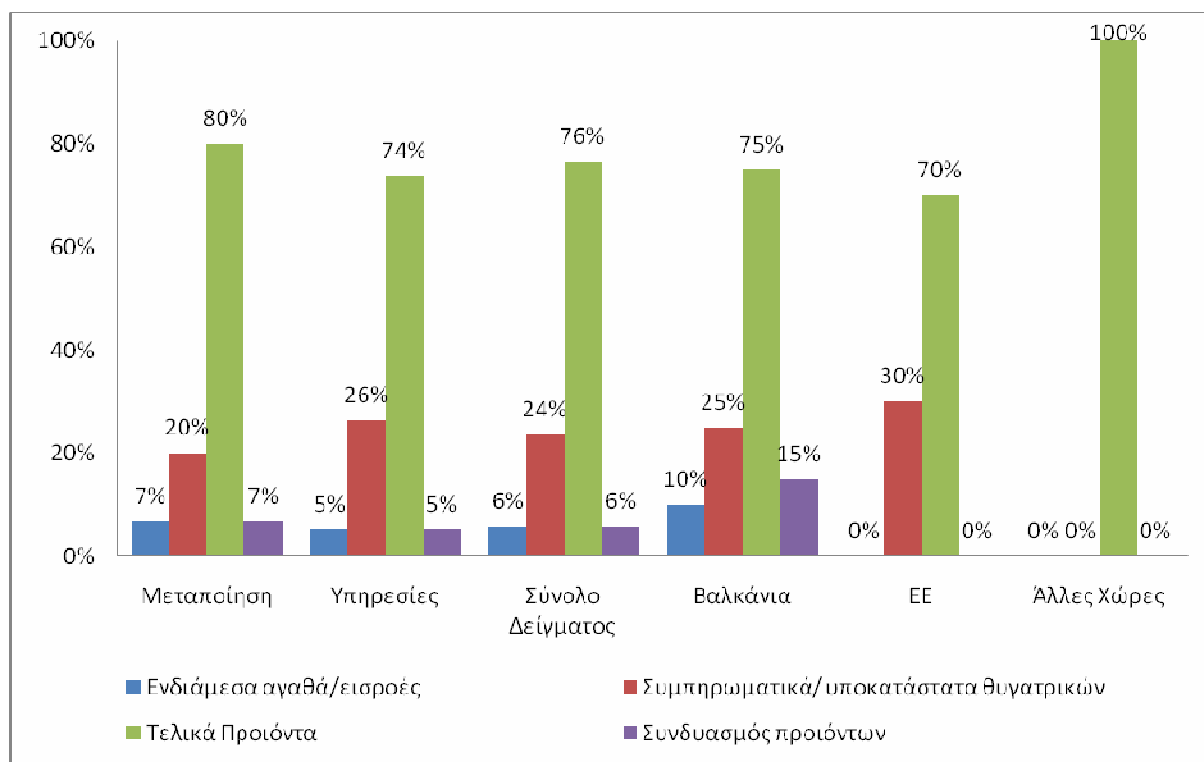
Η κλαδική διασπορά των θυγατρικών μιας ΠΕ έχει ιδιαίτερη σημασία για την κατανόηση τόσο της δομής της αλυσίδας αξίας του πολυεθνικού ομίλου όσο και για την τεκμηριωμένη προσέγγιση των κινήτρων ΞΑΕ. Αρκετές από τις παραγωγικές δραστηριότητες που καταγράφονται ως υπό-κλάδοι για τις μητρικές αποτελούν τις κύριες δραστηριότητες των θυγατρικών τους επιχειρήσεων. **Συνεπώς, οι θυγατρικές επιχειρήσεις επεκτείνουν, εμβαθύνουν και διαφοροποιούν την παραγωγική δραστηριότητα των ελληνικών ΠΕ.**

Στα πλαίσια προσδιορισμού των ποιοτικών παραγωγικών χαρακτηριστικών των θυγατρικών ζητήθηκε από τις θυγατρικές να επιλέξουν τον τύπο των προϊόντων που παράγουν. Από τις 42 θυγατρικές του δείγματος 34 απάντησαν τη συγκεκριμένη ερώτηση. Ο προσδιορισμός του τύπου των παραγόμενων προϊόντων σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά τους αλλά και την προέλευση της τεχνολογίας στην οποία στηρίζεται η παραγωγική διαδικασία θα επιτρέψει την κατηγοριοποίηση των θυγατρικών ανάλογα με τον παραγωγικό τους ρόλο (όπως αυτός αναλύεται στην διεθνή βιβλιογραφία και όπως παρουσιάστηκε στο Κεφαλαίο 3) αλλά και την ταξινόμηση της οργανωτικής δομής των ελληνικών πολυεθνικών. Όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 5.1 η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών του δείγματος παράγει **τελικά προϊόντα**, δηλαδή προϊόντα που κατευθύνονται άμεσα στην κατανάλωση. Αντίθετα, για το σύνολο του δείγματος, μόνο το 6% των θυγατρικών παράγει ενδιάμεσα αγαθά τα οποία χρήζουν επιπλέον επεξεργασίας. Συνεπώς, ελάχιστες θυγατρικές είναι τύπου *θυγατρικής προμηθευτή*. Ταυτόχρονα το 24% του συνόλου των θυγατρικών λειτουργεί σε συνέργια με άλλες θυγατρικές του ομίλου στην παραγωγή συμπληρωματικών ή υποκατάστατων προϊόντων. Τέλος, είναι χαρακτηριστικό ότι ο ρόλος των θυγατρικών είναι σε γενικότερα πλαίσια μονοδιάστατος δεδομένου ότι μόνο ένα 6% των θυγατρικών του δείγματος ασχολείται με την παραγωγή συνδυασμού διαφορετικών τύπων προϊόντων. Σε επίπεδο κλάδου δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από το μέσο όρο του συνολικού δείγματος.

Σε επίπεδο γεωγραφικής κατανομής οι θυγατρικές που δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια φαίνεται ότι παίζουν ένα πιο ολοκληρωμένο ρόλο στο πολυεθνικό δίκτυο παραγωγής δεδομένου ότι καλύπτουν τόσο την παραγωγή τελικών όσο και ενδιάμεσων αγαθών αλλά και συνεργάζονται με άλλες θυγατρικές του ομίλου. Ο τελευταίος παράγοντας είναι αρκετά σημαντικός για τις παραγωγικές δραστηριότητες των θυγατρικών στις χώρες της ΕΕ. Η

συσχέτιση των δραστηριοτήτων μεταξύ των θυγατρικών αποτυπώνει την ανάγκη για αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μερών του πολυεθνικού του ομίλου για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικής απόδοσης ως μέσου ανταγωνιστικής επιτυχίας.

Γράφημα 5.1: Τύπος παραγόμενων προϊόντων θυγατρικών επιχειρήσεων



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008(Υπολογισμοί των μελετητών)

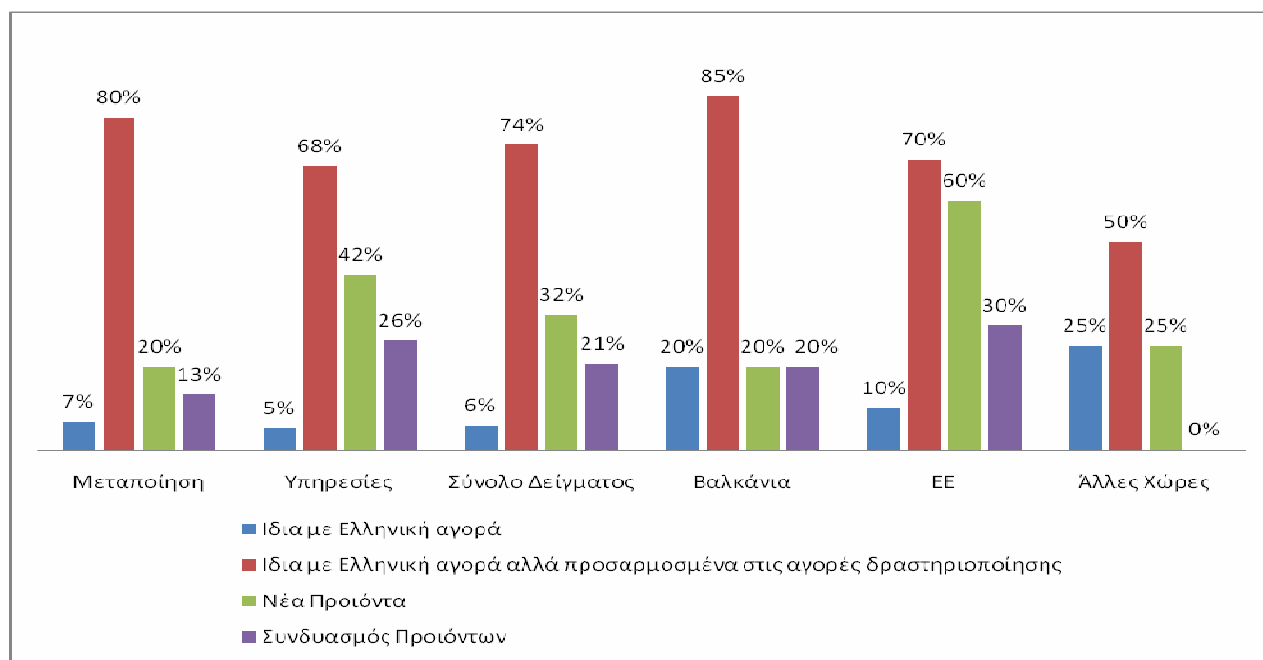
Σε συνέχεια της ανάλυσης των ποιοτικών χαρακτηριστικών των θυγατρικών, ζητήθηκε από τις θυγατρικές να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους σε σχέση με αυτά που παράγονται στην μητρική αγορά αλλά και από θυγατρικές που δραστηριοποιούνται σε άλλες αγορές του ομίλου. Ο στόχος αυτής της ερώτησης είναι να αξιολογήσει την καινοτομική ικανότητα της θυγατρικής αλλά και να αποκαλύψει την καταναλωτική ιδιαιτερότητα των χωρών υποδοχής. Όπως και προηγουμένως, 34 θυγατρικές από τις 42 του δείγματος, απάντησαν τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 5.2, ως προς το σύνολο του δείγματος, το 74% των θυγατρικών δηλώνουν ότι παράγουν προϊόντα τα οποία έχουν αναπτυχθεί στην Ελληνική αγορά και τα οποία

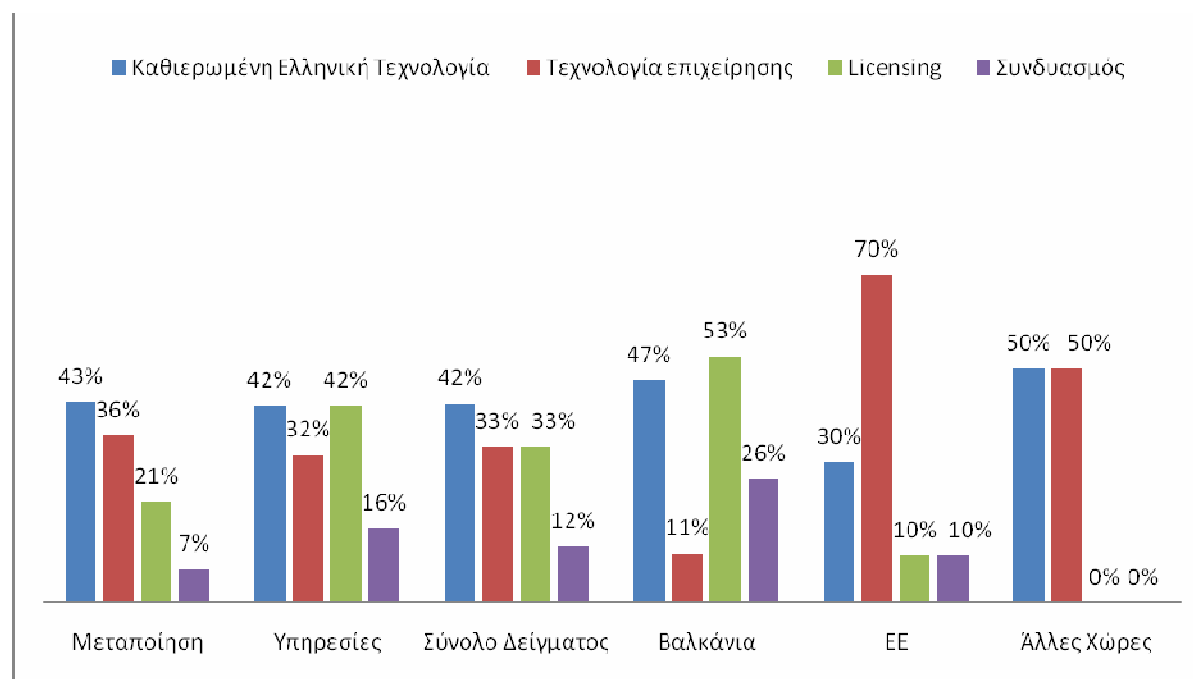
έχουν προσαρμόσει στις καταναλωτικές ανάγκες των χωρών δραστηριοποίησης. Το 32% των θυγατρικών δηλώνει ότι παράγει νέα προϊόντα για τις αγορές δραστηριοποίησης. Σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερώτησης θα ήταν δυνατό να θεωρηθεί ότι ένα ποσοστό των Ελληνικών θυγατρικών φαίνεται να διαθέτει τις προϋποθέσεις να εξελιχθεί σε *στρατηγικές θυγατρικές*. Ως στρατηγικές θυγατρικές, δηλαδή θυγατρικές που δηλώνουν ότι παράγουν νέα προϊόντα, αποτυπώνεται το 60% των θυγατρικών που δραστηριοποιούνται στην ΕΕ (σε γεωγραφικό επίπεδο) και σε κλαδικό επίπεδο το 42% των θυγατρικών στον τομέα των υπηρεσιών σε σχέση με το 20% στον τομέα της μεταποίησης. Επίσης είναι εμφανής η ύπαρξη οικονομιών φάσματος (economies of scope) δεδομένου ότι 32% των θυγατρικών στο σύνολο του δείγματος δηλώνει ότι παράγει συνδυασμό προϊόντων.

Σύμφωνα με τα πρωτογενή στοιχεία της έρευνας ο επικρατέστερος συνδυασμός προϊόντων είναι αυτός των προσαρμοσμένων προϊόντων και των νέων προϊόντων. Οι θυγατρικές των Ελληνικών Πολυεθνικών βρίσκονται σε μια φάση δημιουργικής μετάβασης (creative transition) όπου καλούνται να παίξουν ένα δυναμικό ρόλο στην ανίχνευση ανταγωνιστικών ευκαιριών στις αγορές που δραστηριοποιούνται προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα του πολυεθνικού ομίλου.

Γράφημα 5.2: Χαρακτηριστικά παραγόμενων προϊόντων θυγατρικών επιχειρήσεων



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006/2008(Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 5.3: Προέλευση τεχνολογίας θυγατρικών επιχειρήσεων

Πηγή: Ερωτηματολόγιο Μελέτης, IOBE, 2006 /2008(Υπολογισμοί των μελετητών)

Ολοκληρώνοντας την ποιοτική ανάλυση των χαρακτηριστικών των θυγατρικών ζητήθηκε από τις θυγατρικές του δείγματος να προσδιορίσουν την προέλευση της τεχνολογίας τους. Την ερώτηση αυτή απάντησαν 33 θυγατρικές. Όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 5.3, για το σύνολο του δείγματος, το 43% των θυγατρικών χρησιμοποιεί καθιερωμένη ελληνική τεχνολογία, το 33% χρησιμοποιεί τεχνολογία που ανέπτυξε η πολυεθνική επιχείρηση και ένα επίσης 33% χρησιμοποιεί τεχνολογία που απέκτησε μέσω αδειών εκμετάλλευσης (Licensing). Ενώ η καθιερωμένη τεχνολογία είναι η βασική πηγή προέλευσης τεχνογνωσίας, το 70% των θυγατρικών που δραστηριοποιούνται στην ΕΕ χρησιμοποιεί τεχνολογία που ανέπτυξε στα πλαίσια της επιχείρησης, υποδηλώνοντας ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον αυτών των χωρών επιβάλλει δυναμική αντιμετώπιση και κατά συνέπεια δημιουργικότητα. Αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό του Licensing στις Βαλκανικές χώρες κυρίως, υπογραμμίζοντας την ανάγκη υποστήριξης τυποποιημένης παραγωγής.

5.5 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης του παραγωγικού ρόλου των θυγατρικών υποστηρίζουν ότι ο επικρατών ρόλος των ελληνικών θυγατρικών είναι *τυποποιημένη*

θυγατρική και σχετίζεται με την παραγωγή ώριμων προϊόντων, τα οποία όπως προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς δραστηριοποίησης και υποστηρίζονται τεχνολογικά από υπάρχουσες τεχνολογίες. Παράλληλα, οι θυγατρικές που αναζητούν ένα πιο δυναμικό ρόλο στον πολυεθνικό όμιλο και ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις δυνατότητες της χώρας υποδοχής με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τέλος, και σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι χώρες υποδοχής, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη και δημιουργία ειδικών ικανοτήτων, όπως φαίνεται με τη σχετικά δυναμικότερη παρουσία στρατηγικών θυγατρικών στις χώρες της ΕΕ.

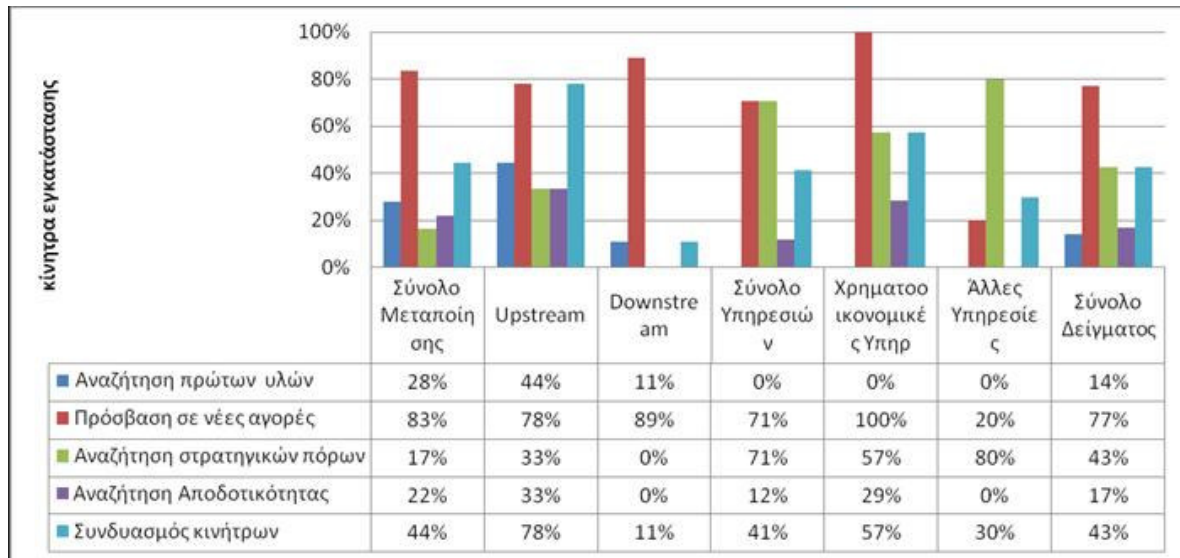
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

6.1 Θυγατρικές και στρατηγικές διεθνοποίησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται τέσσερις (4) τύποι κινήτρων που ενθαρρύνουν τις ΞΑΕ: κίνητρα που σχετίζονται με την αναζήτηση νέων αγορών, με την αναζήτηση φθηνού παραγωγικού κόστους και πρώτων υλών, με την αναζήτηση στρατηγικών πόρων και τέλος κίνητρα που σχετίζονται με τη βελτίωση της παραγωγικής αποδοτικότητας των διεθνών δραστηριοτήτων του πολυεθνικού ομίλου.

Προκειμένου να συσχετιστεί η ύπαρξη της θυγατρικής με ένα από τα 4 βασικά στρατηγικά κίνητρα διεθνοποίησης ζητήθηκε από τις θυγατρικές να επιλέξουν το κίνητρο ή κίνητρα που τις χαρακτηρίζει. Σημαντικό στοιχείο αυτής της ερώτησης είναι η δυνατότητα ανάδειξης μιας σύνθετης στρατηγικής διεθνοποίησης μέσω των θυγατρικών δεδομένου ότι η συνύπαρξη διαφορετικών στρατηγικών κινήτρων υπογραμμίζει τον πολυσχιδή ρόλο που καλούνται να καλύψουν οι θυγατρικές σ' ένα έντονα πιεστικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτήν την ερώτηση την απάντησαν 35 θυγατρικές από τις 42 του δείγματος.

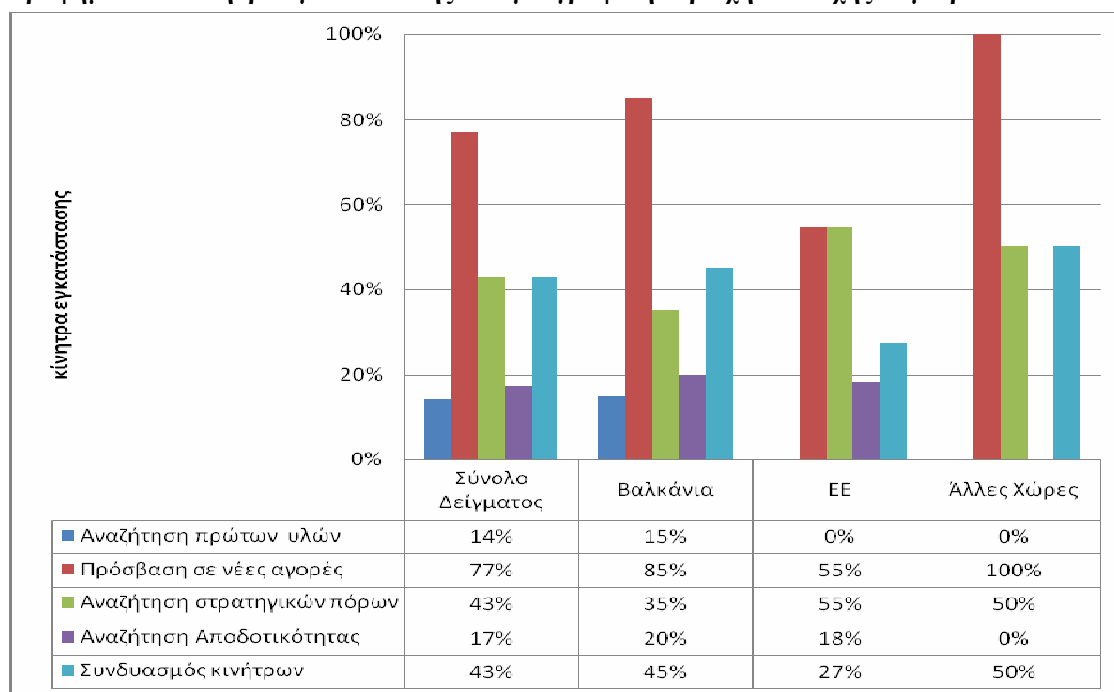
Γράφημα 6.1: Κίνητρα εγκατάστασης θυγατρικών ανά κλάδο δραστηριοποίησης



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Όπως παρατηρείται στο Γράφημα 6.1 για το σύνολο του δείγματος το κύριο στρατηγικό κίνητρο εγκατάστασης της θυγατρικής είναι η *πρόσβαση σε νέες αγορές*. Επίσης 43% των θυγατρικών θεωρούν ότι η αναζήτηση *στρατηγικών πόρων* για τη διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί επίσης ένα βασικό στρατηγικό κίνητρο επέκτασης στο εξωτερικό. Η σημαντικότητα της αναζήτησης νέων αγορών είναι εμφανής και στην κλαδική κατανομή του δείγματος. Η *αναζήτηση στρατηγικών πόρων* αντίθετα αποτελεί το πρωταρχικό κίνητρο εγκατάστασης για τις θυγατρικές που ανήκουν στον τομέα των άλλων υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ορισμένες πολυεθνικές ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες των χωρών υποδοχής προσαρμόζοντας υπάρχοντα προϊόντα αλλά και δημιουργώντας νέα για τις συγκεκριμένες αγορές στρατηγική που δημιουργεί δυνατότητες βαθύτερης ενσωμάτωσης της θυγατρικής στο περιβάλλον της χώρας υποδοχής. Στο Γράφημα 6.2, η αναζήτηση νέων αγορών παραμένει να είναι το κυρίαρχο κίνητρο μεταξύ των περιοχών υποδοχής των θυγατρικών. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, όπως και η στρατηγική πρόσβασης σε φθηνούς πόρους παραγωγής.

Γράφημα 6.2: Κίνητρα εγκατάστασης ανά γεωγραφική περιοχή υποδοχής θυγατρικών

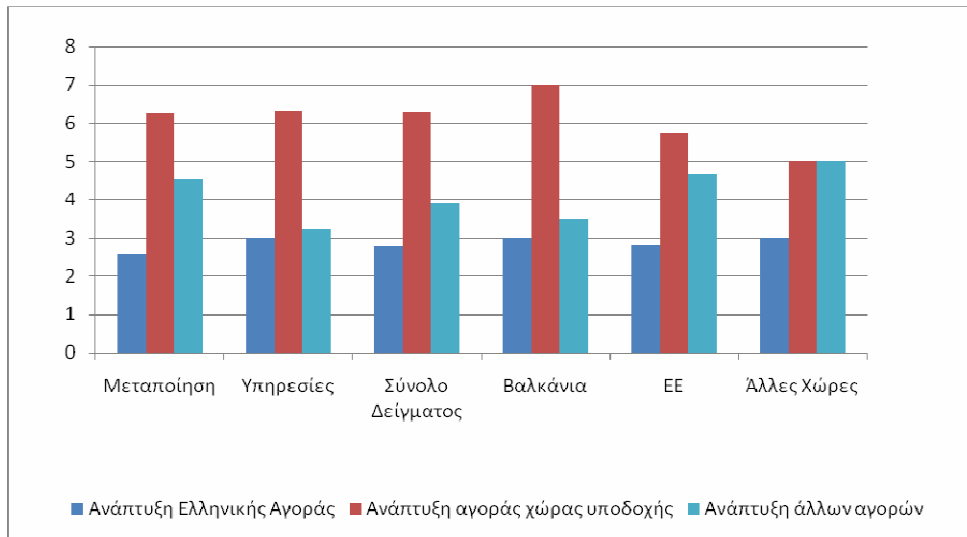


Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006/2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Στα πλαίσια κατανόησης των διαφορετικών διαστάσεων του ρόλου των θυγατρικών ζητήθηκε από τις θυγατρικές να προσδιορίσουν και να αξιολογήσουν τις αγορές που σκοπεύουν να αναπτύξουν μέσω της δραστηριοποίησής τους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία διακρίνονται τρεις τύποι αγορών-στόχων: η χώρα προέλευσης, η χώρα υποδοχής και άλλες αγορές. Στόχος

αυτής της ερώτησης ήταν να διαπιστωθεί η στρατηγική των πολυεθνικών μέσω του γεωγραφικού προσανατολισμού των αγορών των θυγατρικών. Όπως παρατηρείται στο Γράφημα 6.3 η βασική αγορά που καλούνται να αναπτύξουν οι θυγατρικές είναι αυτή της χώρας υποδοχής. Αυτή η στρατηγική επιλογή υποστηρίζει μια στρατηγική εξάπλωσης τύπου *πολυτοπικής στρατηγικής* (multidomestic strategy σύμφωνα με τον Porter). Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, έμφαση δίνεται στην τοπική αγορά και στις διαφορετικές ανάγκες της. Αυτού του είδους η στρατηγική δεν καταγράφεται ως η πιο αποδοτική από άποψη κόστους, δεδομένης της πιθανότητας να καλύπτονται κοινές ανάγκες γειτονικών γεωγραφικών περιοχών από πολλαπλές παρεμφερείς παραγωγικές μονάδες. Το γεγονός ότι δεύτερη πιο σημαντική επιλογή είναι η *ανάπτυξη άλλων αγορών* δείχνει ότι οι ελληνικές πολυεθνικές επιθυμούν να υπερβούν τη μη αποδοτικότητα της πολυτοπικής στρατηγικής χρησιμοποιώντας πιο ορθολογικά το δίκτυο των θυγατρικών προκειμένου να καλυφθούν και άλλες ως επί το πλείστον γειτονικές αγορές. Τέλος, η ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς δεν φαίνεται να καθορίζεται και από τις θυγατρικές. Το αποτέλεσμα αυτό αποτυπώνει μια οργανωτική δομή τύπου *δικτυακής ιεραρχίας* όπου το κέντρο δηλαδή στην περίπτωση μας η Ελληνική αγορά είναι η αγορά που καθορίζει το παραγωγικό προφίλ των θυγατρικών και όχι *ετεραρχία* όπου και οι θυγατρικές παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της μητρικής αγοράς.

Γράφημα 6.3: Αγορές Ανάπτυξης των θυγατρικών επιχειρήσεων*



*Σημείωση: Κλίμακα αξιολόγησης 1= καθόλου σημαντική αγορά έως 7= αποκλειστική αγορά

Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006/2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

6.2 Αξιολόγηση κινήτρων διεθνοποίησης

Στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας και προκειμένου να εκτιμηθούν τα κίνητρα της διεθνούς παραγωγικής επέκτασης των Ελληνικών πολυεθνικών, ζητήθηκε από τις μητρικές και τις θυγατρικές, να αξιολογήσουν μια σειρά παραγόντων / κινήτρων που συνδέονται με την απόφασή τους να επεκταθούν στο εξωτερικό. Σχετικά με το ερωτηματολόγιο των θυγατρικών η συγκεκριμένη ερώτηση απαντήθηκε από το σύνολο των 42 θυγατρικών του δείγματος. Στόχος της συγκεκριμένης ερώτησης ήταν αφ' ενός μεν να κατανοηθούν τα κίνητρα διεθνοποίησης των ελληνικών πολυεθνικών και αφ' ετέρου να διαπιστωθεί αν οι μητρικές εταιρείες και οι θυγατρικές αξιολογούν με τον ίδιο τρόπο τους διαφορετικούς παράγοντες διεθνοποίησης*. Η διττή αυτή προσέγγιση θα βοηθήσει στην περαιτέρω αξιολόγηση του ρόλου των θυγατρικών στα πλαίσια της στρατηγικής επέκτασης του πολυεθνικού ομίλου και να διαπιστωθεί αν πρόκειται για προδιαγεγραμμένο ρόλο που καθορίζεται αποκλειστικά από τη μητρική εταιρεία με στόχο την εφαρμογή της μιας κεντρικά σχεδιασμένης στρατηγικής επέκτασης ή αν οι θυγατρικές έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν επιπλέον στη διαμόρφωση της στρατηγικής επέκτασης της πολυεθνικής μέσω της καλύτερης κατανόησης που αποκτούν για τις αγορές δραστηριοποίησής τους.

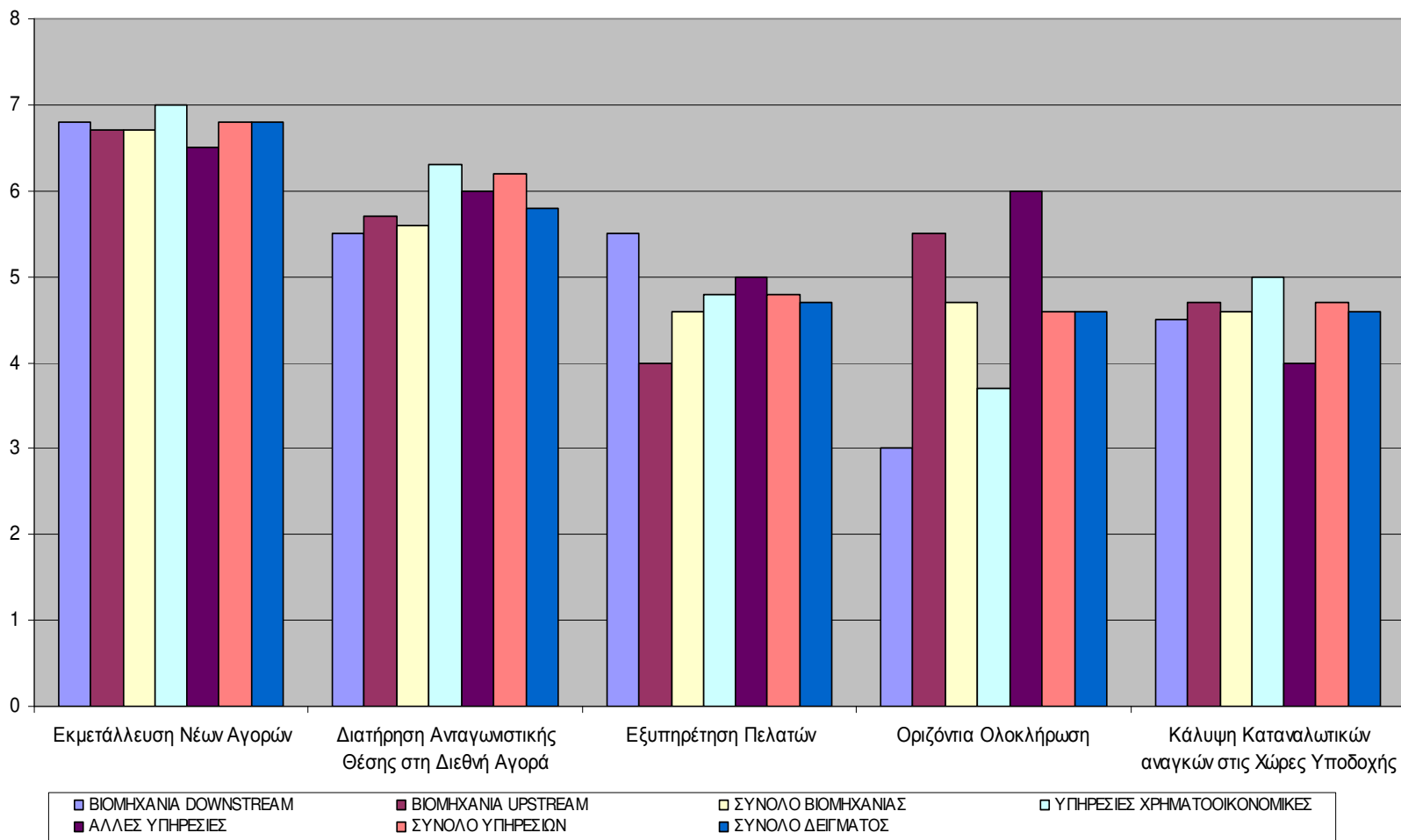
Τα 5 πιο σημαντικά κίνητρα πολυεθνικής δραστηριοποίησης, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι μητρικές επιχειρήσεις, παρουσιάζονται κατά σειρά ιεράρχησης (IOBE, 2007),

1. Η *εκμετάλλευση νέων αγορών*.
2. Η *διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης στη διεθνή αγορά* καθώς και άλλοι τρεις παράγοντες που σχετίζονται με την αναζήτηση νέων αγορών δηλαδή
3. Η *εξυπηρέτηση πελατών*.
4. Η *οριζόντια ολοκλήρωση* και
5. Η *κάλυψη καταναλωτικών αναγκών* στις χώρες υποδοχής

Οι συγκριτικές απαντήσεις, που προέρχονται από το ερωτηματολόγιο των μητρικών, για τους διάφορους κλάδους παρουσιάζονται στο Γράφημα 6.4. Σε επίπεδο κλάδου, ξεχωρίζει η σημαντική θέση που κατέχει ο παράγοντας *οριζόντια ολοκλήρωση* για τις άλλες υπηρεσίες και για τον upstream βιομηχανικό κλάδο (στην 3^η θέση σε σχέση με την 4^η θέση για το σύνολο του δείγματος) καθώς και η *κάλυψη καταναλωτικών αναγκών* για τον χρηματοπιστωτικό κλάδο (επίσης στην 3^η θέση σε σχέση με την 5^η θέση για το σύνολο του δείγματος).

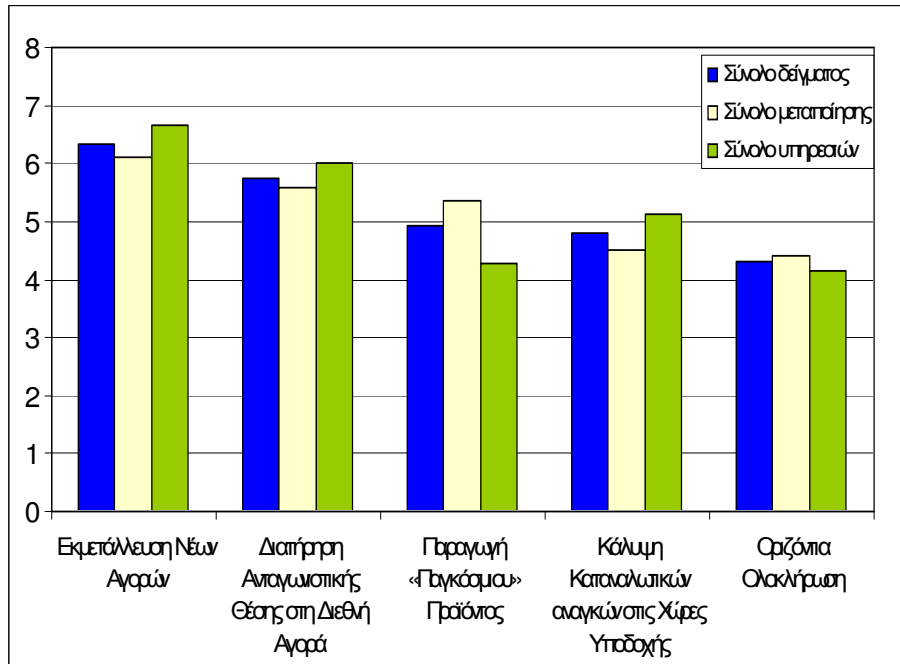
*Αντίστοιχη ερώτηση υπήρχε και στο ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν στις μητρικές

Γράφημα 6.4: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου μητρικών εταιρειών (Σημαντικότεροι 5)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 6.5: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5)



Πηγή: Ερωτηματολογία Μελέτης, IOBE, 2006/2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Τα αντίστοιχα αποτελέσματα όπως προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο των θυγατρικών παρουσιάζονται στο Γράφημα 6.5. Είναι εμφανές ότι οι θυγατρικές και οι μητρικές μοιράζονται ως κοινές προτεραιότητες 4 από τους 5 πρώτους παράγοντες. Αυτό δείχνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική εφαρμογή συμπίπτουν αποδεικνύοντας σωστό και επαρκή συντονισμό μεταξύ του κέντρου της πολυεθνικής δηλαδή της μητρικής και της περιφέρειας δηλαδή των θυγατρικών. Ταυτόχρονα τονίζεται ο προκαθορισμένος από το κέντρο ρόλο που καλείται να παίξει η θυγατρική. Υπάρχει όμως μια διαφοροποίηση, δεδομένου ότι οι θυγατρικές θεωρούν ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα την παραγωγή «παγκόσμιου» προϊόντος. Είναι εμφανές λοιπόν, ότι οι θυγατρικές των ελληνικών πολυεθνικών λειτουργούν ως ιχνηλάτες ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις χώρες υποδοχής. Και ναι μεν σε ένα μεγάλο ποσοστό ο ρόλος τους θα μπορούσε να θεωρηθεί ως προκαθορισμένος από τη μητρική, αλλά η δική τους δυναμική σε συνδυασμό με τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος τους επιβάλλει να αναδείξουν την προσωπικότητά τους και να αποδείξουν ότι επί τοις ουσίαις είναι σε θέση να αντιληφθούν καλύτερα την αγορά τους και να κατά συνέπεια να παίξουν ένα περισσότερο δημιουργικό ρόλο στον πολυεθνικό όμιλο.

Τα επόμενα 5 κίνητρα πολυεθνικής δραστηριοποίησης για τις μητρικές κατά σειρά ιεράρχησης είναι:

1. Η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
2. Οι αλλαγές στις συνθήκες ζήτησης.
3. Η αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων.
4. Η εκμετάλλευση χαμηλότερου κόστους σε χώρες υποδοχής και
5. Η διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης στην εγχώρια αγορά .

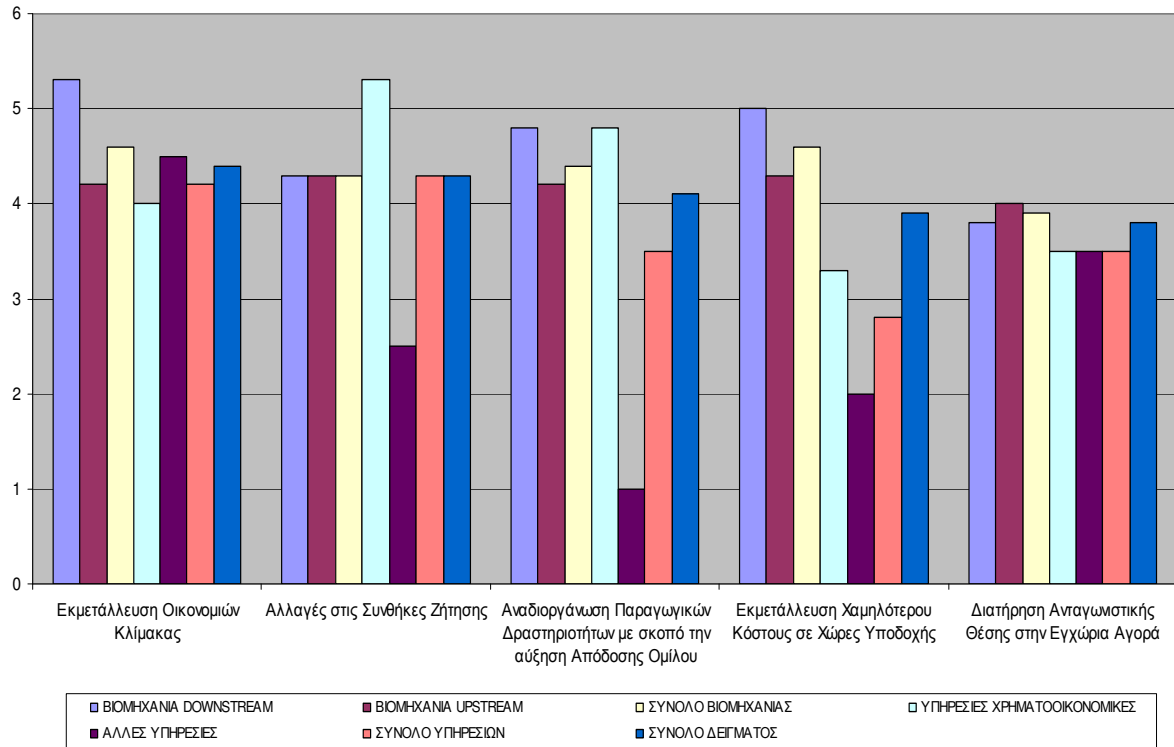
Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στο Γράφημα 6.6. Ειδικότερα, σε επίπεδο κλάδου, παρατηρείται ότι στη δεύτερη ομάδα παραγόντων, η *εκμετάλλευση χαμηλότερου κόστους σε χώρες υποδοχής* προηγείται ως κίνητρο πολυεθνικότητας για τις ελληνικές πολυεθνικές που ανήκουν στον upstream βιομηχανικό κλάδο ενώ είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας για τις downstream βιομηχανικές πολυεθνικές καθώς και για το σύνολο του βιομηχανικού κλάδου. Το αποτέλεσμα αυτό σαφώς δεν ξαφνιάζει και συνδέεται με τη γεωγραφική κατανομή της μεταποίησης που συγκεντρώνεται στις Βαλκανικές, κυρίως, χώρες (χάρτης 5.4).

Τα επόμενα 5 κίνητρα πολυεθνικής δραστηριοποίησης για τις θυγατρικές κατά σειρά ιεράρχησης είναι:

1. Εξυπηρέτηση πελατών
2. Κάθετη ολοκλήρωση
3. Αλλαγές στις συνθήκες ζήτησης
4. Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
5. Αναζήτηση πρώτων υλών

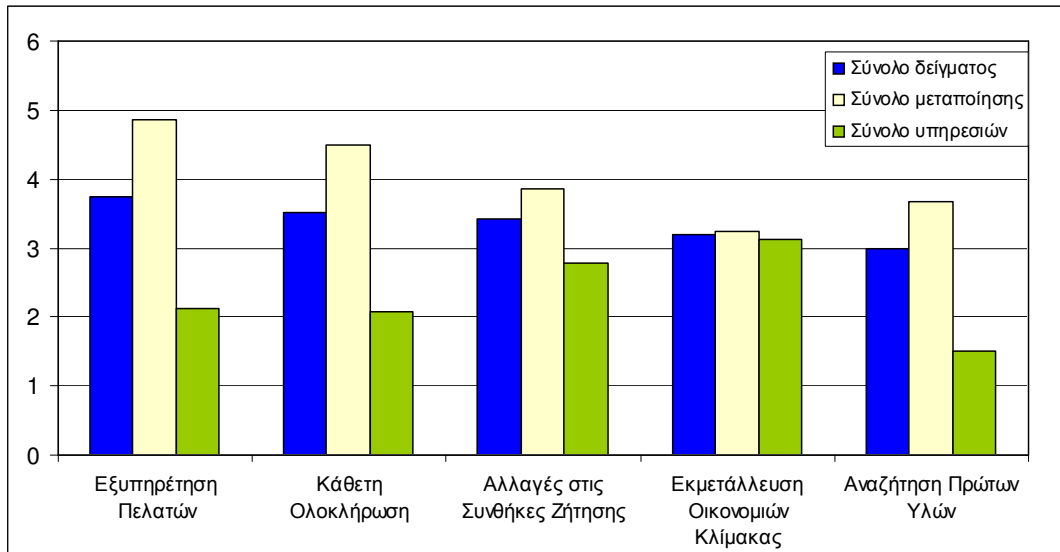
Φαίνεται λοιπόν, στο Γράφημα 6.7, ότι σε σύγκριση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα των μητρικών οι θυγατρικές διαφοροποιούνται σε τρεις από τους πέντε παράγοντες. Παρά ταύτα η συγκεκριμένη διαφοροποίηση δεν υπογραμμίζει και στρατηγική διαφοροποίηση δεδομένου ότι παράγοντες κάθετης ολοκλήρωσης, αναζήτηση πρώτων υλών συνδέονται με την αναζήτηση χαμηλότερου κόστους και αποδοτικότητας. Επιπλέον τονίζουν τον ιδιοσυγκρασιακό χαρακτήρα του δείγματος δεδομένου ότι επικρατούν οι απόψεις του upstream μεταποιητικού κλάδου.

Γράφημα 6.6: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου μητρικών εταιρειών (Σημαντικότεροι 6-10)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 (Υπολογισμοί των μελετητών)

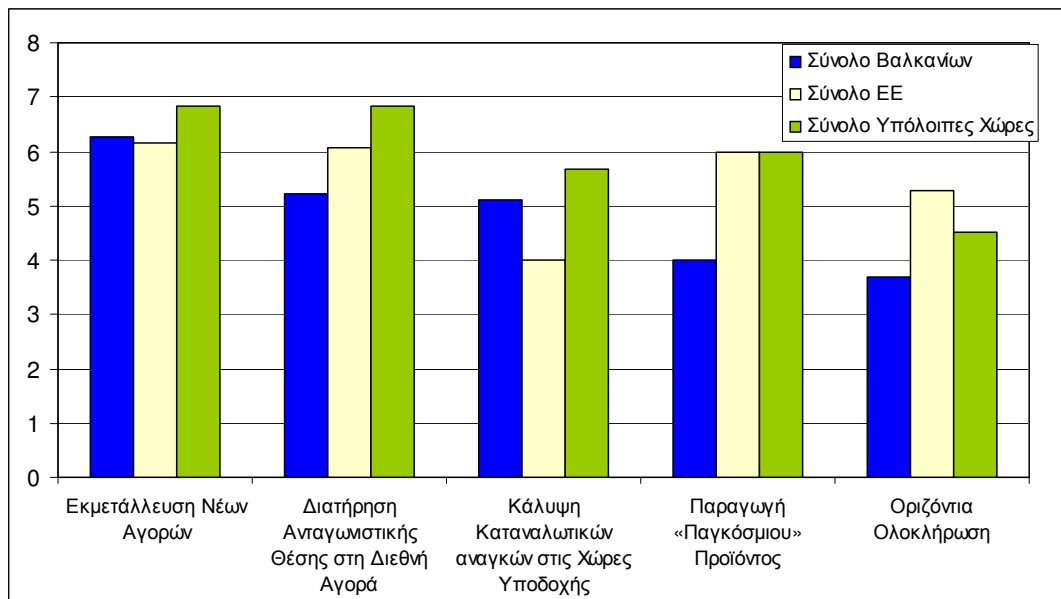
Γράφημα 6.7: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 6-10)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

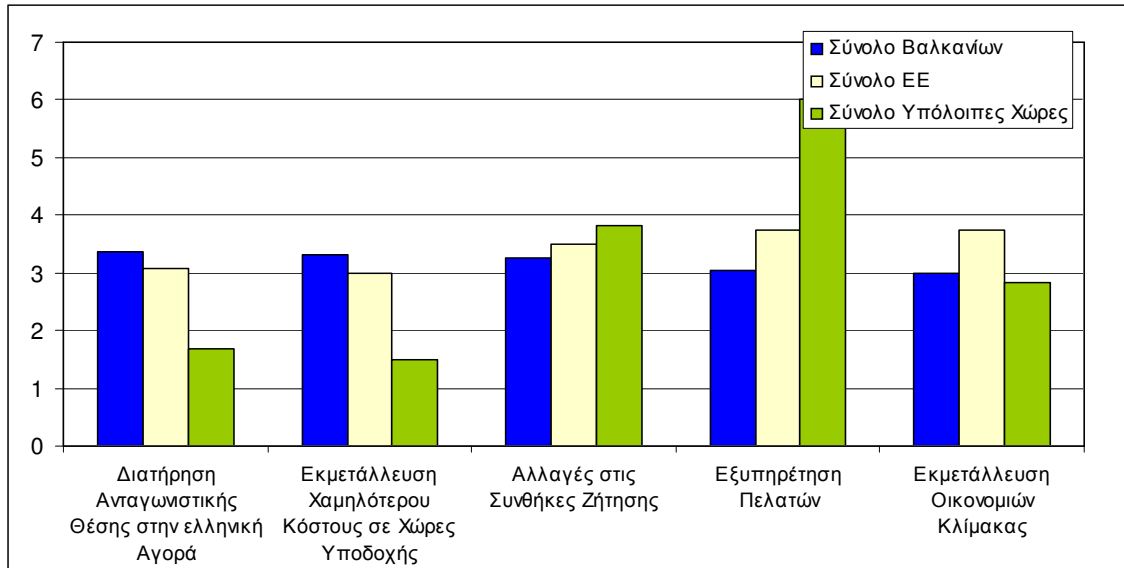
Στο Γράφημα 6.8 παρουσιάζεται η κατανομή των σημαντικότερων 5 κινήτρων κατά γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης της θυγατρικής. Σημείο αναφοράς της κατανομής είναι τα Βαλκάνια ως σημαντικότερης περιοχής υποδοχής των επενδύσεων των ελληνικών πολυεθνικών. Όπως παρατηρείται αναφορικά με τους σημαντικότερους 5 παράγοντες δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση από το σύνολο του δείγματος. Διαφοροποίηση παρατηρούμε στους επόμενους 5 σε σπουδαιότητα παράγοντες, όπου η ύπαρξη θυγατρικών στα Βαλκάνια φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην Ελλάδα αλλά και την εκμετάλλευση του χαμηλότερου παραγωγικού κόστους στις χώρες αυτές όπως παρουσιάζονται στο Γράφημα 6.9. Είναι εμφανές ότι η γεωγραφική γειτνίαση με την Ελλάδα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη αυτών των 2 παραγόντων ως αρκετά σημαντικών κινήτρων δραστηριοποίησης των θυγατρικών σε αυτές τις χώρες. Παρά ταύτα δεν είναι οι καθοριστικοί παράγοντες εγκατάστασης δεδομένου ότι οι ελληνικές πολυεθνικές ακολουθούν μια δυναμικότερη στρατηγική που εστιάζεται στην αναζήτηση νέων αγορών. Τα Βαλκάνια δεν αποτελούν εξαίρεση στην εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής.

Γράφημα 6.8: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης ανά γεωγραφική περιοχή. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 6.9: Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Πολυεθνικής Δραστηριοποίησης ανά γεωγραφική περιοχή. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (6-10)

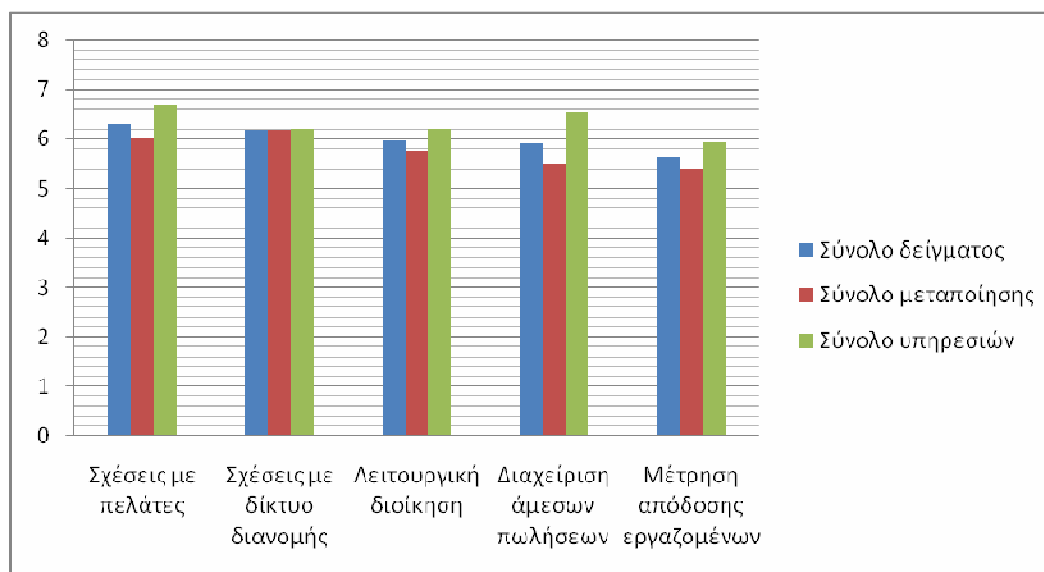


Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

6.3 Οργανωτική δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Προκειμένου να αναλυθεί η σχέση μεταξύ θυγατρικών και μητρικής ζητήθηκε από τις θυγατρικές να αξιολογήσουν το βαθμό αποκεντρώσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με κλίμακα αξιολόγησης από 1 ως 7, όπου 1 αντιπροσωπεύει απολύτως συγκεντρωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων δηλαδή σε επίπεδο μητρικής και 7 απολύτως αποκεντροποιημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων δηλαδή σε επίπεδο θυγατρικής. Ο στόχος αυτής της ερώτησης ήταν να εκτιμηθεί αφενός μεν κατά πόσο είναι προκαθορισμένος ο ρόλος των θυγατρικών, όχι μόνο στρατηγικά αλλά και λειτουργικά, αλλά και κατά πόσο φανερώνει στοιχεία ανεξαρτησίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια μιας πιο αποδοτικής λειτουργίας του πολυεθνικού ομίλου. Τη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησε το σύνολο των 42 θυγατρικών του δείγματος. Όπως παρουσιάζεται στο Γραφήμα 6.10 και για το σύνολο του δείγματος οι περισσότερο αποκεντροποιημένες αποφάσεις σχετίζονται με τους πελάτες, το δίκτυο διανομής, τη λειτουργική διοίκηση, τη διαχείριση των άμεσων πωλήσεων και τη μέτρηση απόδοσης των εργαζομένων.

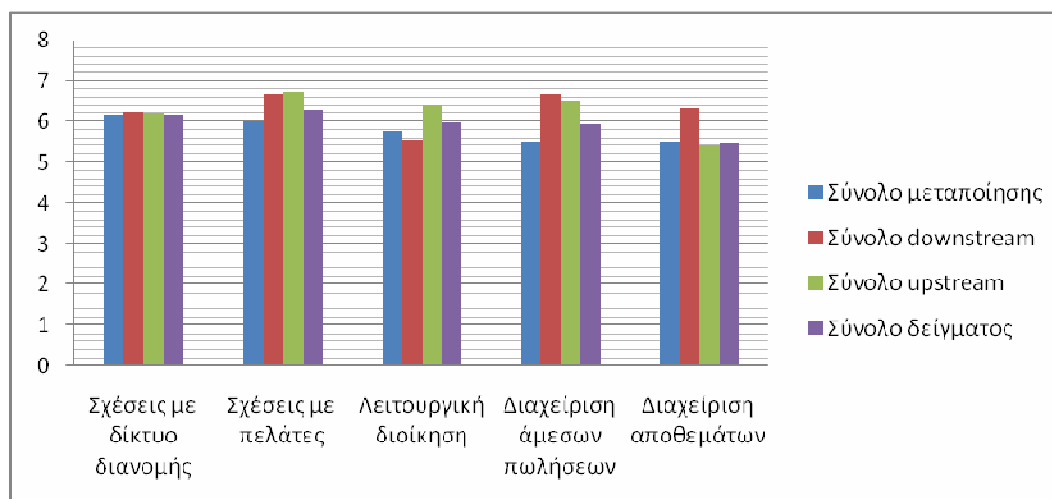
Γράφημα 6. 10: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

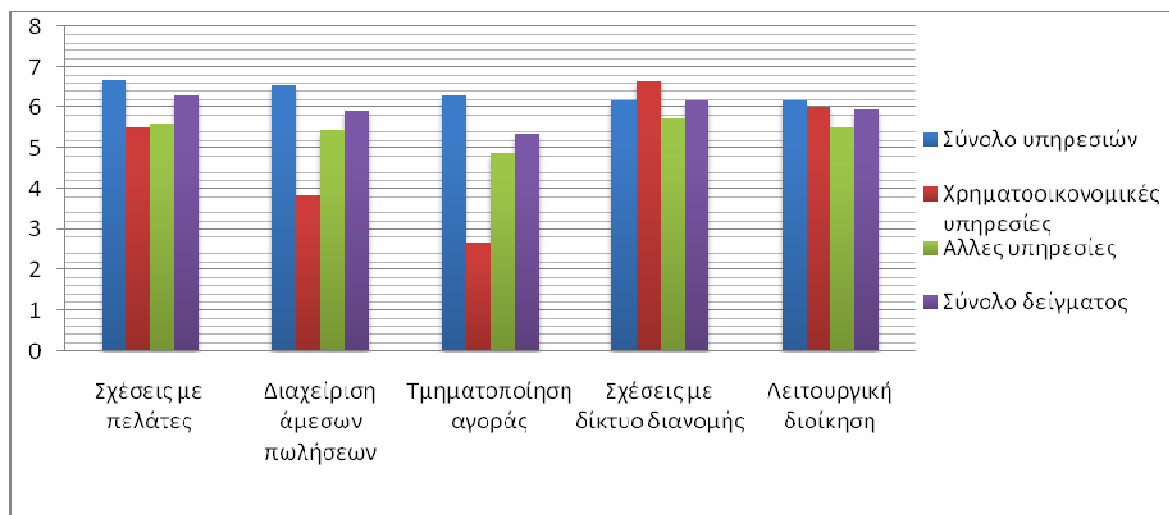
Το Γράφημα 6.11 παρουσιάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του μεταποιητικού κλάδου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μια μικρή διαφοροποίηση, με τη διαχείριση των αποθεμάτων να ανήκει στους πέντε πιο αποκεντρωτικούς παράγοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την προτεραιότητα των θυγατρικών να καλύψουν τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς. Κατά συνέπεια, η διαχείριση των αποθεμάτων σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα αυτού του ρόλου αλλά ταυτόχρονα υπογραμμίζει και παράγοντες αποδοτικότητας σε όρους λειτουργικού κόστους.

Γράφημα 6. 11: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής με βάση το μεταποιητικό κλάδο)



Πηγή: Ερωτηματολόγιο Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 6. 12: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής με βάση τις υπηρεσίες)

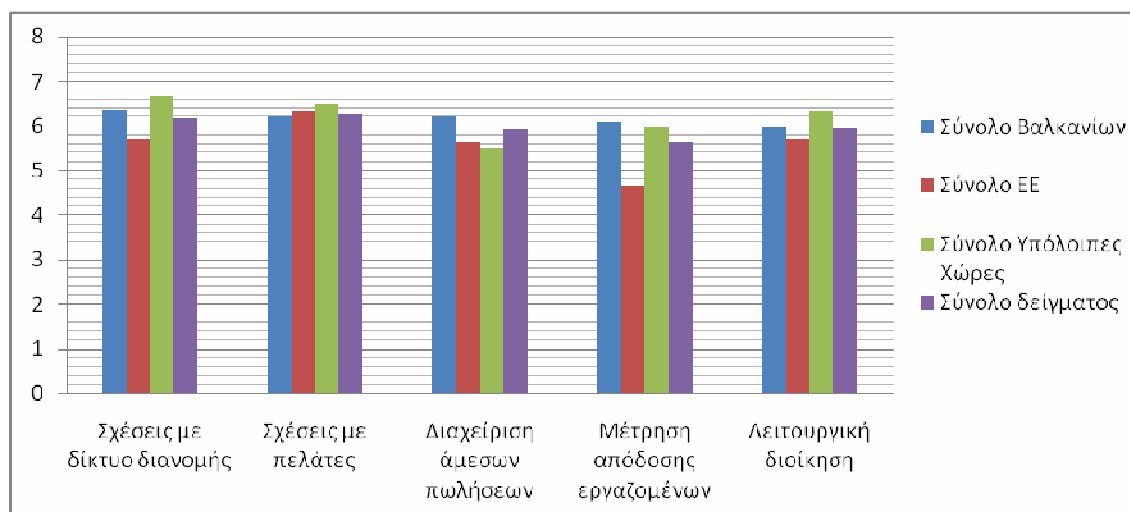


Πηγή: Ερωτηματολόγιο Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Όπως φαίνεται στο Γράφημα 6.12, οι περισσότερο αποκεντρωτικές αποφάσεις στον τομέα των Υπηρεσιών, διαφοροποιούνται σε σχέση με την μεταποίηση, στον παράγοντα που αφορά την τμηματοποίηση της αγοράς. Τέλος, στο Γράφημα 6.13 παρουσιάζονται οι πιο

αποκεντροποιημένες αποφάσεις κατά γεωγραφική περιοχή οι οποίες ουσιαστικά δεν διαφοροποιούνται σε σχέση με το σύνολο του δείγματος εκτός μιας ελαφριά διαφοροποίησης στη σειρά κατάταξης. Συνεπώς, ανεξαρτήτως κλάδου ή γεωγραφικής κατανομής υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής που καθορίζει ποιες αποφάσεις αποκεντρώνονται. Αυτός σχετίζεται με τον ρόλο των θυγατρικών που είναι αυτός της τυποποιημένης θυγατρικής.

Γράφημα 6.13: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο θυγατρικής με βάση τη γεωγραφική περιοχή υποδοχής)

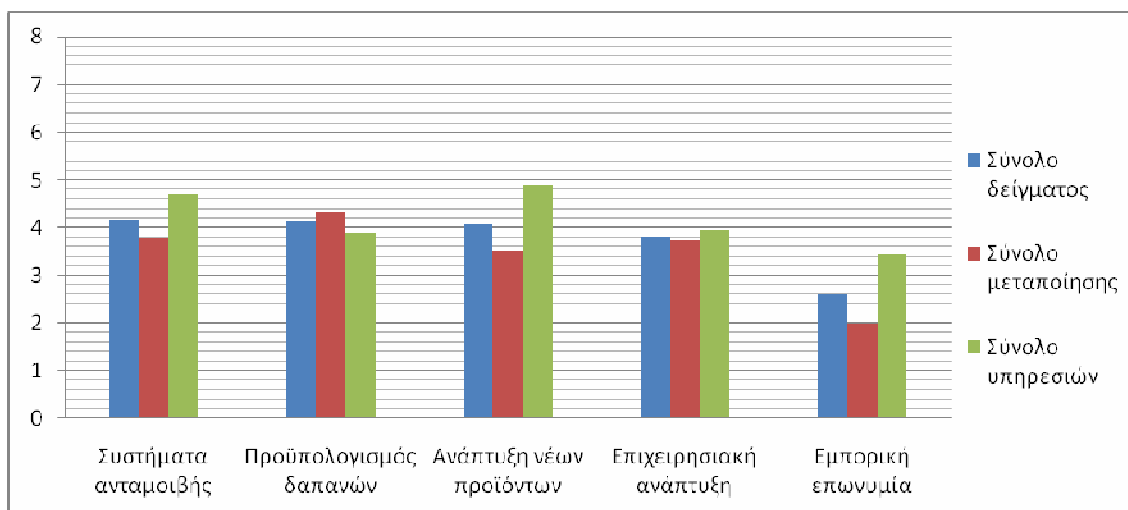


Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Αντίστοιχα στο Γράφημα 6.14 παρουσιάζεται, με σημείο αναφοράς το σύνολο του δείγματος, ποιες αποφάσεις καθορίζονται κυρίως σε επίπεδο μητρικής. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με την εμπορική επωνυμία, την επιχειρησιακή ανάπτυξη, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, των προϋπολογισμό δαπανών και τον καθορισμό συστημάτων ανταμοιβής καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο δηλαδή από τη μητρική. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι αποφάσεις είναι καθαρά στρατηγικού χαρακτήρα σε σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο θυγατρικής που είναι λειτουργικού χαρακτήρα. Συνεπώς, η μητρική καθορίζει τη στρατηγική και οι θυγατρικές καλούνται να την εφαρμόσουν. Παρατηρώντας τα Γραφήματα 6.15 και 6.16 που παρουσιάζουν την κατάταξη των αποφάσεων ανά κλάδο, η εμπορική επωνυμία και η επιχειρησιακή στρατηγική θεωρούνται, ανεξαρτήτως κλάδου, ως οι βασικές στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο μητρικής. Οι όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται ανά κλάδο εκφράζουν τις προτεραιότητες του κλάδου.

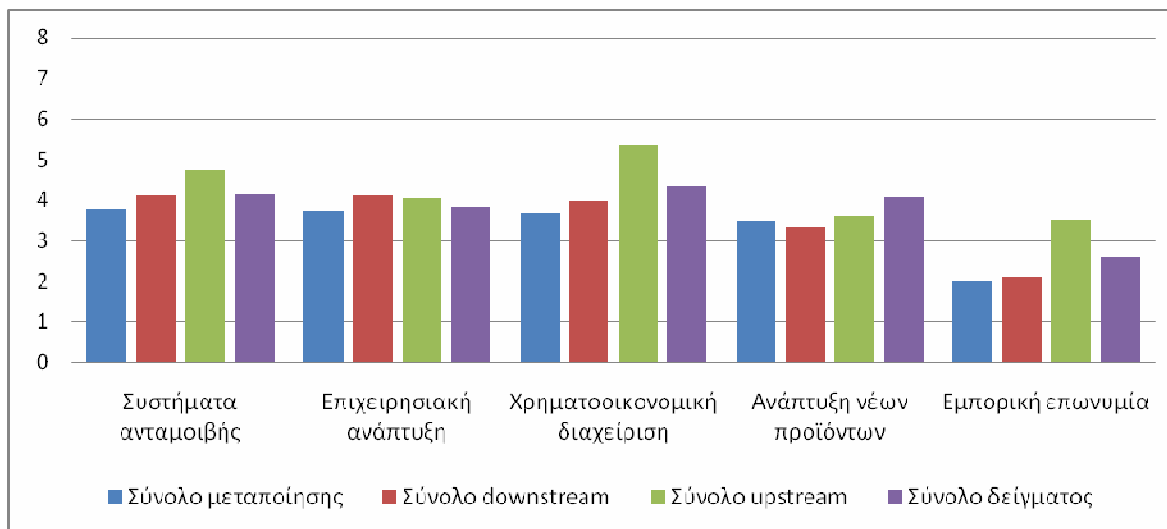
Αντίστοιχο είναι και το αποτέλεσμα της κατανομής ανά γεωγραφική περιοχή υποδοχής των θυγατρικών (Γράφημα 6.17).

Γράφημα 6.14: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση το σύνολο του δείγματος)



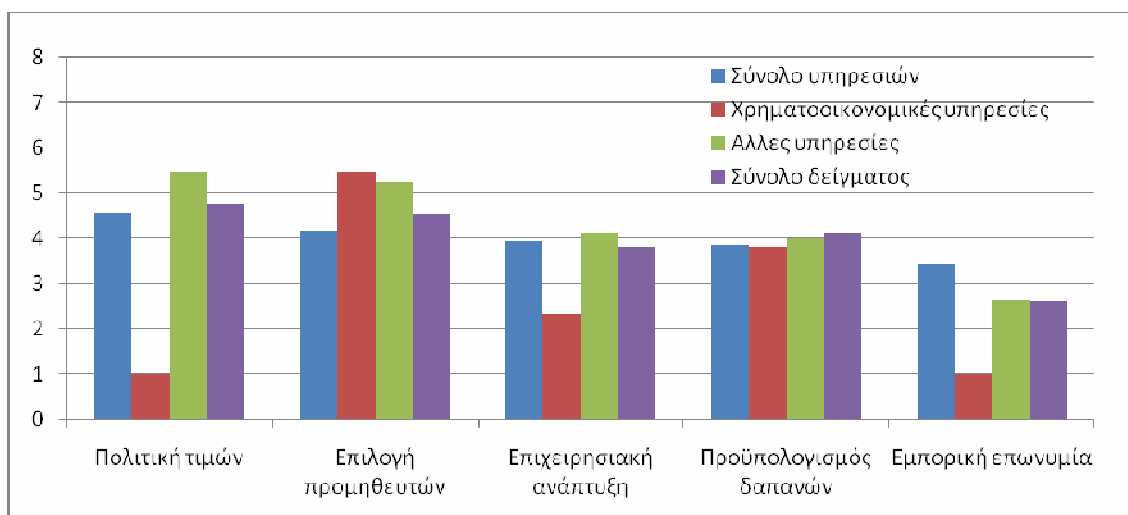
Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 6.15: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση τον μεταποιητικό κλάδο)



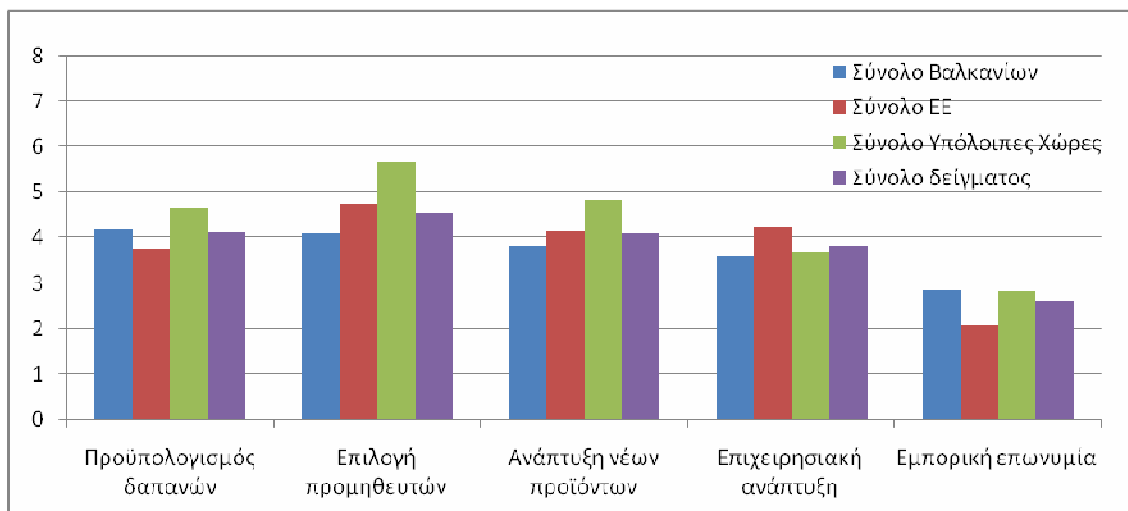
Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 6.16: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση τις υπηρεσίες)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

Γράφημα 6.17: Προσδιοριστικοί Παράγοντες διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Απαντήσεις ερωτηματολογίου θυγατρικών επιχειρήσεων (Σημαντικότεροι 5 σε επίπεδο μητρικής με βάση τη γεωγραφική περιοχή υποδοχής)



Πηγή: Ερωτηματολόγια Μελέτης, IOBE, 2006 /2008 (Υπολογισμοί των μελετητών)

6.4 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα δείχνουν πέρα από κάθε αμφισβήτηση ότι οι Ελληνικές εκροές ΞΑΕ είναι τύπου market seeking (εξεύρεση νέων αγορών). Παράλληλα, η έρευνα υποδεικνύει ότι οι ελληνικές εκροές ΞΑΕ θα μπορούσαν δευτερευόντως να χαρακτηριστούν και ως τύπου

efficiency seeking (δημιουργία αποτελεσματικότητας) δεδομένης της υψηλής κατάταξης κινήτρων διεθνοποίησης, όπως της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας και της αναδιοργάνωσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Σε όρους διαδικασιών λήψης αποφάσεων η στρατηγική επιλογή κάλυψης των αναγκών των χωρών υποδοχής υποστηρίζεται από την αυτονομία της θυγατρικής σε όρους λειτουργικών αποφάσεων. Σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις καθορίζονται στη μητρική. Συνεπώς, η Ελλάδα αποτελεί σημαντικό κομμάτι των δραστηριοτήτων ελληνικών πολυεθνικών, η μητρική επιχείρηση βρίσκεται στο επίκεντρο σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός πανευρωπαϊκού δικτύου επέκτασης. Οι θυγατρικές παίζουν ένα αξιόλογο αποκεντρωτικό ρόλο στο διεθνές δίκτυο παραγωγής χωρίς όμως να μεγιστοποιούν τις δυνατότητες τους περιορίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο τις αναπτυξιακές δυνατότητες του πολυεθνικού ομίλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ, ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΚΑΙ Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Οι Bryan και Farell (2009) προσδιορίζουν δυο πλευρές της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης: *τη γνωστή και την άγνωστη*. Η *γνωστή* πλευρά της κρίσης περιγράφει επιπτώσεις που λίγο ή πολύ είναι αναμενόμενες. Επιχειρήσεις που στηρίχθηκαν σε επιχειρηματικά μοντέλα υψηλού δανεισμού, καταναλωτικής πίστωσης ή σε υψηλά επίπεδα κυκλοφορούντος κεφαλαίου (working capital) θα υποφέρουν περισσότερο τις επιπτώσεις της κρίσης. Η χρηματοδότηση χαμηλού κόστους θα αργήσει πιθανά να ξαναεμφανιστεί με αρνητικές επιπτώσεις για όλους τους stakeholders. Τα νοικοκυριά θα περιορίσουν την κατανάλωση, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί θα αντιμετωπίσουν περιορισμό των κερδών τους, οι κυβερνήσεις θα περιορίσουν τις δημόσιες επενδύσεις ενώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τα κέρδη τους, την ανάπτυξη τους και τις προσδοκίες των μετόχων τους.

Στο πλαίσιο αυτό πρόσφατο ειδικό αφιέρωμα του Economist (2009) στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, αποτυπώνει όλες τις προβλεπόμενες επιδράσεις της οικονομικής κρίσης. Όλες οι χώρες στήριξαν τα σχέδια ανάπτυξης τους στην εκμετάλλευση του χαμηλού κόστους δανεισμού. Κάποιες όμως έκαναν αλόγιστη χρήση αυτού του επενδυτικού εργαλείου.

Για παράδειγμα, η Λετονία πέρασε περίοδο οικονομικής ευφορίας με το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών της να βρίσκεται σε έλλειμμα που αντιστοιχούσε στο 20% του ΑΕΠ της. Ο δανεισμός σε ξένο νόμισμα ανήλθε σε 90% το 2008 δεδομένου ότι το κόστος δανεισμού (για παράδειγμα σε ευρώ) ήταν χαμηλότερο. Το αποτέλεσμα ήταν η οικονομική κατάρρευση της Λετονίας, της οποίας η οικονομία εκτιμάται ότι θα συρρικνωθεί κατά 12% το 2009. Αντίστοιχα δυσμενής είναι και η θέση της Ουγγαρίας η οποία στήριξε τη ροή του ξένου κεφαλαίου στην ελκυστικότητα των ομολόγων της και εκτιμάται ότι η συρρίκνωση της οικονομίας της θα είναι της τάξης του 6% το 2009.

Χώρες που στήριξαν την ανάπτυξη τους σε ΞΑΕ βρίσκονται σε σχετικά ευνοϊκότερη θέση σήμερα δεδομένου ότι το άμεσο κεφάλαιο μεταναστεύει δυσκολότερα. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν χώρες όπως η Πολωνία, η Τσεχία και η Σλοβενία. Συγκεκριμένα για την Πολωνία οι προοπτικές δεν είναι τόσο δυσμενείς. Οι εξαγωγές της δεν κατευθύνονται

αποκλειστικά στις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, τα δημόσια οικονομικά της είναι σε σχετικά καλή κατάσταση με το δημόσιο χρέος να ανέρχεται σε λιγότερο από το 50% του ΑΕΠ και ο δανεισμός σε ξένο νόμισμα των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων ανέρχεται σε περίπου 30% του συνολικού δανεισμού του ιδιωτικού τομέα. Η Τσεχία, η Σλοβακία και η Σλοβενία (με τις δύο τελευταίες να ανήκουν στην ευρωζώνη) βρίσκονται σε καλή θέση αν και η Σλοβακία αντιμετωπίζει προβλήματα στη βιομηχανία λόγω της δυσμενούς κατάστασης που έχει επέλθει στην αυτοκινητοβιομηχανία. Για τις Βαλκανικές χώρες, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία και Κροατία, ο Economist προβλέπει για το 2009 μείωση του ΑΕΠ κατά 0,2% (Knowledge at Wharton, March 2009). Όσον αφορά τις Βαλκανικές χώρες μέλη της ΕΕ, η Ρουμανία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να δει εκείνες τις επιχειρήσεις που χρηματοδότησαν την ανάπτυξη τους με αλόγιστο δανεισμό σε ξένο νόμισμα (κυρίως ευρώ και ελβετικό φράγκο) να καταρρέουν εξ' αιτίας της πτώσης των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Αντίθετα η Βουλγαρία επιδεικνύει ισχυρή οικονομική θέση, με δυναμικές εξαγωγές που αντιστοιχούν περίπου στο 80% του ΑΕΠ της.

Κεντρικό ρόλο λοιπόν στην οικονομική κατάσταση των ανατολικών χωρών κατέχουν δυτικό-ευρωπαϊκές τράπεζες (εκπρόσωποι της παγκόσμιας αγοράς κεφαλαίου) που επένδυσαν σε αυτές τις χώρες. Σύμφωνα με τον Economist (2009) η υπάρχουσα αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποστήριξη μεταξύ των τραπεζών θα κλονιστεί στην περίπτωση που μια τράπεζα αποφασίσει να κλείσει μια θυγατρική της αφήνοντας ακάλυπτους τους πελάτες της. Οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επιφέρουν κάτι τέτοιο θα ήταν η διάθεση των καταθετών να μετατρέψουν τις καταθέσεις τους από ξένο ή εγχώριο νόμισμα σε σκληρό νόμισμα. Αυτή η περίπτωση για ορισμένες χώρες θα οδηγούσε στην κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού τους συστήματος δεδομένης της αδυναμίας της κεντρικής τράπεζας τους να καλύψει τον όγκο των συναλλαγών. Ανάλογα αποτελέσματα θα έχει η φοβία των μετόχων των τραπεζών (με έντονη παρουσία στην περιοχή της Ανατολικής Ευρώπης για παράδειγμα Αυστριακές, Ιταλικές ή Ελληνικές στα Βαλκάνια) στην προοπτική αύξησης κεφαλαίου κατά την οποία εξωτερικοί χρηματοδότες σταθούν δύσπιστα εξαιτίας της σύνθεσης των δανείων που έχει χορηγήσει μια θυγατρική τους. Σε αυτή την περίπτωση πιθανή θα είναι η πώληση της θυγατρικής.

Ο ρόλος των κυβερνητικών παρεμβάσεων μέσω της ανάπτυξης αποτελεσματικών θεσμικών, δημοσιονομικών, εμπορικών και νομισματικών πολιτικών κρίνεται κατά συνέπεια καθοριστικός όχι μόνο σε ευρωπαϊκό αλλά παγκόσμιο επίπεδο. Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να

προσφέρουν κίνητρα και να μην επιβάλλουν μόνο ποινές στον τραπεζικό τομέα (Bryan and Dagnuvala, 2009). Η ολοκλήρωση των παγκόσμιων αγορών και η ανάπτυξη δεν πρόκειται να αναγεννηθούν αν δεν αναζωογονηθεί η παγκόσμια αγορά κεφαλαίου (Bryan and Farrell, 2009). Κατά συνέπεια ο επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να μάθει να λειτουργεί σε συνθήκες μακροοικονομικής αβεβαιότητας. Συνεπώς, μια πιθανή εγκατάλειψη των δραστηριοτήτων του εξωτερικού για τις ελληνικές πολυεθνικές να είχε αρνητικές συνέπειες και στην οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Η μελέτη του IOBE (2007) κατέδειξε ότι η πολυεθνικότητα ενισχύει την απασχόληση, τις εξαγωγές, την έρευνα και ανάπτυξη στις εγχώριες δραστηριότητες των πολυεθνικών. *Η εσωστρέφεια θα αποτελούσε πληγή για την μελλοντική ανάπτυξη των ελληνικών πολυεθνικών και της Ελληνικής οικονομίας.*

Η *άγνωστη πλευρά της κρίσης* περιλαμβάνει τις απρόβλεπτες και μη μετρήσιμες επιπτώσεις. Για παράδειγμα άγνωστο είναι το κατά πόσο καλά θα συνεργαστούν μεταξύ τους οι κυβερνήσεις, πώς θα αντιδράσουν οι διεθνείς αγορές κεφαλαίου σε αυτές τις αλλαγές, ή πώς θα ανταποκριθούν οι επιχειρηματικές στρατηγικές. Οι περισσότερες επιχειρήσεις απαντούν στην κρίση με άμεση περικοπή των εξόδων, απολύσεις, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, επιβράδυνση επενδύσεων κλπ. Αν και αυτές οι κινήσεις αντιμετωπίζουν βραχυπρόθεσμα το πρόβλημα δεν αποδίδουν επί τοις ουσίας μακροπρόθεσμα. **Το μέλλον ανήκει σε εκείνες τις επιχειρήσεις που θα ενισχύσουν την ευελιξία, την αφύπνιση και την ανθεκτικότητα τους** (Bryan και Farrell, 2009).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποδεχτούν ότι ίσως η έννοια του προβλέψιμου κέρδους δεν είναι πλέον ο ζητούμενος στόχος και να αρχίσουν να χτίζουν εκείνες τις δομές που θα είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να τους επιτρέψουν να σχεδιάσουν αποτελεσματικά και στρατηγικά το μέλλον τους. Στον στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να συμπεριλάβουν ένα χαρτοφυλάκιο εναλλακτικών σεναρίων και στο χτίσιμο κάθε σχεδίου ή σεναρίου θα πρέπει να συμμετέχουν όλες οι παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης σε όποια γεωγραφική και επιχειρηματική γειτονιά ενεργοποιούνται. Αν για παράδειγμα η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση οδηγεί σε επαναξιολόγηση των σχεδίων ΞΑΕ τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανασχεδιάσουν τις αλυσίδες αξίας τους και τις παραγωγικές μονάδες τους, να πουλήσουν αν είναι απαραίτητο ώστε να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη χωρίς να συμβιβάσουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. **Άρα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενισχύσουν την ευελιξία τους (flexibility).** Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της McKinsey

Global Survey (Φεβρουάριος 2009) για την αντιμετώπιση της κρίσης εκ μέρους των επιχειρήσεων, το 45% των επιχειρήσεων θέτει ως πρωταρχικό στόχο την ενδυνάμωση της παραγωγικότητας, το 74% τη μείωση των λειτουργικών εξόδων ενώ το 18% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι πρέπει να εγκαταλείψει ορισμένες από τις αγορές δραστηριοποίησης.

Ανάλογες προκλήσεις αντιμετωπίζουν και οι Ελληνικές Πολυεθνικές. Ειδικότερα, ο χαρακτήρας της στρατηγικής διεθνοποίησης, *τύπου αναζήτησης νέων αγορών*, με βασικό στόχο την κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών των χωρών υποδοχής, αποτελεί ευάλωτη στρατηγική επιλογή δεδομένου ότι εξαρτάται από τη ρευστότητα των καταναλωτών των χωρών υποδοχής. Ο ώριμος χαρακτήρας των προϊόντων που παράγονται από τις θυγατρικές, προσδιορίζει ότι ο βασικός μηχανισμός ανταγωνισμού είναι οι τιμές. Εφόσον η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στις χώρες υποδοχής θα επηρεαστεί άμεσα και η παραγωγική δραστηριότητα των θυγατρικών σε αυτές τις χώρες. Άρα το κόστος παραγωγής θα καθορίσει και την αντοχή που θα δείξουν οι επιχειρήσεις κάτω από πιέσεις στενότητας. Επιχειρήσεις με χρονοβόρους και ανελαστικούς παραγωγικούς κύκλους θα αντιμετωπίσουν επίσης προβλήματα χρηματοδότησης.

Κατά συνέπεια οι βιομηχανίες θα εισέλθουν σε διαδικασία αναδιοργάνωσης δεδομένου ότι η στρατηγική επέκτασης πολυτοπικού χαρακτήρα έχει ως φυσική εξέλιξη την γεωγραφική αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων προς μια πιο εκλογικευμένη παραγωγική δομή, προκειμένου να αποφευχθεί το βασικό πρόβλημα που συνδέεται με τέτοιου τύπου στρατηγική, αυτό της ταυτόχρονης παραγωγής κοινού προϊόντος από παρεμφερείς παραγωγικές μονάδες. Η οικονομική κρίση προβλέπεται να λειτουργήσει επιταχυντικά προς μια τέτοια αναδιοργάνωση παραγωγικών δραστηριοτήτων όπου αυτό κρίνεται χρήσιμο. Άρα βραχυπρόθεσμα οι Ελληνικές πολυεθνικές ενδεχομένως να αναδιοργανώσουν τις δραστηριότητες των θυγατρικών τους με πιο αποδοτικό τρόπο και να αντιμετωπίσουν συγκρατημένα τις προοπτικές περαιτέρω επέκτασης τους.

Η αφύπνιση είναι η επόμενη ικανότητα που πρέπει να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις, η οποία αποκτιέται μέσω καλύτερης γνώσης της αγοράς (business intelligence) που κινούνται (Bryan και Farrell, 2009). Η επικαιροποιημένη γνώση κατακτιέται μόνο μέσω συνεχούς ενημέρωσης που είναι σε θέση να προσφέρει το σύνολο των συμμετεχόντων της επιχείρησης. Σύμφωνα με

τα αποτελέσματα της McKinsey Global Survey (Φεβρουάριος 2009) το 36% των επιχειρήσεων πιστεύει ότι αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης αποτελεί η δημιουργία και προβολή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας έρευνας, σε αυτό το πλαίσιο, είναι η μη αποδοτική αξιοποίηση του δικτύου των θυγατρικών των ελληνικών πολυεθνικών. Για τις ελληνικές πολυεθνικές μια διαφαινόμενη ευκαιρία αφορά την πιο δημιουργική αντιμετώπιση του δικτύου των θυγατρικών τους, την εμπειρία που έχουν αποκομίσει τα στελέχη τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται προκειμένου να αναδιοργανώσουν και ποιοτικά το πλέγμα παραγωγής τους με περισσότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα. **Για παράδειγμα θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν την έντονη παρουσία τους σε περιοχές όπως τα Βαλκάνια, όπου η ποιοτική αναδιάρθρωση του δικτύου παραγωγής θα τις ενισχύσει να διατηρήσουν και να επεκτείνουν την ηγεμονική τους θέση.**

Επίσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενισχύσουν την **ανθεκτικότητα** τους. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις πρέπει να επανεκτιμήσουν την οργανωτική τους δομή και να αναθεωρήσουν σχήματα κάθετης ολοκλήρωσης, ή τύπου πλέγματος, που καθιστούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων χρονοβόρα, την παραγωγική διαδικασία υψηλού κόστους (επικάλυψη παραγωγής από διαφορετικές μονάδες της επιχείρησης). Ο επανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής θα πρέπει να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης και να γίνει με άξονα την «απελευθέρωση» της δημιουργικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της McKinsey Global Survey (Φεβρουάριος 2009) ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων υιοθετούν μακροπρόθεσμους στόχους που σχετίζονται με την ανασυγκρότηση των δομών τους (37% των ερωτούμενων τον Ιανουάριο του 2009 σε σχέση με το 28% των ερωτούμενων το Νοέμβριο του 2008). **Για τις ελληνικές πολυεθνικές στόχος θα πρέπει να είναι η αναδιάταξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με τη συμμετοχή των θυγατρικών στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.**

Η μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση της κρίσης σχετίζεται και με τον στρατηγικό χαρακτήρα της επέκτασης των επιχειρήσεων και βέβαια ας μην υποτιμάται το γεγονός ότι μέσα από μια κρίση υπάρχουν πάντα και ευκαιρίες. Σύμφωνα με τους Baghai et al (2008) οι στοχευόμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις (Ε&Σ) σε περίοδο οικονομικής ύφεσης ενδέχεται να αποδειχτούν μια δυναμική στρατηγική ανάκαμψης αν και για τους περισσότερους επιχειρηματίες η συμβουλή «*επένδυσε σε περίοδο κρίσης*» αποτελεί συνήθως προτροπή χωρίς αντίκρισμα μια

και πολλοί λίγοι αναλαμβάνουν το ρίσκο μιας τέτοιας απόφασης. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους για 200 πολυεθνικές επιχειρήσεις συνοψίζονται σε 2 ουσιαστικά συμπεράσματα:

1. Από τις πιθανές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις σε περίοδο ύφεσης μια αποτελεσματική στρατηγική (E&S) (που ορίζεται ως E&S σε ρυθμό υψηλότερο από το 75% των άμεσων ανταγωνιστών της επιχείρησης) ενίσχυσε την αξία της επιχείρησης για τους μετόχους. Αντίστοιχα απενδύσεις σε περίοδο ανάπτυξης επίσης αύξησαν την αξία της επιχείρησης.
2. Συνήθως οι επιχειρήσεις αντιδρούν αντιπαραγωγικά. Λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος τους προτίμησαν να κάνουν (E&S) σε περίοδο ύφεσης απ' ό,τι σε περίοδο ανάκαμψης. Αντίθετα οι περισσότερες απενέδυσαν σε περίοδο ύφεσης.

Το τελευταίο συμπέρασμα είναι αναμενόμενο δεδομένου ότι σε περίοδο ύφεσης η ροή των εσόδων επιβραδύνεται και τα περιθώρια κέρδους μειώνονται, οι περισσότερες επιχειρήσεις να προτιμούν να περιορίσουν τα έξοδα τους. Οι δυναμικότερες όμως επιχειρήσεις συμπεριφέρονται τελείως διαφορετικά καθώς αντιμετωπίζουν την ύφεση ως τη σωστή περίοδο να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους μέσω E&S. Βασική προϋπόθεση μιας αποτελεσματικής (σε αντιπαράθεση μιας αλόγιστης) στρατηγικής E&S είναι η ύπαρξη της ανάλογης οικονομικής δυνατότητας αλλά και γνώσης που είναι σε θέση να διακρίνει τις επενδυτικές ευκαιρίες. Για τις ελληνικές πολυεθνικές, ευκαιρίες θα μπορούσαν να παρουσιαστούν σε χώρες όπως η Ρουμανία που θα τις προέτρεπε να ακολουθήσουν και αυτές μια *αντικυκλική στρατηγική μέσω E&S* που θα ενισχύσει τον εξωστρεφή χαρακτήρα τους εκμεταλλευόμενες *συμφέρουσες επενδυτικές* ευκαιρίες του σήμερα, τις οποίες θα αναπτύξουν οργανικά με τις δικές τους δυνάμεις, με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατάδειξαν ότι οι ελληνικές πολυεθνικές έχουν συντηρητικά οράματα. Η κρίση επιφυλάσσει εξαιρετικές ευκαιρίες για τις οικονομικά ισχυρά επιχειρήσεις, δηλαδή τις επιχειρήσεις που έχουν υψηλή ρευστότητα και χαμηλό δανεισμό. Η καταγεγραμμένη εύρωστη οικονομική θέση των Ελληνικών Πολυεθνικών θα λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας, στην απειλή της οικονομικής κρίσης, δεδομένης της δυναμικής επενδυτικής επέκτασης στο εξωτερικό του πρόσφατου παρελθόντος. Σε συνθήκες απόλυτης ή σχετικά απόλυτης αβεβαιότητας διαδικασίες bottom-up λύσεων προβλημάτων πρέπει να

αναθεωρηθούν και μαζί τους το σύνολο της φιλοσοφίας αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων. Σημείο εκκίνησης αποτελεί η αποτίμηση της γνώσης που έχουν αποκομίσει για τον κλάδο τους και το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Σε δεύτερο επίπεδο ο επαναπροσδιορισμός του τρόπου αντίληψης του επιχειρηματικού κίνδυνου. Η τρέχουσα παγκόσμια επιχειρηματική και χρηματοπιστωτική κρίση στην πραγματικότητα έφερε αλλαγή στον τρόπο που γίνεται αντιληπτή η αβεβαιότητα (McKinsey, 2008). Σε τρίτο επίπεδο να επανεκτιμηθεί ο τρόπος που οι επιχειρήσεις παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις κάτω από καθεστώς αβεβαιότητας. Για τις ελληνικές πολυεθνικές προσφέρεται μια μοναδική ευκαιρία να αναθεωρήσουν τα οράματά τους:

- Αξιοποιώντας πιο δυναμικά το δίκτυο των θυγατρικών τους. *Ειδικά η ανάγκη αναζήτησης νέων πηγών γνώσης και καινοτομίας προτρέπει τις πολυεθνικές να αναζητήσουν εκείνους τους στρατηγικούς πόρους διασφάλισης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους έξω από τη χώρα προέλευσης και τη μητρική εταιρεία.*
- Επαναπροσδιορίζοντας τη δομή της βιομηχανίας που ανήκουν με τολμηρές επενδύσεις μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, έρευνας και ανάπτυξης, τις οποίες οι ανταγωνιστές τους δεν μπορούν να χρηματοδοτήσουν και έτσι να δημιουργήσουν νέες αγορές στις οποίες θα πρωτοπορήσουν (McKinsey, 2008). Όπως συμπεραίνουν οι Baghai et al (2008) **η αντικυκλική επένδυση ξεχωρίζει τις ηγετικές επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες.**

Η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελεί τη μόνη βεβαιότητα. Η πρόκληση για τις σημερινές επιχειρήσεις είναι να ξεπεραστεί η παράλυση που στοιχειώνει πολλές από αυτές ώστε ξεκινήσουν να διαμορφώνουν το μέλλον τους με ευνοϊκότερους όρους (Bryan και Farrell 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σήμερα το παγκόσμιο φαινόμενο των ΞΑΕ είναι περισσότερο σύνθετο από ποτέ. Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις υπολογίζονται περίπου στις 79.000 από τις οποίες προέρχονται περίπου 790.000 θυγατρικές. Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις συνεχίζουν να επεκτείνονται σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ ταυτόχρονα εμπλουτίζεται και ο χάρτης των χωρών προέλευσης τους με το παγκόσμιο απόθεμα ΞΑΕ για το 2007 να έχει ξεπεράσει τα \$15 τρις (UNCTAD, 2008). Μεγάλες πολυεθνικές με επιρροή στον παγκόσμιο παραγωγικό χάρτη προέρχονται από τις αναπτυσσόμενες χώρες και ειδικά από τις BRICs (Brazil, Russia, India, China). Επιχειρήσεις όπως οι, Hutchison Whampoa LTD από την Κίνα, Petronas- Petroliam Nasional Bhd από την Μαλαισία, Samsung Electronics Co Ltd από την Ν. Κορέα, Cemex SA από το Μεξικό και η Hyundai Motor Company από την Ν. Κορέα, απαρτίζουν τις 5 πρώτες μεγαλύτερες μεταποιητικές πολυεθνικές στον κόσμο που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες. Όλες μαζί απασχολούν περίπου 500.000 εργαζομένους με τους μισούς να απασχολούνται στις θυγατρικές τους στο εξωτερικό.

Σε μια αμφιλεγόμενη τρέχουσα διεθνή επενδυτική σκηνή οι Ελληνικές Πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω του δικτύου των θυγατρικών τους δηλώνουν δυναμικό παρόν. Το φαινόμενο των Ελληνικών ΞΑΕ δεν είναι σαφώς πρόσφατο. Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τράπεζες αλλά και ορισμένες μεταποιητικές επιχειρήσεις θεωρούνται από τους πρωτοπόρους έλληνες επενδυτές στο εξωτερικό όταν ο βασικός όγκος των ΞΑΕ και των πολυεθνικών προέρχονταν κατά κόρο από μεγάλες ή και μικρές χώρες που πάντως ήταν αποδεδειγμένα μεγάλες βιομηχανικές δυνάμεις.

Η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία παραδοσιακά θεωρείται ως χώρα υποδοχής ΞΑΕ παρά ως χώρα προέλευσης πολυεθνικών. Μια σειρά παραγόντων που συνδέονται με τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, τη γραφειοκρατία αλλά και την πολιτική κουλτούρα που σχετίζεται με τις ΞΑΕ, αποθάρρυναν όμως τους ξένους επενδυτές να δεχτούν την Ελλάδα ως ένα σταθερό και ελκυστικό προορισμό υποδοχής των επιχειρήσεών τους. Από την άλλη πλευρά η απόδοση της χώρας ως διεθνούς επενδυτή στο εξωτερικό, μέσω της παραγωγικής επέκτασης των επιχειρήσεων, είναι κάτι περισσότερο από δυναμική. Συγκεκριμένα η Ελλάδα βρίσκεται τα τελευταία χρόνια ανάμεσα στις 50 πρώτες επενδύτριες χώρες.

Στόχος της παρούσας μελέτης, ήταν να παρουσιάσει τις δραστηριότητες των ελληνικών θυγατρικών μεγάλων ελληνικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό, να αναδείξει τα χαρακτηριστικά τους, να αξιολογήσει, τη σχέση τους με τη μητρική εταιρεία και τη συνεισφορά τους στην στρατηγική του πολυεθνικού ομίλου. Αποτελεί συνέχεια της μελέτης *Ο Ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Οικονομία & Προϋποθέσεις Περαιτέρω Ανάπτυξής τους* που εκπονήθηκε από το IOBE το 2007. Στηρίζεται σε στοιχεία πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε κατά το 2006-07 για ένα δείγμα 18 Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων και 42 θυγατρικών τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία της πρωτογενούς έρευνας στο σύνολο των μητρικών επιχειρήσεων, για τις 11 επιχειρήσεις του δείγματος που ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας υπάρχουν στοιχεία για 25 θυγατρικές. Στο δε σύνολο των επτά (7) μητρικών επιχειρήσεων που ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών έχουν συγκεντρωθεί στοιχεία για 17 θυγατρικές. Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει και αναλύει στοιχεία όπως έχουν προέλθει από τη επεξεργασία ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου που συγκροτήθηκε για να καταγράψει τις δραστηριότητες των θυγατρικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που αφορούν τις θυγατρικές ποσοτικά στοιχεία μας δείχνουν:

- ✓ Το 2005 η συνεισφορά των αλλοδαπών παραγωγικών δραστηριοτήτων των ελληνικών πολυεθνικών, ανέρχεται στο 33% του συνόλου των πωλήσεων και στο 41% του συνόλου των εργαζομένων σε αυτές. Τα ποσοστά αυτά είναι αρκετά σημαντικά για πολυεθνικές επιχειρήσεις που προέρχονται από μια μικρή χώρα και μάλιστα έχουν μια σχετικά σύντομη διεθνή επενδυτική πορεία.
- ✓ Η ελληνική αγορά αποτελεί την κύρια αγορά των ελληνικών πολυεθνικών. Η απόδοση τους στην ελληνική αγορά είναι θετική.
- ✓ Εξίσου θετική και ίσως με δυναμικότερους ρυθμούς είναι και η απόδοση των θυγατρικών τους στις χώρες υποδοχής. Για παράδειγμα, στις αλλοδαπές θυγατρικές η απασχόληση αυξήθηκε με ετήσιο μέσο όρο 15,3% κατά την περίοδο 2001-2005. Ανά κλάδο δραστηριοποίησης ο τομέας των υπηρεσιών καταγράφει τον υψηλότερο ρυθμό ζήτησης για νέες θέσεις εργασίας στο εξωτερικό με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 29% για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος. Θετικούς ρυθμούς αύξησης των θέσεων εργασίας στην αλλοδαπή παρουσιάζουν και οι θυγατρικές που ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας αλλά με σαφώς πιο συντηρητικούς ρυθμούς της τάξης του 8%.

- ✓ Σε όρους επενδύσεων, οι Ελληνικές πολυεθνικές στήριξαν δυναμικά το δίκτυο των θυγατρικών τους κατά την περίοδο 2001-2005. Συγκεκριμένα, για το σύνολο του δείγματος ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των επενδύσεων στο εξωτερικό είναι της τάξης του 69, 4% κατά την περίοδο 2001-2005.
- ✓ Ιδιαίτερα δυναμική αλλά και αποδοτική είναι και η συνεισφορά των πωλήσεων που προέρχονται από τις θυγατρικές στο σύνολο των πωλήσεων του πολυεθνικού ομίλου, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 15,9% την περίοδο 2001-2005.
- ✓ Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με στοιχεία που αφορούν το ιδιοκτησιακό καθεστώς των θυγατρικών, την ηλικία τους μας προσδιορίζουν το προφίλ τους σε κυρίως ποσοτικούς όρους. Πρόκειται δηλαδή για μεγάλες, κατά μέσο όρο, παραγωγικές μονάδες, που ιδρύθηκαν κυρίως μετά το 1992, που χαρακτηρίζονται από πλειοψηφικό ιδιοκτησιακό καθεστώς και αποτελούν σαφώς δυναμικούς εργοδότες και επενδυτές στις χώρες υποδοχής τους.

Η ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των ελληνικών θυγατρικών προσφέρει τη δυνατότητα να ολοκληρωθεί το παραγωγικό προφίλ τους και να αξιολογηθεί σφαιρικά η σημασία τους στον πολυεθνικό όμιλο.

- ✓ Αναφορικά με τα κίνητρα και τις στρατηγικές διεθνοποίησης, τα 5 πιο σημαντικά κίνητρα πολυεθνικής δραστηριοποίησης, που κατεγράφησαν εκ μέρους των μητρικών με σειρά ιεράρχησης ήταν τα ακόλουθα:
 - ❖ Η εκμετάλλευση νέων αγορών.
 - ❖ Η διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης στη διεθνή αγορά καθώς και άλλοι τρεις παράγοντες που σχετίζονται με την αναζήτηση νέων αγορών δηλαδή
 - ❖ Η εξυπηρέτηση πελατών.
 - ❖ Η οριζόντια ολοκλήρωση και
 - ❖ Η κάλυψη καταναλωτικών αναγκών στις χώρες υποδοχής

Η παρούσα μελέτη ανέλυσε και τον παραγωγικό χαρακτήρα των θυγατρικών:

- ✓ Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των θυγατρικών, ανεξαρτήτως κλάδου και περιοχής υποδοχής, ανέφερε ότι εξειδικεύεται στην παραγωγή τελικών προϊόντων, που σαφώς κατευθύνονται στον τελικό καταναλωτή υποστηρίζοντας με συνέπεια το βασικό κίνητρο πολυεθνικότητας, αυτό της εκμετάλλευσης νέων αγορών.

- ✓ Αναλύοντας περισσότερο τη φύση του προϊόντος διαπιστώθηκε ότι τα προϊόντα που παράγονται για τις αγορές των θυγατρικών είναι μεν παρόμοια με αυτά που παράγονται για την ελληνική αγορά αλλά προσαρμόζονται στις ανάγκες των αγορών υποδοχής δίνοντας με σαφήνεια την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού που απαιτεί από τις επιχειρήσεις περισσότερη ανταποκρισιμότητα στις ιδιαίτερες καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής.
- ✓ Τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης του παραγωγικού ρόλου των θυγατρικών υποστηρίζουν ότι ο επικρατών ρόλος των ελληνικών θυγατρικών είναι αυτός της *τυποποιημένης θυγατρικής* και σχετίζεται με την παραγωγή ώριμων προϊόντων, τα οποία προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς δραστηριοποίησης και υποστηρίζονται τεχνολογικά από υπάρχουσες *in house* τεχνολογίες.
- ✓ Διαπιστώθηκε παράλληλα, ότι οι χώρες υποδοχής, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη και δημιουργία ειδικών ικανοτήτων, με τη σχετικά δυναμικότερη παρουσία καινοτόμων θυγατρικών στις χώρες της ΕΕ.

Η ολοκληρωμένη αξιολόγηση των προοπτικών ενός πολυεθνικού ομίλου εξαρτάται από την κατανόηση και των ποιοτικών παραγωγικών χαρακτηριστικών που συμπεριλαμβάνει και την κατανόηση της σχέσης μεταξύ μητρικής και θυγατρικών. Αυτή η σχέση είναι που ουσιαστικά καθορίζει και την επιτυχία κάθε στρατηγικού σχεδιασμού. Στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας σχεδιάστηκαν δύο τύποι ερωτηματολογίων. Ο ένας απευθυνόταν στις μητρικές και άλλος τύπος στις θυγατρικές. Ορισμένες από τις ερωτήσεις ήσαν κοινές προκειμένου να καταγραφεί ο *βαθμός ανεξαρτησίας* δηλαδή ο βαθμός συμμετοχής των θυγατρικών στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης των στρατηγικών των πολυεθνικών ομίλων.

- ✓ Με βάση τα στοιχεία του ερωτηματολογίου των θυγατρικών διαπιστώθηκε ότι το κυριότερο κίνητρο ύπαρξής τους είναι η αναζήτηση νέων αγορών και ως επιμέρους κίνητρα καταγράφονται η αναζήτηση στρατηγικών πόρων αλλά και ο συνδυασμός των δυο κινήτρων μαζί. *Καταγράφεται λοιπόν, ότι υπάρχει επιθυμία ανεξαρτησίας των ελληνικών θυγατρικών δεδομένου, ότι η αναζήτηση στρατηγικών πόρων δεν διαπιστώθηκε ως προτεραιότητα στην ανάλυση του ερωτηματολογίου των μητρικών.* Αυτό το συμπέρασμα ενισχύεται κατά κάποιο τρόπο και από το αποτέλεσμα ότι οι θυγατρικές καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες όχι μόνο της χώρας υποδοχής (με το στενό

γεωγραφικό περιορισμό) αλλά να αναπτύξουν και άλλες αγορές, όχι όμως την ελληνική αγορά.

- ✓ Αυτή η οργανωτική δομή, παραπέμπει «σε μια οργανωτική δομή τύπου δικτυακής ιεραρχίας όπου το κέντρο δηλαδή στην περίπτωση μας η Ελληνική αγορά είναι η αγορά που καθορίζει το παραγωγικό προφίλ των θυγατρικών και όχι ετεραρχία όπου και οι θυγατρικές παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της μητρικής αγοράς». Παράλληλα οι θυγατρικές θεωρούν ως σημαντικό ρόλο τους την παραγωγή «παγκόσμιου» προϊόντος. Η αντίστοιχη απάντηση των μητρικών βρίσκεται πολύ χαμηλά στις προτεραιότητες τους.

Είναι εμφανές λοιπόν, ότι οι θυγατρικές των ελληνικών πολυεθνικών λειτουργούν ως ιχνηλάτες ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις χώρες υποδοχής. Όσον αφορά τα κίνητρα εγκατάστασης ανά γεωγραφική περιοχή εστιάζοντας στα Βαλκάνια, η ύπαρξη θυγατρικών φαίνεται να σχετίζεται άμεσα με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην Ελλάδα αλλά και την εκμετάλλευση του χαμηλότερου παραγωγικού κόστους στις χώρες αυτές.

Αν θεωρηθούν λοιπόν οι παράγοντες διεθνούς επέκτασης ως το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, τότε οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελούν σοβαρό κομμάτι της διαδικασίας υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού. Μέχρι τώρα η ανάλυση υποστηρίζει τον καθοριστικό ρόλο της μητρικής στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Στο ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν στις θυγατρικές ζητήθηκε από τις θυγατρικές να αξιολογήσουν τον βαθμό συγκέντρωσης - αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων. Με την ανάλυση των απαντήσεων διαπιστώθηκε ότι στρατηγικού τύπου αποφάσεις (όπως αυτές που σχετίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική) καθορίζονται αποκλειστικά σε επίπεδο μητρικής ενώ λειτουργικού τύπου αποφάσεις (για παράδειγμα σχέσεις με πελάτες) καθορίζονται σε επίπεδο θυγατρικής. Άρα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αντικατοπτρίζει τυποποιημένες θυγατρικές υπογραμμίζοντας την συνέπεια μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και στρατηγικής εφαρμογής.

Συνοψίζοντας, οι θυγατρικές των ελληνικών πολυεθνικών παίζουν σημαντικό ρόλο στο διεθνές δίκτυο παραγωγής των ομίλων τους. Καθοριστικός παραμένει ο ρόλος της μητρικής επιχείρησης σε όρους σχεδιασμού των στρατηγικών επέκτασης αλλά και της ελληνικής αγοράς ως βασικής αγοράς αυτών των επιχειρήσεων. Αν και η παρουσία του δικτύου των θυγατρικών είναι έντονη σε όρους συμμετοχής πωλήσεων και απασχόλησης στο πολυεθνικό

όμιλο δεν συνοδεύεται και από την ανάλογη ποιοτική συμμετοχή στον καθορισμό της στρατηγικής. Η έντονη παρουσία της μητρικής στερεί από τις θυγατρικές να παίξουν ένα πιο ολοκληρωμένο ρόλο στις επενδυτικές αποφάσεις του ομίλου. Οι θυγατρικές απλά εκτελούν αποφάσεις και δεν συμμετέχουν δυναμικά στη δημιουργία νέας γνώσης στην επιχείρηση. *Οι διεθνείς παραγωγικές δραστηριότητες τους οργανώνονται από ένα δίκτυο θυγατρικών που έχει ως στρατηγικό στόχο την αναζήτηση νέων αγορών, στηρίζονται στην επιχειρηματική και καινοτομική ικανότητα της μητρικής μέσω της δημιουργίας κεντρικά ελεγχόμενων πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας. Η οργανωτική τους δομή παραπέμπει σε δικτυακή ιεραρχία και πολυτοπική ιεραρχία. Καθώς η σύγχρονη πολυεθνική επιχείρηση εξελίσσεται γίνεται ξεκάθαρο τέτοιου τύπου δομές δεν είναι αρκετές να στηρίζουν μια στρατηγική που θα βοηθήσει την πολυεθνική να ανταποκριθεί με απόλυτη επάρκεια στις διεθνείς ανταγωνιστικές προκλήσεις.*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Altzinger, W. (1998) Austria's Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: 'Supply Based' or 'Market Driven'? Working Paper No. 57, <http://www.wu-wien.ac.at/inst/vw1/papers/wu-wp57.pdf>

Andersen O. (1993) On the Internationalization process of firms: A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, 24, 2, 209-231.

Andersson, U., Forsgren, M., (2000), In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations, *Management International Review*, 40, 329-350.

Baghai, M. , Smit, S. and Patrick Viguerie, S. (2008) M&A strategies in a down market, *The MacKinsey Quarterly*, accessed on line on the 9 March
http://www.mckinseyquarterly.com/MA_strategies_in_a_down_market_2187

Barlett, C. and Ghoshal, S. (1986), Tap your subsidiaries for global reach, *Harvard Business Review*, 87-94.

Barlett, C. and Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston: Harvard Business School Press

Benito, G., Groggaard, B. and Narula, R. (2003), Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries, *Journal of International Business Studies*, 34, 443-456.

Birkinshaw, J. (1998). Foreign owed subsidiaries and regional development: The case of Sweden, in Birkinshaw, J. and Hood, N. (eds) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, pp. 268- 298, London: Macmillan.

Birkinshaw, J. and Hood, N. (eds.) (1998), *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, London: Macmillan

Birkinshaw, J. Hood, N. and Jonsson, S. (1998), Building firm specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative, *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.

Birkinshaw, J. Nobel, R. and Ridderstrale, J. (2002), Knowledge as a contingency variable: Do the characteristic of knowledge predict organizational structure? *Organization Science*, 13, 3, 274-289.

Birkinshaw, J. (1996), How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost, *Journal of International Business Studies*, 27, 467-495.

Borsos, J.(1995) Domestic employment effects of Finnish FDI in Eastern Europe. ETLA, B.111, HelsinkiBratislava-Region: A Review, in: Graute, Ulrich (ed.); Sustainable Development for Central and Eastern Europe - Spatial Development in the European Context, Springer-Verlag, Wien-Berlin-New York, pp.89-114

Brand, S., Hill, S. and Munday, M.(2000) Assessing the impacts of foreign manufacturing on regional economies: The cases of Wales, Scotland and the West Midlands, *Regional Studies*, 34, 4, 343-355.

Bryan, L. and Farrell, D. (2008) Leading through uncertainty, *The McKinsey Quarterly* , accessed on line on the 9 March 2009

http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_through_uncertainty_2263

Bryan, L. and Daruvala, T. (2009) A better way to fix the banks, *The McKinsey Quarterly* , accessed on line on the 5 March 2009

http://www.mckinseyquarterly.com/A_better_way_to_help_banks_2314

Cantwell, J. (1995), The globalization of technology: What remains of the product cycle, *Cambridge Journal of Economics*, 19, pp.155-174.

Carr, D., Markusen, J. and Maskus, K. (2001) **Estimating the Knowledge-Capital Model of the Multinational Enterprise**, *The American Economic Review*, 91, 3, 693-708.

Cavusgil, T.S.(1980) On the internationalization process of firms, *European Research*, 8, 273-281.

Crookell, H. and Morrison, A. (1990), Subsidiary strategy in a free trade environment, *Business Quarterly*, Autumn, 33-39.

Dunning, J. (1958) American Investment in British manufacturing industry. London: George Allen and Unwin.

Dunning, J., (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, New York: Addison

Dunning, J., (2002) Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, in Brewer, T., Young, S. and Guisinger, S. (eds.) *The New Economic Analysis of Multinationals: An Agenda for Management, Policy and Research*, Cheltenham: UK, pp.45-69.

Economist (2009) The whiff of contagion, *The Economist*, http://www.economist.com/world/europe/displaystory.cfm?story_id=13184594

Floyd, D. (1996); Foreign Direct Investment in Poland: Is Low Cost Labour Really the Sole Determinant? in: *Economic Issues*, No.2, September, 29-39.

Ghoshal, S. and Nohria, N. (1993) Horse for courses: organizational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, Winter, 23-35.

Gupta, A. and Govindarajan , V. (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management Review*, 16, 768-792.

Håkanson, L., Nobel, R., (2001) Organizational Characteristics and Reverse Technology Transfer, *Management International Review*, 41, 395-420.

Hedlund, G., (1986) The Hypermodern MNC – A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25, 9-35.

Hunya, G. (1997) Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe, Bank Austria, Wien.

ICAP (2009), Greece in figures, ICAP: Athens.

Jarillo, J. and Martinez J. (1990) Different roles for subsidiaries: The case of Multinational corporations in Spain, *Strategic Management Journal*, 11, 501-12.

Johanson J, Vahlne J-E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7, 4.

Johanson, J. Vahlne, J. E., (1977) The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

Knowledge@Wharton (2009) Worry in the West as Eastern and Central European Economies Head South, *Knowledge@Wharton*, Published: March 04, 2009
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2174>

Kuemmerle, W., (1999) The drivers of foreign direct investment into research and development: An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 429-449.

Kurz, C. and Wittke, V. (1997) From 'Supply Base Driven' to 'Market Driven' Integration: Patterns of Integrating Central-East European Economies by Using Their Industrial Capacities, Background Paper, presented at the Berkeley Roundtable on the International Economy, Vienna, June 5-6.

Lemoine, F. (1997) Integrating Central and Eastern Europe in the European Trade and Production Network, Background Paper, presented at the Berkeley Roundtable on the International Economy, Vienna, June 5-6.

Malmberg, A., Solvell, O and Zander, U. (1996) Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness, *Geografiska Annaler*, 78B, pp. 85-97.

Maskus, K. E. and Webster, A. (1995) Competitive advantage and the location of inward foreign direct investment: Evidence from the UK and South Korea, *World Economy*, 18, 2, 315-28.

McKinsey (2008) A fresh look at strategy under uncertainty: An interview with Courtney Hugh, *The McKinsey Quarterly* accessed on line on the 9 March 2009 http://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256

McKinsey (2009) Global survey results: Economic Conditions snapshot: February 2009, *The McKinsey Quarterly* accessed on line on the 5 March 2009, http://www.mckinseyquarterly.com/Economic_Conditions_Snapshot_February_2009_2301

Meyer, K. E. (1995) Direct Foreign Investment in Eastern Europe: The Role of Labour Costs, *Comparative Economic Studies*, 37, 4, 69-88.

OECD (1994) Assessing Investment Opportunities in Economics in Transition, OECD: Paris.

Papanastassiou, M. and Pearce, R. (1999). Multinationals, technology and national competitiveness, Cheltenham, Elgar.

Porter, M., (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: New York

Pye, R., (1997) Foreign Direct Investment in Central Europe - Results from a Survey of Major Investors, Finance Working Paper A.97/1, London: City University.

Taggart, J. and Hood, N. (1999) Determinants of autonomy in Multinational corporation subsidiaries, *European Management Journal*, 17,2, 226-236.

Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

World Investment Report- WIR (2006) FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development, Geneva: UNCTAD.

World Investment Report – WIR (2008) Transnational Corporations and the Infrastructure challenge, Geneva: UNCTAD

Yeaple, S. R (2003) The role of skill endowments in the structure of US outward foreign direct investment, *Review of Economics and Statistics*, 85, 3, 726-734.

Young, S. and Guisinger, S. (eds.) The New Economic Analysis of Multinationals: An Agenda for Management, Policy and Research, Cheltenham: UK, pp.45-69.

Young, S., Hood, N. and Peters, E. (1994), Multinational enterprises and regional economic development, *Regional Studies*, 28, 7, 657-677.

Παλάσκας, Θ., Πεχλιβάνος, Λ. και Στοφόρος, Χ. (2004) Η Ελλάδα στη Διεθνή Αγορά Επενδύσεων, Αθήνα: IOBE.

Παλάσκας, Θ., Παπαναστασίου, Μ. και Φιλιππαίος, Φ. (2007) Ο ρόλος των Ελληνικών Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην οικονομία και προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής τους, Αθήνα: IOBE.

Τράπεζα της Ελλάδος (2008) Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007, Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.

Παράρτημα Α

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στα Παραρτήματα Α, Β και Γ προέρχονται από την Orbis Database (Bureau van Dijk Electronic Publishing) Update: April, 2009.

STOPANSKA BANKA A.D. SKOPJE (SKOPJE, Macedonia (Fyrom))

11 Oktomvri, 7 - P.O. Box 582 **Phone :** +389 91 115 322 **Net Interest Revenue (2007, mil USD) :**
 91000 SKOPJE **Fax :** +389 91 114 503 **Net Income (2007, mil USD) :**
 Macedonia (Fyrom) **Date of incorporation :** 29/10/1944 **Employees (2007) :**
Publicly quoted company. **BvDEP ID number :** MK:
NACE Rev. 1.1 code :
 6512 : Other monetary intermediation

Trade description :

Commercial Bank

Peer Group :

For comparison purposes the financials of this company are compared to the values of a default Peer Group.

This group includes 2,913 companies selected in the group (BNK-01-LA)

BALANCE SHEET (mil USD)

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Assets					
Loans	815	488	310	259	174
Other Earning Assets	456	369	276	269	317
Total Earning Assets	1,271	858	586	528	492
Fixed Assets	33	32	22	29	32
Non-Earning Assets	15	13	35	97	55
Total Assets	1,318	902	643	654	579

Liabilities & Equity

Customer & Short Term Funding	1,139	768	564	564	499
Other Funding	29	26	n.a.	0	0
Other (Non-Interest Bearing)	16	13	7	11	8
Loan Loss Reserves	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Other Reserves	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Equity	134	96	72	79	72
Total Liabilities & Equity	1,318	902	643	654	579

P & L ACCOUNT (mil USD)

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Net Interest Revenue	52	39	25	24	12
Other Operating Income	28	22	22	27	20
Overheads	41	34	29	33	29

Loan Loss Provisions	10	10	14	17	3
Other	n.a.	n.a.	0	0	0
Profit before Tax	29	17	4	0	0
Tax	0	0	0	0	-0
Net Income	29	17	4	0	0

RATIOS	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003
	12 months	12 months	12 months	12 months	12 months
	Uncons.	Uncons.	Uncons.	Uncons.	Uncons.
	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP

Assets Quality

Loan Loss Res. / Gross Loans (%)	15.20	21.81	n.a.	n.a.	n.a.
----------------------------------	-------	-------	------	------	------

Capital

Total Capital Ratio (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
-------------------------	------	------	------	------	------

Equity / Total Assets (%)	10.14	10.59	11.21	12.06	12.46
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Cap. Funds / Liabilities (%)	14.11	15.61	n.a.	13.71	14.24
------------------------------	-------	-------	------	-------	-------

Operations

Net Interest Margin (%)	4.67	5.15	4.83	4.50	2.78
-------------------------	------	------	------	------	------

Return on Avg Assets (ROAA) (%)	2.46	2.06	0.59	0.04	0.04
---------------------------------	------	------	------	------	------

Return on Avg Equity (ROAE) (%)	23.81	18.96	5.12	0.36	0.28
---------------------------------	-------	-------	------	------	------

Cost to Income Ratio (%)	51.50	55.29	63.00	65.66	89.58
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Liquidity

Net Loans / Total Assets (%)	61.81	54.12	48.24	39.56	30.08
------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Net Loans / Cust. & ST Funding (%)	71.54	63.60	55.02	45.84	34.94
------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Liquid Assets / Cust. & ST Funding (%)	41.08	49.44	33.46	36.95	43.64
----------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

EMPLOYEES	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
------------------	------	------	------	------	------

MEDIAN VALUES OF THE PEER GROUP

	2007	2006	2005	2004	2003
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Total Assets (th USD)	1,860,613	1,432,419	1,152,217	1,057,454	n.a.
-----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------

Equity (th USD)	174,085	133,656	109,770	100,197	n.a.
-----------------	---------	---------	---------	---------	------

Net Income (th USD)	17,665	15,093	12,151	10,173	n.a.
---------------------	--------	--------	--------	--------	------

Return on Avg Equity (ROAE) (%)	12.04	12.74	12.38	11.56	n.a.
---------------------------------	-------	-------	-------	-------	------

Net Loans / Total Assets (%)	64.19	61.59	60.93	59.11	n.a.
------------------------------	-------	-------	-------	-------	------

Liquid Assets / Cust. & ST Funding (%)	9.40	9.81	10.18	10.64	n.a.
----------------------------------------	------	------	-------	-------	------

SUBSIDIARIES

Current definition of the UO : path of min 25.01% of control, known shareholders

The companies underlined and displayed in **blue - bold** are available on Orbis.

Subsidiary name	Coun-try	Ownership			Source		Company Inform.		
		Direct (%)	Total (%)	Level of own.	Status of ident.	Source Date of inform.	Closing Date	Op. Revenue (mil USD)*	No of employees

1.	STOBA STOPANSKA BANKA DOOEL	MK	100.00100.00	1	-	OS	09/2007	n.a.	n.a.	n.a.
2.	ZIVINARSKA FARMA ZIVINO KOMERC STIP	MK	- n.a.	1	-	CM	07/2008	><	n.a.	n.a.

Παράρτημα Β

ALUMIL ROM INDUSTRY SRL (BUCURESTI SECTORUL 5, Romania)

Calea RAHOVEI, Nr. 286A	Phone :	+40 21 3223015	Operating revenue/Turnover (2007, mil USD) :
70000 BUCURESTI SECTORUL 5	Fax :		P/L for period (= Net Income) (2007, mil USD) :
Romania	Date of incorporation :	29/10/1997	Employees (2007) :
Publicly quoted company.			BvDEP ID number :
NACE Rev. 1.1 code :			RO100 ⁴

5113 : Agents involved in the sale of timber and building materials

Peer Group :

For comparison purposes the financials of this company are compared to the values of a default Peer Group.

This group includes 1,912 companies selected in the group (5113-VL)

BALANCE SHEET (th USD)

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Assets					
Current Assets	41,080	25,615	16,276	14,116	9,551
Cash & Cash Equivalent	6,340	2,613	3,924	1,811	1,108
Debtors	24,630	15,460	7,071	4,929	4,064
Other Current Assets	10,110	7,542	5,281	7,376	4,379
Fixed Assets	5,237	4,838	3,608	4,452	3,887
Tangible Fixed Assets	4,242	3,857	3,305	3,871	3,116
Other Fixed Assets	994	981	303	581	771
Total Assets	46,317	30,453	19,883	18,568	13,438
Liabilities & Equity					
Current Liabilities	23,300	20,553	14,244	14,576	9,651
Creditors	n.a.	0	0	0	0
Other Current Liabilities	23,300	20,553	14,244	14,576	9,651
Non Current Liabilities	442	613	709	0	628
Long Term Debt	n.a.	594	0	0	0
Other Non-Current Liabilities	n.a.	19	709	0	628
Shareholders Funds	22,575	9,287	4,930	3,992	3,160
Total Shareh. Funds & Liab.	46,317	30,453	19,883	18,568	13,438

P & L ACCOUNT (th USD)

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Operating Revenue/Turnover	45,450	37,580	25,159	26,176	18,433

Costs of Goods Sold	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Other Operating Expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Operating P/L [=EBIT]	7,588	5,241	3,532	2,784	2,999
Financial P/L	-760	1,265	216	173	-1,064
Taxation	-1,087	-1,170	-663	-773	-535
Extr. and Other P/L	0	0	0	0	0
P/L for Period [= Net Income]	5,742	5,336	3,084	2,184	1,400

RATIOS	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003
	12 months	12 months	12 months	12 months	12 months
	Uncons. Local GAAP	Uncons. Local GAAP	Uncons. Local GAAP	Uncons. Local GAAP	Uncons. Local GAAP
Return on Shareholder Funds (%)	30.25	70.05	76.01	74.06	61.25
Return on Total Assets (%)	14.74	21.36	18.85	15.92	14.40
Return on Capital Employed (%)	29.99	70.13	69.59	78.05	54.54
Profit Margin (%)	15.02	17.31	14.90	11.30	10.50
Current Ratio (x)	1.76	1.25	1.14	0.97	0.99
Solvency Ratio (%)	48.74	30.50	24.79	21.50	23.52
Shareholders Liquidity Ratio (x)	51.12	15.15	6.95	n.a.	5.03
Total Assets per Employee (Th.)	165	112	76	81	75
Net Assets Turnover (x)	1.98	3.80	4.46	6.56	4.87
EMPLOYEES	281	271	261	230	180

MEDIAN VALUES OF THE PEER GROUP	2007	2006	2005	2004	2003
Operating Revenue/Turnover (th USD)	9,658	7,515	6,156	6,494	n.a.
Operating P/L [=EBIT] (th USD)	348	244	181	170	n.a.
P/L for Period [= Net Income] (th USD)	207	151	111	110	n.a.
Return on shareholders Funds (%)	32.45	27.48	25.15	24.74	n.a.
Return on Total Assets (%)	6.60	6.38	5.48	5.83	n.a.
Return on Capital Employed (%)	22.04	21.91	19.72	21.12	n.a.

SUBSIDIARIES

Current definition of the UO : path of min 25.01% of control, known shareholders

The companies underlined and displayed in **blue - bold** are available on Orbis.

Subsidiary name	Country	Ownership			Source		Company Inform.			
		Direct (%)	Total (%)	Level of own.	Status	Source Date of inform.	Closing Date	Op. Revenue (mil USD)*	No of employees	
1. <u>ALUMIL EXTRUSION SRL</u>	RO	100.00	100.00	1	-	CC	02/2006	=	6	41

* For an insurance company the corresponding value is the Gross Premium Written and for a bank it is the Operating Income (memo).

Παράρτημα Γ

CHIPITA BULGARIA AD (KAZICHENE, Bulgaria)

Phone : +359 2 9746424 **Operating revenue/Turnover (2007, mil USD) :**
1532 KAZICHENE **Fax :** +359 2 9761800 **P/L for period (= Net Income) (2007, mil USD) :**
Bulgaria **Date of incorporation :** 1/01/1995 **Employees (2007) :**
Private company. **BvDEP ID number :** BG8318
NACE Rev. 1.1 code :
 1581 : Manufacture of bread; manufacture of fresh pastry goods and cakes
Peer Group :
 For comparison purposes the financials of this company are compared to the values of a default Peer Group.
 This group includes 9,243 companies selected in the group (1581-VL)

BALANCE SHEET (th USD)

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Assets					
Current Assets	26,996	16,556	9,913	11,059	10,844
Cash & Cash Equivalent	1,113	4,300	227	1,140	1,037
Debtors	18,260	7,319	6,181	5,786	6,078
Other Current Assets	7,622	4,937	3,504	4,133	3,729
Fixed Assets	49,971	32,415	27,870	33,087	23,014
Tangible Fixed Assets	49,467	28,202	27,857	33,073	22,994
Other Fixed Assets	503	4,213	13	15	21
Total Assets	76,967	48,971	37,782	44,146	33,858
Liabilities & Equity					
Current Liabilities	15,450	8,346	7,416	14,172	12,710
Creditors	8,821	4,832	2,683	3,135	4,062
Other Current Liabilities	6,629	3,514	4,733	11,038	8,648
Non Current Liabilities	11,805	2,690	3,137	3,655	8,395
Long Term Debt	10,617	1,512	1,982	2,205	8,395
Other Non-Current Liabilities	1,188	1,177	1,155	1,450	0
Shareholders Funds	49,712	37,935	27,229	26,319	12,753
Total Shareh. Funds & Liab.	76,967	48,971	37,782	44,146	33,858

P & L ACCOUNT (th USD)

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Operating Revenue/Turnover	88,185	62,048	49,407	52,988	48,423
Costs of Goods Sold	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Other Operating Expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Operating P/L [=EBIT]	8,430	7,685	5,242	5,082	2,803
Financial P/L	-207	-77	-229	-857	-1,357
Taxation	-830	-72	-578	-703	-483
Extr. and Other P/L	0	0	0	82	0

P/L for Period [= Net Income]	7,393	7,536	4,435	3,604	963
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	-----

RATIOS

	31/12/2007 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2006 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2005 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2004 12 months Uncons. Local GAAP	31/12/2003 12 months Uncons. Local GAAP
Return on Shareholder Funds (%)	16.54	20.06	18.41	16.05	11.34
Return on Total Assets (%)	10.68	15.54	13.27	9.57	4.27
Return on Capital Employed (%)	14.08	18.90	17.32	16.79	12.10
Profit Margin (%)	9.33	12.26	10.15	7.97	2.99
Current Ratio (x)	1.75	1.98	1.34	0.78	0.85
Solvency Ratio (%)	64.59	77.47	72.07	59.62	37.67
Shareholders Liquidity Ratio (x)	4.21	14.11	8.68	7.20	1.52
Total Assets per Employee (Th.)	86	82	70	84	62
Net Assets Turnover (x)	1.43	1.53	1.63	1.77	2.29

EMPLOYEES

	900	600	542	526	548
--	-----	-----	-----	-----	-----

MEDIAN VALUES OF THE PEER GROUP

	2007	2006	2005	2004	2003
Operating Revenue/Turnover (th USD)	3,549	3,113	2,740	2,753	n.a.
Operating P/L [=EBIT] (th USD)	109	85	86	88	n.a.
P/L for Period [= Net Income] (th USD)	47	40	42	44	n.a.
Return on shareholders Funds (%)	17.38	15.92	18.04	17.36	n.a.
Return on Total Assets (%)	4.19	4.04	4.87	4.82	n.a.
Return on Capital Employed (%)	12.19	11.84	13.33	14.02	n.a.