



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Ελληνική επιχειρηματικότητα στα Βαλκάνια:

Άμεσες ξένες επενδύσεις

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**

Θεοδωροπούλου Στεργιανή

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

Κουρέτας Γεώργιος

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014



## Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
1. Επισκόπηση εργασίας	6
2. Στόχοι και σκοποί	6
3. Εισαγωγή	7
4. Λόγοι ανάπτυξης ξένης επιχειρηματικότητας	10
4.1 Ο ρόλος της παγκοσμιοποίησης και το νεοκλασικό οικονομικό μοντέλο	10
4.2 ΑΞΕ μέσω επιχειρηματικής κυριαρχίας	11
4.3 ΑΞΕ και διεθνές εμπόριο	13
4.4 Η θεωρία της εσωτερίκευσης	14
4.5 Εκλεκτικό Υπόδειγμα του Dunning – μια ολιστική προσέγγιση στις ΑΞΕ	16
4.6 Θεώρηση των επιχειρήσεων βάσει των Πόρων	17
4.7 Η θεωρία του Διεθνούς Στρατηγικού Μάνατζμεντ	18
5. Τρόποι άμεσων ξένων επενδύσεων	19
5.1 Licensing	19
5.2 Franchising	21
5.3 Κοινοπραξία – Joint Venture	22
5.4 Συμβάσεις Μάνατζμεντ (Management Contracts)	23
5.5 Turnkey projects	24
5.6 Άμεση επένδυση	25
6. Ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια	26
6.1 Ορθολογικές εταιρικές επενδύσεις ή οργανωμένες εθνικές πολιτικές;	26
6.2 Ελληνική επιχειρηματικότητα στα Βαλκάνια	28
6.3 Κριτική και επεξήγηση των παραγόντων ώθησης των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια	31
6.4 Η πρακτική των Ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια	33
6.5 Η περίπτωση των Ελληνικών επιχειρήσεων στην Βουλγαρία	36
7. Συμπερασματικοί λόγοι ελληνικής επιχειρηματικότητας στα Βαλκάνια	38
8. Επίλογος – Συμπεράσματα	39
9. Βιβλιογραφία	41

## Περίληψη διατριβής

Η παρούσα διατριβή σκοπεύει να αναλύσει το ζήτημα των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ), με έμφαση τις ΑΞΕ των ελληνικών επιχειρήσεων στις βαλκανικές χώρες. Πριν το κύριο μέρος της διατριβής παρουσιάζονται επιγραμματικά οι στόχοι και οι σκοποί της εργασίας, γίνεται επίσης μία εισαγωγή στο θέμα των ΑΞΕ. Το κυρίως έργο είναι χωρισμένο σε τρία κομμάτια.

Στο πρώτο κομμάτι γίνεται μια ανάλυση όλων των θεωρητικών προσεγγίσεων των ΑΞΕ. Οι λόγοι για τους οποίους πραγματοποιούνται ΑΞΕ είναι πολλοί, σε αυτό το κομμάτι θα αναλύσουμε αυτούς τους λόγους, εξετάζοντας το ζήτημα τόσο με καθαρά οικονομικά αλλά και ενδο-εταιρικά κριτήρια. Γίνεται αρχικά μία ιστορική αναδρομή στις ΑΞΕ, και πως αυτές εξελίχθηκαν στο χρόνο. Μετά παρουσιάζονται οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις με λεπτομέρεια, η διατριβή δεν μένει στην παρουσίαση αλλά αναλύει και κριτικάρει τα προβλήματα και τις αδυναμίες κάθε θεωρίας καθώς επίσης και την δυνατότητά τους για εξήγηση των ΑΞΕ.

Στο δεύτερο κομμάτι παρουσιάζονται οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί μια ΑΞΕ. Ομοίως με το πρώτο μέρος η διατριβή δεν μένει στην παρουσίαση αλλά αναλύει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε θέσης. Επίσης παρουσιάζονται εφαρμογές, στις οποίες εταιρίες διαφόρων τύπων θα μπορούσαν να ταυτοποιηθούν με τους εξεταζόμενους τρόπους, κατά τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί μια ΑΞΕ.

Το τρίτο κομμάτι ασχολείται με τις ελληνικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ΑΞΕ σε βαλκανικές χώρες, σε αυτό το κομμάτι παρουσιάζονται δεδομένα για το εξεταζόμενο θέμα. Το μεγαλύτερο όμως μέρος αυτού του κομματιού αφορά την πρωτογενή κριτική και ανάλυση των περιπτώσεων των Ελληνικών επιχειρήσεων στις βαλκανικές χώρες. Συγκεκριμένα αναλύονται οι λόγοι (οικονομικοί, ενδο-εταιρικοί και πολιτιστικοί) και οι τρόποι κατά τους οποίους επιτεύχθηκαν αυτές οι ΑΞΕ, καθώς επίσης οι θετικές και αρνητικές απορροές σε αυτές στις ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και στην χώρα γενικότερα.

Η διατριβή ολοκληρώνεται από την παρουσίαση των συμπερασμάτων της έρευνας, την κριτική ανάλυσή τους, καθώς επίσης και τους περιορισμούς που μπορεί να έχει.

## **Abstract**

The present thesis intends to analyze the topic of Foreign Direct Investments (FDI) focusing on Greek businesses in the Balkans. Before the main body of the thesis, the scope and the objectives of the thesis are presented as well as the importance of FDIs. The main body is divided in three parts.

In the first part, an analysis of the theoretical approaches to the issue of FDIs takes place. As we will see extensively, there are various reasons why FDIs take place. In this part we will analyze those reasons approaching them from the economic as well as the organizational perspective. This part starts with a historical approach to the issue and the development of FDIs through time. After that, the theoretical approaches are presented in detail, the thesis further analyses and critically discusses the weaknesses of each of the theories as well as its ability to explain FDIs.

In the second part we see the various ways an FDI can take place. Similarly with the first part, the thesis does not only present the methods an FDI can take place, but analyses the advantages and disadvantages of each way. Furthermore the thesis attempts to link types of firms and ways an FDI can take place.

The third part is concern with Greek firms conducting FDIs in the Balkans, here data for the examine issue are presented. The greater segment of this part is concerning the primary critique and analysis of Greek cases in the Balkans. Specifically, focus is given on the reasoning – whether financial, economic or cultural – and the methods which those FDIs have taken place as well as their positive and negative effect to the Greek firms and the Greek economy in general.

The thesis is completed with the presentation of the conclusions of the research as well as their critical analysis and possible limitations of it.

## **1. Επισκόπηση εργασίας**

Αναλογιζόμενοι την δυναμική της σημερινής οικονομικής παγκοσμιοποίησης, αναμφισβήτητα ο κινητήριος μοχλός ανάπτυξης βρίσκεται στις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ). Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι ΑΞΕ, έγκειται στην αποτελεσματικότητα και στην τεχνογνωσία που διακατέχει τις πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες παρουσιάζουν συνεχή αυξανόμενη παραγωγικότητα εργασίας. Η παγκοσμιοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, με την επένδυση επιχειρήσεων σε ξένες χώρες και η διεθνής μεταφορά προϊόντων, βοηθάει άμεσα στην ολοκλήρωση του μοντέλου της παγκόσμιας αγοράς.

## **2. Στόχοι και σκοποί**

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε:

- τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσεται η ξένη επιχειρηματικότητα (υπό ποιους όρους και στρατηγικές)
- τους τρόπους των άμεσων ξένων επενδύσεων
- τις ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια

### 3. Εισαγωγή

Με τον όρο Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) εννοούμε τις επενδύσεις εκείνες που παράγουν σε βάθος χρόνου επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ξένη χώρα, από αυτήν που βρίσκεται ο άμεσος επενδυτής. Οι ΑΞΕ συνίστανται είτε στην αγορά επιχειρήσεων, είτε στην πλήρη κατασκευή νέων εγκαταστάσεων, μεταφέροντας παράλληλα όχι μόνο επενδυτικό κεφάλαιο, αλλά κι άλλων σημαντικότερων κεφαλαίων, έναν ολόκληρο μηχανισμό ανάπτυξης που περιλαμβάνει ανθρώπινο δυναμικό, έρευνα, τεχνολογική και παραγωγική υποστήριξη, και φυσικά συμβάλει δραστικά σε πολιτικές και πολιτισμικές ισορροπίες. Οι ΑΞΕ προσβλέπουν σε μια μακροχρόνια προοπτική· άλλωστε το βασικό κριτήριο προκειμένου μια επιχείρηση να θεωρηθεί πολυεθνική, είναι να κάνει τέτοιου είδους επενδύσεις. Η διεθνής ανάπτυξη της οικονομίας έλκει τους ξένες επενδυτές με αποτέλεσμα την επέκταση των επενδυτικών του κινήτρων, σε σχέση με την ποιότητα αλλά και την ποσότητα.

Μελετώντας ιστορικά τις ΑΞΕ βλέπουμε ότι το Νεοκλασικό Οικονομικό Μοντέλο υποστηρίζει, ότι στις αναπτυσσόμενες χώρες γίνονται πολύ περισσότερες επενδύσεις, καθώς σε αυτές τις χώρες δεν υπάρχει συσσωρευμένο κεφάλαιο. Σύμφωνα με το Διεθνές Εμπόριο, ΑΞΕ γίνονται όταν υπάρχει διαφορά στους παραγωγικούς συντελεστές και στην αποτελεσματικότητα σε μια εταιρία. Λαμβάνοντας υπόψη τον Mundell (1957) υπάρχει αναλογία ανάμεσα στο εμπόριο και το κόστος κίνησης των παραγωγικών συντελεστών. Μένοντας στην ίδια οπτική, η θεωρία του Κύκλου Ζωής Προϊόντων (ΚΖΠ) (Vernon, 1966), οι παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο είναι ο χρόνος καινοτομίας, οι επιπτώσεις των οικονομιών κλίμακας και η ύπαρξη αβεβαιότητας στη διαμόρφωση του εμπορίου.

Η ανάπτυξη των εσωτερικών διαδικασιών μια επιχείρησης (Coase, 1937) συμβάλει πολύ σημαντικά καθώς ουσιαστικά αναφέρεται στο κόστος συναλλαγής στην λειτουργία της αγοράς και προκύπτει από την προσπάθεια καθορισμού της σωστής τιμής του προϊόντος και τις υποχρεώσεις των μερών που απορρέουν από τη σύναψη συμβολαίου. Ο Williamson (1975) προσπαθώντας να εξηγήσει το φαινόμενο της Διεθνούς Οικονομικής Δραστηριότητας, συνέδεσε το συναλλακτικό κόστος με το φαινόμενο των Διεθνικών Επιχειρήσεων.

Η προσέγγιση του Dunning (1981) για το εκλεκτικό υπόδειγμα αφορά τρεις παράγοντες: τη βιομηχανική οργάνωση, τον τόπο εγκατάστασης και τις ατέλειες της αγοράς, σύμφωνα με τον οποίο, οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη ΑΞΕ δημιουργείται μέσω των μονοπωλίων. Η αδυναμία όμως αυτών των θεωριών να ξεπεράσουν τη μικροοικονομική προσέγγιση και να διερευνήσουν τους λόγους μεγέθυνσης της επιχείρησης, έφερε στο προσκήνιο την Θεωρία των Πόρων, εκφραστής της οποίας υπήρξε ο Birger Wenerfelt (1984). Οι πόροι αφορούν στα

αποθέματα των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει η επιχείρηση, ενώ οι ικανότητες συνίστανται στην δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί σωστά τους πόρους. Με τη σειρά του ο Porter (1990) ολοκλήρωσε τις παραπάνω θεωρίες με το μοντέλο diamond, αναπτύσσοντας τέσσερις προσδιοριστικούς παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο πλέον τυπικός τρόπος ώστε να επεκταθεί μια εταιρία είναι μέσω των ΑΞΕ. Απαραίτητο βήμα για μια τέτοια ανάπτυξη μια τέτοιας επένδυσης είναι αρχικά, η κατοχή μεγάλου κεφαλαίου και δεύτερον και σημαντικότερο η κατοχή ενός brandname. Προκειμένου να γίνει μια ΑΞΕ αρχικά πρέπει να επέλθει αδειοδότηση από μία εταιρία σε μία άλλη (Licensing). Στη συνέχεια, η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι το franchising, κατά το οποίο παρέχεται το δικαίωμα πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών από μια μητρική εταιρία σε μια άλλη εταιρία. Η Κοινοπραξία (Joint Venture) αφορά την συμφωνία μεταξύ εταιριών για τη δημιουργία ενός άλλου επιχειρηματικού οργανισμού. Επίσης, αρκετά διαδεδομένος είναι ο τρόπος των συμβάσεων Μάνατζμεντ (Management Contracts), οι οποίες πραγματοποιούνται όταν μια εταιρία, η οποία κατέχει ένα τεχνολογικό ή διοικητικό πλεονέκτημα αναλαμβάνει την ολική διοίκηση και λειτουργία, μιας όχι και τόσο επιτυχημένης επιχείρησης. Τα Turnkey projects αφορούν την κατάσταση στην οποία μια επιχείρηση του εξωτερικού, αναλαμβάνει πλήρως να εκπληρώσει ένα έργο. Τέλος, η Άμεση Επένδυση πραγματοποιείται όταν μια εταιρία ξένης χώρας, προβαίνει στην απόκτηση μιας εταιρίας στην εν λόγω χώρα.

Μελετώντας τον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο βλέπουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν βρει εφαλτήριο στις βαλκανικές χώρες, οι οποίες παρέχουν το κατάλληλο περιβάλλον για επενδύσεις μεγάλης κλίμακας. Λαμβάνοντας υπόψη το πολιτικό καθεστώς των πάλαι βαλκανικών χωρών, οι ελληνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν και δραστηριοποιήθηκαν τη στιγμή που μεγάλες κεφαλαιοκρατικές αγορές, όπως η Δυτική Ευρώπη ή οι Ηνωμένες Πολιτείες δεν επένδυσαν λόγω του ότι υπήρχε μεγάλος κίνδυνος αποτυχίας.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά της επενδύσεις στη Βουλγαρία, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στις Ευρωπαϊκές χώρες και την Τρίτη παγκοσμίως (μετά την Τουρκία και την Ρωσία). Σαφώς οι λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις επένδυσαν τόσο στα Βαλκάνια, ενέχουν σίγουρα στοιχεία γειννίας, καθώς η πολιτιστική εγγύτητα 'έφερε' κοντά τους Έλληνες επενδυτές. Η επένδυση των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια βοήθησε γενικότερα την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας· μάλιστα, η είσοδος των βαλκανικών χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση έφερε κρατικά και ευρωπαϊκά κονδύλια, για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχειρηματικότητας. Τέλος, πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι το 1988 υπήρχαν μόνο τρεις ελληνικές εταιρίες που



δραστηριοποιούνταν στο εξωτερικό, ενώ 15 χρόνια μετά διαπιστώνουμε μια πολύ μεγάλη αύξηση επιχειρηματικότητας με 1500 εταιρίες να δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, πραγματοποιώντας ΑΞΕ.

## 4. Λόγοι ανάπτυξης ξένης επιχειρηματικότητας

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις καθώς και το εμπόριο, είναι τα βασικά μέσα κατά τα οποία μια οικονομία μπορεί να αναπτυχθεί. Αν και εκτενέστερη ιστορική αναδρομή είναι πέρα από τους άμεσους σκοπούς εκπόνησης αυτής της εργασίας, αξίζει να σημειωθεί ότι εμπορικές συμφωνίες αναφέρονται από τους αρχαίους Έλληνες, Φοίνικες και Κινέζους.

### 4.1 Ο ρόλος της παγκοσμιοποίησης και το νεοκλασικό οικονομικό μοντέλο

Όπως πολλοί υποστηρίζουν, η παγκοσμιοποίηση είναι ένα αρχαίο φαινόμενο το οποίο εξυπηρετούσε πολλούς στόχους στρατηγικής ανάπτυξης των χωρών. Η παγκοσμιοποίηση ήταν βασισμένη στο εμπόριο, τις συμφωνίες και την επεκτατική πολιτική. Επιπλέον συνδεόταν με τον πολιτισμό αλλά και την εξαγωγής κουλτούρας, τη μετάδοση δηλαδή πολιτισμών, όπως επίσης την εισαγωγή και την εγκατάστασή τους σε νέα μέρη. Δεδομένου ότι οι κινήσεις των κεφαλαίων γίνονται τις τελευταίες δεκαετίες με μεγαλύτερη ευκολία σε σχέση με παλαιότερες εποχές, ο όρος παγκοσμιοποίηση έχει ταυτιστεί σήμερα με την κίνηση κεφαλαίων, ανθρώπινου δυναμικού και επίτευξη οικονομικών συμφωνιών. Παρόλο που τα τυπικά στοιχεία της παγκοσμιοποίησης εμφανίστηκαν εδώ και πολλά χρόνια, οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) οι οποίες και αυτές είναι βασικό κομμάτι πλέον της παγκοσμιοποίησης, είχαν έντονη παρουσία μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο και ειδικότερα μετά το 1990. Με τις παραπάνω υποθέσεις θα μπορούσαμε αρχικά να υποστηρίξουμε το γεγονός ότι οι ΑΞΕ εξηγούνται από την ανάπτυξη του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, της αύξησης δηλαδή της μετακίνησης ανθρώπων, κεφαλαίων και αλληλεξαρτήσεις των οικονομιών.

Το νεοκλασικό οικονομικό μοντέλο υποστηρίζει ότι στις πλουσιότερες χώρες το κεφάλαιο έχει μικρότερη απόδοση λόγω του ότι παρατηρείται μεγαλύτερη συσσώρευσή του, σε αντίθεση με τις αναπτυσσόμενες οικονομίες που πάσχουν από έλλειψη κεφαλαίων, οι αποδόσεις των κεφαλαίων που επενδύονται σε αυτές είναι μεγαλύτερες. Σύμφωνα πάντα με το νεοκλασικό μοντέλο, αυτή η μετακίνηση των κεφαλαίων θα συνεχιστεί μέχρι το σημείο όπου οι αποδόσεις στην αναπτυσσόμενη χώρα θα μειωθούν και θα εξισωθούν με αυτές στην αναπτυγμένη χώρα. Το κλασικό μοντέλο όμως με αυτήν του την μορφή αδυνατεί να εξηγήσει την σύγχρονη μεταφορά κεφαλαίων κατά την οποία πραγματοποιούνται μετακινήσεις σε αναπτυγμένες χώρες και πολλές φορές σε παρόμοιες

βιομηχανίες. Ένα από τα προβλήματα αυτού του τρόπου θεώρησης είναι η υποτιθέμενη ελεύθερη διακίνηση όλων των προαναφερθέντων παραγόντων μεταξύ των χωρών. Παρόλο που αυτό μπορεί να επιτευχθεί, αυτό που έχει σημασία είναι ότι στις ΑΞΕ δεν αναλογιζόμαστε μόνο την κίνηση του κεφαλαίου, αλλά και ενός ολόκληρου μηχανισμού στήριξης της νέας επένδυσης που περιλαμβάνει διοικητική, τεχνολογική και παραγωγική υποστήριξη. Η νεοκλασική θεώρηση αμελεί την σημασία που έχει στις ΑΞΕ η μετακίνηση των άλλων μηχανισμών οι οποίοι όπως θα δούμε στην συνέχεια αναλυτικότερα, είναι πολλές φορές σημαντικότεροι από την παροχή των ίδιων των κεφαλαίων. Ένα άλλο βασικό πρόβλημα είναι η υπόθεση που πραγματοποιείται για μια κατάσταση που θα μπορούσαμε να την περιγράψουμε ως κατάσταση τέλει ανταγωνισμού, μία κατάσταση δηλαδή στην οποία όλες οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στα κεφάλαια και παράγοντες πολιτικοί, πολιτισμικοί και γεωγραφικοί δεν δύναται να δημιουργήσουν κανένα πρόβλημα και γενικώς να παίξουν κάποιον ρόλο. Όπως υποστηρίζει και ο Kindleberger (1969) δεν εξηγούνται με αυτήν την προσέγγιση οι λόγοι, για τους οποίους την επένδυση δεν την αναλαμβάνει μια ντόπια επιχείρηση, η οποία θα έχει και άλλα πλεονεκτήματα όπως γεωγραφικά, πολιτιστικής κατανόησης και γενικότερης κατανόησης της αγοράς και των καταναλωτών.

## 4.2 ΑΞΕ μέσω επιχειρηματικής κυριαρχίας

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ΑΞΕ επιτυγχάνονται από εταιρίες, οι οποίες παρουσιάζουν πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα οι πρώτες καταφέρνουν μέσω καλύτερης διοίκησης να είναι πιο αποτελεσματικές και πιο κερδοφόρες και άρα έχουν την δυνατότητα να αναπτυχθούν. Αναλύοντας το θέμα της διοίκησης πρέπει να αναλογιστούμε τις πολλαπλές λειτουργίες των επιχειρήσεων, όπως η ικανότητα προώθησης των προϊόντων τους, καλύτερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες με καλύτερες τιμές, καλύτερη έρευνα και ανάπτυξη κτλ. Επιπλέον οφείλουμε να αναλογιστούμε και το σημαντικότερο πλεονέκτημα που κατέχουν ορισμένες επιχειρήσεις επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας (Lall και Streeten, 1977). Με μία πρώτη συνεπώς ματιά θα μπορούσαμε άμεσα να αντικρούσουμε τα επιχειρήματα που προβάλαμε στην προηγούμενη ενότητα, αυτά της επεξήγησης των ΑΞΕ βάση του νεοκλασικού μοντέλου. Εφόσον δηλαδή δεν μιλάμε για τέλει ανταγωνισμό, η επιχείρηση που κατέχει διαφόρων ειδών στρατηγικά πλεονεκτήματα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να πραγματοποιήσει μια ΑΞΕ με μεγαλύτερες φυσικά πιθανότητες επιτυχίας. Οι επιχειρήσεις που κατέχουν αυτά τα πλεονεκτήματα καταλήγουν στο να μονοπωλούν την αγορά, κάνοντας την είσοδο σε άλλες επιχειρήσεις μη κερδοφόρα.

Όπως μπορούμε να φανταστούμε αυτού του είδους τα στρατηγικά πλεονεκτήματα μπορούν να δημιουργηθούν με πολλούς τρόπους, όπως οικονομίες κλίμακας και καλύτερες τιμές πρώτων υλών, μέχρι αποτελεσματικότερη διοίκηση, γεωγραφικούς και εθνικούς παράγοντες. Στο τελευταίο πρέπει να αναλογιστούμε όχι μόνο τη γειτνίαση, τη γεωγραφική θέση της εταιρίας που θα επιχειρήσει την ΑΞΕ, αλλά και την χώρα στην οποία ανήκει και συγκεκριμένα πως αντιμετωπίζεται πολιτικά και πολιτισμικά, από την χώρα και τον κόσμο στον οποίο θα πραγματοποιηθεί η επένδυση.

Όπως θα δούμε παρακάτω υπάρχουν πολλών ειδών ΑΞΕ. Παρόλο που οι αμιγείς τύπου ΑΞΕ θα μεγιστοποιούσαν το κέρδος κατοχής ενός τέτοιου πλεονεκτήματος και την εκμετάλλευση του σε μια καινούρια αγορά, πολλές φορές για λόγους που θα αναλυθούν παρακάτω, προτιμάται μια συμφωνία licensing. Αυτή η συμφωνία παρόλο που παρουσιάζει πολλά θετικά πλεονεκτήματα δεν είναι η επιλογή που – οικονομικά μιλώντας – θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη κατοχής και την εκμετάλλευση ενός τέτοιου πλεονεκτήματος (Hymer, 1976).

Σύμφωνα με τον Kickerbocker (1973), οι λόγοι επέκτασης μίας εταιρίας στο εξωτερικό είναι οι ίδιοι, οι οποίοι την έθεσαν σε μία ηγετική θέση στην χώρα προέλευσης. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση για να πετύχει την κατάληψη μιας τέτοιας θέσης, θα πρέπει να έχει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα προώθησης προϊόντων και ανταπόκρισης από τους καταναλωτές (marketing), θα πρέπει επίσης να λαμβάνει άμεσες και αξιόπιστες πληροφορίες για τη πορεία της αγοράς στην οποία επιχειρεί και πάνω απ' όλα μια αποτελεσματική διοίκηση. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν μια αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση, όσο αναφορά στην χρήση των πόρων της. Η επιχείρηση συνεπώς πραγματοποιεί ΑΞΕ για να βελτιώσει συνεχώς την θέση της σε σχέση με άλλες εταιρίες στο χώρο, αυτό μπορεί να κατανοηθεί πολύ απλά αν αναλογιστούμε το γεγονός των πολλών πλεονεκτημάτων που θα διαθέτει μια μεγαλύτερη επιχείρηση και είναι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Εκτός από αυτούς βέβαια μπορούμε να αναφερθούμε σε πλεονεκτήματα που μπορούν να αποκτηθούν στην χώρα προέλευσης, από την χώρα στην οποία έχουν πραγματοποιηθεί οι ΑΞΕ, αυτά για παράδειγμα μπορεί να είναι ένα μεγαλύτερο δίκτυο πωλήσεων και φυσικά φθηνότερες πρώτες ύλες.

Ο Caves (1971) ομοίως με την προηγούμενη θέση του Kickerbocker υποστηρίζει ότι έχει μεγάλη σημασία η συνεχόμενη αλλαγή του προϊόντος, η παραγωγή δηλαδή ενός προϊόντος που θα είναι βασισμένο στα τελευταία στοιχεία που έχουν συλλεχτεί από το μάρκετινγκ και άρα θα ανταποκρίνεται στις τελευταίες προτιμήσεις των καταναλωτών. Το μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Caves παίζει σημαντικό ρόλο γιατί μέσω της διαφήμισης, η εταιρία θα καταφέρει να διαφοροποιήσει το προϊόν της από τυχόν απομιμήσεις, οι οποίες θα προσπαθήσουν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Με την ανάπτυξη της επιχείρησης σε άλλες χώρες επιτυγχάνεται ένας τρόπος

ακόμη καλύτερης χρήσης του κεφαλαίου, σε αυτήν την περίπτωση αναφερόμαστε στην ξεχωριστή διοικητική ικανότητα που έχει αποκτήσει η επιχείρηση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί πλέον σε περισσότερες αγορές και σε περισσότερα σημεία πωλήσεων.

Ο Gray (1972) αναφερόμενος στις ΑΞΕ που επιτυγχάνονται μέσω της καλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τις κατηγοριοποιεί σε αμυντικού και επιθετικού τύπου ΑΞΕ. Αναφέρει ότι οι αμυντικού τύπου ΑΞΕ γίνονται για την προστασία της επιχείρησης και για να συνεχιστεί ο ρυθμός ανάπτυξής της, να μην επέλθει δηλαδή στασιμότητα, από την άλλη οι επιθετικού χαρακτήρα ΑΞΕ γίνονται για να μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί περαιτέρω τα στρατηγικά πλεονεκτήματα που έχει αποκτήσει ήδη. Άλλοι μελετητές όπως ο Magee (1977), εξηγεί τις ΑΞΕ βάσει της ολιγοπωλιακής αγοράς στην οποία συμμετέχει η επιχείρηση, το γεγονός δηλαδή ότι η εν λόγω εταιρία είναι μέρος ενός ολιγοπωλίου, δικαιολογεί την επέκτασή της γιατί μπορεί εύκολα να κερδίσει καινούριες αγορές. Ο Magee συγκεκριμένα αναφέρεται στην καινοτομία και πως αυτή παίζει καθοριστικό ρόλο. Αναφέρει ότι η λειτουργία της επιχείρησης σε ολιγοπώλιο έχει καταφέρει να επιτύχει κάποιες καινοτομίες, που μπορεί εύκολα να εκμεταλλευτεί σε άλλες αγορές.

### 4.3 ΑΞΕ και διεθνές εμπόριο

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι ΑΞΕ πραγματοποιούνται, λόγω του ότι υπάρχει διαφορά στους παραγωγικούς συντελεστές και στην αποτελεσματικότητα γενικότερα από μια εταιρία σε μία άλλη, ενώ ένας άλλος λόγος είναι ότι οι εταιρίες κατέχουν διαφορετικά αποθέματα των παραγωγικών συντελεστών – σκέψη που θα μπορούσε να επεκταθεί και στο ζήτημα των κεφαλαίων, μία εταιρία δηλαδή έχει αφθονία κεφαλαίων και κατά συνέπεια πραγματοποιεί μία επένδυση σε μία άλλη χώρα. Με τα παραπάνω δεδομένα υποθέτουμε ότι μία επιχείρηση έχει σημαντικά καλύτερη χρηματοδότηση και επιχειρεί σε ένα καινούριο περιβάλλον στο οποίο θα επιτύχει, κάνοντας καλύτερη χρήση των οικονομικών της συντελεστών της παραγωγής.

Η προσέγγιση του Mundell (1957) συνυπολογίζει τα εμπορικά και οικονομικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, οι δασμοί δηλαδή και οι φόροι που μπορεί να επιβληθούν καθώς και τα προβλήματα μεταφοράς των παραγωγικών συντελεστών. Εδώ είναι αυτονόητο ότι μιλάμε για ολοκληρωμένες παραγωγικές μονάδες και φυσικά για ολοκληρωμένες ΑΞΕ μεγάλου μεγέθους και όχι franchising, licensing ή παρόμοιες τροποποιήσεις. Υποστηρίζει επιπλέον, ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ του εμπορίου και του κόστους κίνησης των παραγωγικών συντελεστών, εάν δηλαδή η κίνηση αυτή έχει μεγάλο κόστος, οι ανάγκες στην ξένη χώρα θα καλυφτούν με εμπόριο, το ίδιο θα συμβεί εάν το εμπόριο έχει πολύ κόστος.

Η θεωρία του κύκλου ζωής προϊόντος (ΚΖΠ) αναπτύχθηκε από τον Raymond Vernon το 1966. Είναι βασισμένη στη θεωρία του διεθνούς εμπορίου και εξηγεί βάσει συνδυασμού προσφοράς και ζήτησης την δομή των ΑΞΕ. Οι καθοριστικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι ο χρόνος καινοτομίας, οι επιπτώσεις των οικονομιών κλίμακας και η ύπαρξη αβεβαιότητας στη διαμόρφωση του εμπορίου (Vernon, 1966). Η επικράτηση της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της εκμετάλλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διαθέτει. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της πρώτης φάσης του ΚΖΠ αποτελεί, ο μικρός βαθμός τυποποίησης της παραγωγικής διαδικασίας. Το προϊόν θεωρείται καινοτόμο και η τυποποίηση δύναται να επιτευχθεί μέσω αύξησης της ζήτησης. Τα χαρακτηριστικά που ισχύουν σε αυτή τη φάση είναι η χαμηλή ελαστικότητα της τιμής, ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος και η αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης. Η παραγωγική βάση της επιχείρησης εγκαθίσταται σε χώρες με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα και αφθονία συντελεστών παραγωγής.

Στη δεύτερη φάση του ΚΖΠ ακολουθεί η επέκταση, κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η αύξηση της ζήτησης του προϊόντος, λόγω ευρείας αναγνώρισης. Τη δεδομένη στιγμή το προϊόν επιδέχεται τυποποίηση της παραγωγής και δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας. Στην επόμενη φάση του ΚΖΠ βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας. Η τυποποίηση της τεχνολογίας, οδηγεί στη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής. Η ζήτηση του προϊόντος μειώνεται. Νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στην αγορά, καθώς μειώνονται τα εμπόδια εισόδου. Η έμφαση της επιχείρησης επικεντρώνεται στη μείωση του κόστους παραγωγής, καθώς πλέον υπάρχει ελαστική σχέση μεταξύ τιμής και ζήτησης του προϊόντος. Η μείωση της προσφοράς και της ζήτησης οδηγεί στην πτώση της μονοπωλιακής δύναμης. Η μείωση του μέσου κόστους, επιτυγχάνεται μέσω μείωσης της τιμής. Στην τελευταία φάση του ΚΖΠ δεν υφίσταται πλέον κανένα μονοπωλιακό πλεονέκτημα, αλλά μεγάλος βαθμός τυποποίησης. Το αποτέλεσμα των παραπάνω αποτελεί την διαφοροποίηση του προϊόντος ή την αλλαγή του τόπου εγκατάστασης σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό, ώστε να μειωθεί και άλλο το κόστος παραγωγής και η τιμή του προϊόντος.

#### **4.4 Η θεωρία της εσωτερίκευσης**

Πρώτος εκφραστής της θεωρίας της εσωτερίκευσης υπήρξε ο Coase(1937) σύμφωνα με τον οποίο, «η επιχείρηση εσωτερικεύει τις λειτουργίες της αγοράς, στο βαθμό που το κόστος αυτής της εσωτερίκευσης, είναι μικρότερο από το κόστος χρήσης της αγοράς» (Coase, 1937, p.395). Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο συναλλακτικό κόστος που διέπει τη λειτουργία της αγοράς και προκύπτει από την προσπάθεια καθορισμού της σωστής τιμής του προϊόντος και τις υποχρεώσεις

των μερών που απορρέουν από τη σύναψη συμβολαίου. Επίσης σχετίζεται με την αδυναμία πρόβλεψης του κόστους εισροών σε μακροπρόθεσμη βάση και τους φόρους που επιβάλλονται στις συναλλαγές. Όλα τα παραπάνω η επιχείρηση μπορεί να τα αντιμετωπίσει μέσω της ανάπτυξης των εσωτερικών της διαδικασιών.

Το έργο του Coase επανήλθε στο προσκήνιο αρκετά χρόνια αργότερα μέσω του Williamson (1975). Στην απόπειρά του να ερμηνεύσει φαινόμενα της Διεθνούς Οικονομικής Δραστηριότητας. Ο Williamson συνέδεσε το συναλλακτικό κόστος με το φαινόμενο των Διεθνικών Επιχειρήσεων, μέσω της υποκατάστασης των συναλλαγών της αγοράς, με ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές. Οι ατελείς αγορές δύναται να ξεπεραστούν, μέσω της εσωτερικής οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Το συναλλακτικό κόστος που διέπει τις επιχειρήσεις μπορεί να ρυθμιστεί, μέσω της εφαρμογής κανόνων, για την αβεβαιότητα των μερών και των συναλλαγών. Η εύρεση του κατάλληλου εταίρου και η χρησιμοποίηση του και για άλλου είδους συναλλαγές, μειώνει το κόστος που δημιουργείται από την ανεύρεση κάποιου νέου. Επίσης ο ακριβής προσδιορισμός του προϊόντος που αποτελεί αντικείμενο συναλλαγής και η ρύθμιση των μελλοντικών όρων του συμβολαίου, επιτυγχάνεται μέσω της εσωτερικής ιεραρχίας της επιχείρησης, καταργώντας τις ατέλειες της αγοράς. Ο τελευταίος παράγοντας αφορά στον έλεγχο των υποχρεώσεων που απορρέει από το συμβόλαιο, ώστε να αποτραπεί οποιαδήποτε καιροσκοπική συμπεριφορά. Κρίνεται προτιμότερη λοιπόν η ίδια χρήση των πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση, παρά η παραχώρησή τους. Οι συναλλαγές της αγοράς αντικαθίστανται από τις ΞΑΕ μέσω της δημιουργίας θυγατρικών και την εσωτερίκευση των λειτουργιών της.

Οι Buckley and Casson (1976) μέσω της θεωρίας της εσωτερίκευσης ανταπάντησαν στις ατέλειες της αγοράς, καθώς θεώρησαν ως μοναδική λύση την εσωτερίκευση των λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης των εσωτερικών διαδικασιών της, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μειώσει τα συναλλακτικά κόστη και να προβεί σε άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει μειωμένα συναλλακτικά κόστη, μπορούν να επιλεγούν και άλλες μορφές διεθνοποίησης, όπως το «licensing» ή το «Franchising». Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της εσωτερίκευσης των λειτουργιών της επιχείρησης, διακρίνονται σε τρεις ομάδες.

Η πρώτη ομάδα αφορά τους παράγοντες που σχετίζονται με την φύση των προϊόντων και των αγορών. Πιο αναλυτικά η ύπαρξη άυλων εισροών, απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα για έρευνα και ανάπτυξη και κατασπατάληση σημαντικών πόρων μέχρι τη διαδικασία παραγωγής κάποιου αποτελέσματος. Επιπλέον η ύπαρξη μονοπωλιακού οφέλους που προκύπτει από το άυλο προϊόν, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Τίθεται συνεπώς θέμα τιμολόγησης και τμηματοποίησης της αγοράς, ώστε να προστατευθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη

διαδικασία διάθεσης του προϊόντος. Στη περίπτωση όπου το προϊόν διατίθεται σε έναν μοναδικό πελάτη, δημιουργείται διμερές μονοπώλιο. Ακόμη μία πιθανή περίπτωση αποτελεί η απροθυμία του πωλητή να γνωστοποιήσει τη σύσταση του προϊόντος και έτσι ο αγοραστής να υποεκτιμάει με χαμηλότερη κοστολόγηση το προϊόν λόγω άγνοιας. Συμπερασματικά, η αγορά για τα άυλα προϊόντα θεωρείται ατελής, για αυτό και απαιτείται εσωτερίκευση των διαδικασιών. Η δεύτερη ομάδα σχετίζεται με θέματα οργάνωσης και διοίκησης των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης. Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος οργάνωσης των εσωτερικών αγορών, απαιτεί μέγιστη ικανότητα εκ μέρους της επιχείρησης. Η ακρίβεια και η ταχύτητα της επιχείρησης να συνδέει διαφορετικές εισροές το εσωτερικό της και ως προς την σωστή κατεύθυνση, συνεπάγεται την εμπειρία και την γνώση των στελεχών της. Όσο αυξάνεται η εσωτερίκευση των λειτουργιών, τόσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης. Η τρίτη ομάδα αφορά τις χώρες εγκατάστασης των θυγατρικών. Η αναζήτηση του κατάλληλου τόπου, γίνεται βάσει της επαρκούς ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης. Σχετικά με τα προϊόντα στα οποία απαιτείται έρευνα και ανάπτυξη, προτιμώνται χώρες με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα και υψηλό βιοτικό επίπεδο.

Συνοψίζοντας η κατοχή της πληροφορίας που υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενέχει χαμηλό κόστος μεταφοράς. Η δημιουργία εσωτερικών αγορών διευκολύνει κυρίως τις επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτή τη πληροφορία και δεν επιθυμούν τη διάδοσή της. Επιπλέον η εσωτερίκευση οδηγεί στην αποφυγή των ατελειών της αγοράς που σχετίζονται με τα ενδιάμεσα προϊόντα.

#### **4.5 Εκλεκτικό Υπόδειγμα του Dunning – μια ολιστική προσέγγιση στις ΑΞΕ**

Ο Dunning (1981) δημιούργησε το εκλεκτικό υπόδειγμα στην προσπάθειά του να συγκεντρώσει όλες τις προηγούμενες θεωρίες σε μία. Η προσέγγιση του για τη διατύπωση του εκλεκτικού υποδείγματος, έγινε μέσω τριών παραγόντων: τη βιομηχανική οργάνωση, τον τόπο εγκατάστασης και τις ατέλειες της αγοράς. Σύμφωνα με τον Dunning η ύπαρξη ικανών συνθηκών για την επίτευξη ΑΞΕ δημιουργείται μέσω των μονοπωλίων. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις διαθέτουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν με οριακό κόστος μηδέν, δημιουργώντας εμπόδια εισόδου σε άλλες επιχειρήσεις. Η εμπλοκή της επιχείρησης σε Διεθνής Δραστηριότητες εξαρτάται από την ικανοποίηση τριών κριτηρίων.

Α) Το πρώτο κριτήριο αφορά στην κατοχή κάποιου ιδιοκτησιακού πλεονεκτήματος υλικό ή άυλο σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.



Β) Το δεύτερο κριτήριο πραγματοποιείται όταν ικανοποιείται η παραπάνω συνθήκη και σχετίζεται, με την χρήση των πλεονεκτημάτων από την ίδια την επιχείρηση και όχι με την παραχώρησή τους. Συνεπώς πρόκειται για πλεονεκτήματα εσωτερικοποίησης.

Γ) Σε περίπτωση που ικανοποιούνται και οι δύο παραπάνω συνθήκες, θα πρέπει να υπάρχουν και τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας.

Για να προβεί η επιχείρηση σε διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της θα πρέπει να ισχύουν και οι τρεις προϋποθέσεις. Με αυτόν τον τρόπο δύναται να εκμεταλλευτεί τα περιουσιακά της στοιχεία στο εξωτερικό. Η επιλογή της εσωτερίκευσης των διαδικασιών αντανακλάται, στον τρόπο εισαγωγής στις ξένες αγορές. Μέσω της πραγματοποίησης ΑΞΕ η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει στη διάθεσή της. Όσο πιο σημαντική κρίνεται η αξιοποίηση του ιδιοκτησιακού της πλεονεκτήματος σε μία ξένη χώρα, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση προς εσωτερίκευση των λειτουργιών της μέσω ΑΞΕ.

#### **4.6 Θεώρηση των επιχειρήσεων βάσει των Πόρων**

Η θεωρία των Πόρων προέκυψε από την αδυναμία των προηγούμενων θεωριών να ξεπεράσουν τη μικροοικονομική προσέγγιση και να διερευνήσουν τους λόγους μεγέθυνσης της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη θεωρία εξελίχθηκε τα τελευταία είκοσι χρόνια με πρώτο εκφραστή της τον Birger Wenerfelt (1984). Σύμφωνα με τον Wenerfelt η επιχείρηση είναι μία δέσμη πόρων και ικανοτήτων, με μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης ανάλογα με την επιχείρηση και τις ατέλειες της αγοράς (Wenerfelt, 1995). Οι πόροι αφορούν στα αποθέματα των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει η επιχείρηση, ενώ οι ικανότητες σχετίζονται με την δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί ορθά τους πόρους. Οι βάσεις της θεωρίας των πόρων τέθηκαν από την Penrose (1995), η οποία έθεσε για πρώτη φορά την επιχείρηση, ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Η επιχείρηση διαθέτει πόρους τους οποίους χρησιμοποιεί με διαφορετικούς συνδυασμούς και ένταση, διαφοροποιώντας το παραγόμενο αποτέλεσμα. Η Penrose (1995) εισάγει ακόμα έναν παράγοντα που συντελεί στη διαφοροποίηση της επιχείρησης και ονομάζεται 'παραγωγική ευκαιρία'. Πιο συγκεκριμένα αποτελεί το σύνολο των παραγωγικών δυνατοτήτων που μπορούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις.

Ο ρυθμός μεγέθυνσης της επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι διαθέσιμοι πόροι, ο συνδυασμός τους, οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η διάθεση για καινοτομία. Από κάθε πόρο απορρέει ένα σύνολο παραγωγικών υπηρεσιών, με κύριο χαρακτηριστικό τους την αδιαιρετότητα. Πολύ σημαντική κατά την Penrose είναι και η γνώση που

απορρέει, από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Σύμφωνα με την θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων οι παράγοντες ανάπτυξης της επιχείρησης βρίσκονται στο εσωτερικό της. Η σύγκλιση με τις θεωρίες των ΑΞΕ επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού των *πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας* με τους *Πόρους* και των *Ικανοτήτων* με τα *πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης* σε μία ατελή αγορά (Moon and Roel, 2001).

#### **4.7 Η θεωρία του Διεθνούς Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Ο πιο γνωστός θεμελιωτής της παραπάνω θεωρίας είναι ο M. Porter, ο οποίος εισήγαγε το μοντέλο diamond. Πιο συγκεκριμένα έχει αναπτύξει τέσσερις προσδιοριστικούς παράγοντες, που συντελούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας χώρας και επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης (Porter, 1990). Η έρευνα του Porter έχει βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις, όσον αφορά την εύρεση της κατάλληλης τοποθεσίας και των κλάδων για επένδυση.

Ο πρώτος προσδιοριστικός παράγοντας αφορά στους συντελεστές παραγωγής, ως εισροές απαραίτητες για την παραγωγή. Η κατανομή των συντελεστών παραγωγής διαφέρει αναλόγως τη χώρα. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η εγχώρια ζήτηση. Οι συνθήκες ζήτησης που επικρατούν σε μία αγορά, διευκολύνουν την παραγωγή προϊόντων κατάλληλων για την ικανοποίηση της. Γνωρίζοντας την επικρατούσα ζήτηση, μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχτεί σε έναν τομέα που οι υπόλοιπες επιχειρήσεις παραλείπουν να ικανοποιούν. Επιπλέον η τοπική ζήτηση ενισχύει τη διεθνοποίηση προϊόντων, που παράγονται τοπικά.

Ο επόμενος παράγοντας σχετίζεται με τις σχετικές και ενισχυτικές βιομηχανίες, την ύπαρξη δηλαδή της κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας προμηθευτών και διαφόρων συνεργατών. Οι ενισχυτικές βιομηχανίες εμπίπτουν στην ύπαρξη ανταγωνιστικών βιομηχανιών με δυνατότητα συντονισμού κοινών δραστηριοτήτων και ύπαρξη συμπληρωματικών προϊόντων.

Ο τέταρτος παράγοντας αφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεων με τον εγχώριο ανταγωνισμό. Ο τρόπος που η μητρική εταιρεία διοικεί τις θυγατρικές, όσον αφορά τη μετάδοση διευθυντικών πρακτικών, στρατηγικών στόχων και κουλτούρας. Ο εγχώριος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δύναται να προκαλέσει περαιτέρω ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## 5. Τρόποι άμεσων ξένων επενδύσεων

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις είναι ο τυπικός τρόπος επέκτασης μιας εταιρίας, για να περάσει από εθνικό επίπεδο σε πολυεθνικό. Πρωταρχικό βήμα για την πραγματοποίηση μιας τέτοιου είδους επένδυσης, είναι η κατοχή και η διάθεση μεγάλων κεφαλαίων σε μια ξένη οικονομία. Ο βασικότερος ίσως παράγοντας που απαιτείται για να καταφέρει μια εταιρία να περάσει σε πολυεθνικό επίπεδο είναι η κατοχή ενός brandname, μίας επωνυμίας δηλαδή, η οποία θα είναι διεθνώς αναγνωρίσιμη και θα παρέχει εμπιστοσύνη στους πιθανούς νέους καταναλωτές. Ένας παράγοντας που συχνά αμελείται στις τυπικές χρηματοοικονομικές και οικονομικές αναλύσεις και που πολλές φορές θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός τέτοιου έργου είναι η διοίκηση. Συγκεκριμένα η αποτελεσματική διοίκηση είναι αυτή που θα καταφέρει να δώσει πλεονέκτημα – ακόμα και σε στρατηγικό επίπεδο – στην εταιρία ή και στο σύνολο του έργου. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης είναι αυτή στην οποία βασίζεται το έργο, καθώς πολλές συμφωνίες γίνονται βάσει αυτής, συγκεκριμένα οι μικρότερες εταιρίες βασίζονται στην καλύτερη διοίκηση που μπορεί να προσφέρει μια μεγάλη εταιρία, οι μεγάλες εταιρίες επίσης βασίζονται σε αυτήν για να εξασφαλίσουν την επιτυχία του έργου τους και να μειώσουν συνεπώς τον κίνδυνο της επένδυσης και την έκθεση του κεφαλαίου.

### 5.1 Licensing

Με αυτόν τον όρο εννοούμε την αδειοδότηση από μία εταιρία σε μία άλλη. Η αδειοδότηση αυτή περιλαμβάνει τον όρο της παραγωγής ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας με την χρήση ενός συγκεκριμένου τρόπου ή μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση που λαμβάνει την άδεια να χρησιμοποιεί μία μέθοδο που της προσφέρει ένα τεχνολογικό και πολύ πιθανόν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα – η μέθοδος αυτή επίσης υπόκεινται στους νόμους που προστατεύουν τις πατέντες, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί δηλαδή ελεύθερα και για αυτό και χρειάζεται και άδεια από την μητρική εταιρία. Η αδειοδότηση επίσης μπορεί να εμπεριέχει την συμφωνία να γίνεται χρήση ενός συγκεκριμένου εμπορικού ονόματος. Αυτό έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα η λαμβάνουσα εταιρία να κερδίζει σημαντικό πλεονέκτημα κύρους, θεωρείται δηλαδή μια εταιρία την οποία καλύπτει η ασφάλεια, εμπιστοσύνη του ονόματος της μητρικής εταιρίας ή προϊόντος (brandname). Το άμεσο κέρδος για την χορήγησα εταιρία είναι χρηματικό γιατί λαμβάνει

με αυτόν τον τρόπο χρηματική αμοιβή από την χορηγηθέντα εταιρία για την χρήση της τεχνολογίας ή του ονόματος της. Ένα επιπλέον σημαντικό κομμάτι σε αυτές τις συμφωνίες είναι η γενικότερη βοήθεια που μπορεί να προσφέρει η πάροχος εταιρία. Αυτή η βοήθεια είναι συνήθως στο κομμάτι της εκπαίδευσης προσωπικού, της υποστήριξης στην διοίκηση στην προώθηση των προϊόντων κτλ.

Μία από της μορφές που μπορεί να έχει το licensing, είναι αυτή της παροχής ενός τεχνολογικού πλεονεκτήματος. Αυτό το γεγονός είναι αρκετά σπάνιο δεδομένου ότι η εταιρία θα διστάσει να παραχωρήσει ένα τεχνολογικό μέσο, το οποίο θεωρεί ότι παρέχει στρατηγικό πλεονέκτημα. Η συχνότερη συμφωνία τύπου licensing μεταξύ εταιριών έχει να κάνει με καταναλωτικά αγαθά. Όπως αναφέραμε παραπάνω, το κέρδος σε αυτού του είδους των συμφωνιών συναντάται, στο κομμάτι της χρήσης ενός ονόματος που παρέχει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές.

Τα βασικά μειονεκτήματα αυτού του είδους συμφωνίας είναι ότι οι εταιρίες που θα παρέχουν αυτήν την άδεια, αντιμετωπίζουν μεγάλο κίνδυνο διαρροής του τεχνολογικού τους πλεονεκτήματος σε άλλες εταιρίες. Επίσης μπορούμε να προσθέσουμε ότι για να επιτευχθεί αυτό το τεχνολογικό πλεονέκτημα απαιτούνται μεγάλα ποσά, ώστε να εκπονηθεί ένα ερευνητικό πρόγραμμα που θα φέρει αποτελέσματα. Το licensing όμως προσφέρει και πολλά πλεονεκτήματα. Ίσως το βασικότερο είναι η εύκολη εξάπλωση της χορηγήσας εταιρίας σε μια καινούρια αγορά. Για να γίνει αυτό συνήθως δεν καταβάλλονται μεγάλα κεφάλαια, σε πολλές περιπτώσεις ο λήπτης πληρώνει εξολοκλήρου τον καινούριο εξοπλισμό ή το κόστος χρήσης της επωνυμίας, καθώς επίσης και αμοιβή για την χρήση. Το κέρδος συνεπώς για την αρχική εταιρία είναι διπλό, δεδομένου ότι επεκτείνεται σημαντικά, αλλά και γιατί κερδίζει άμεσα κεφάλαια από την ενοικίαση του ονόματός της.

Βασικό κομμάτι των συμφωνικών τύπου licensing είναι οι οικονομικές υποχρεώσεις, τις οποίες είναι υποχρεωμένη η εταιρία λήπτης να τηρήσει. Εδώ βλέπουμε μια άμεση πληρωμή της εταιρίας για την χρήση της καινοτόμου τεχνολογίας ή για την χρήση του λογότυπου. Επιπλέον της εταιρίας λήπτης (licensee), μπορεί να της ζητηθεί να καλύψει κάποια διαφημιστικά έξοδα. Η συμφωνία έχει διπλό χαρακτήρα, η εταιρία δότης (licensor) πολλές φορές υποχρεούται να εφοδιάζει την γραμμή παραγωγής της licensee με πρώτες ύλες, εάν αυτό είναι μέρος της συμφωνίας. Σε περιπτώσεις τεχνολογίας ο licensee είναι υποχρεωμένος για έναν περιορισμένο αριθμό εξαγωγών ή για καθόλου εξαγωγές, αυτό είναι μια απόφαση που θα πάρει ο licensor βάση της παγκόσμιας στρατηγικής του επιλογής.

## 5.2 Franchising

Το franchising είναι μια συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος από τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν στην επέκταση των λειτουργιών τους σε χώρες άλλες, από την χώρα αρχικής λειτουργίας. Το franchising είναι η παροχή μιας μητρικής εταιρίας (franchisor) σε μία άλλη εταιρία (franchisee) του δικαιώματος, να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της franchisor εταιρίας στην χώρα έδρα της franchisee εταιρίας. Η εξαγορά αυτού του δικαιώματος γίνεται είτε μέσω μίας σταθερής πληρωμής προς την franchisor εταιρία, είτε μέσω χορήγησης ποσοστών επί των κερδών ή και των δύο τρόπων. Βασικό πλεονέκτημα του franchising είναι η άμεση και γρήγορη επέκταση του franchisor σε μια τοπική αγορά, καθώς δημιουργούνται πολλά σημεία πώλησης. Το franchising είναι επίσης μια επένδυση χαμηλού ρίσκου, δεδομένου ότι τα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία των νέων μονάδων χορηγούνται από τον franchisee. Επιπλέον, μπορούμε να προσθέσουμε ότι δεν έχει διοικητικό κόστος, δεδομένου ότι η τοπική επιχείρηση που έχει αναλάβει τα δικαιώματα του franchising, έχοντας καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς, αναλαμβάνει την διοίκηση εξολοκλήρου. Ταυτόχρονα όμως και δεδομένου ότι το franchise είναι μια επένδυση χαμηλού ρίσκου, έχει χαμηλά κέρδη για τον franchisor αλλά πολλές φορές και για τον franchisee, λόγω του ότι μπορεί να πληρώνει μεγάλα ποσά για την διατήρηση και την χρήση του ονόματος.

Ιστορικά η πρώτη φάση του franchising περιελάμβανε εκχώρηση πώλησης των προϊόντων από άλλες εταιρίες που δραστηριοποιούταν στην εν λόγω χώρα, λόγω του ότι η εταιρία franchisor δεν είχε η ίδια κεφάλαια για να το επιτύχει αυτό. Η επόμενη ιστορικά φάση του franchising ήταν η εκχώρηση – έναντι χρηματικού αντιτίμου – ενός ολοκληρωμένου σχεδίου λειτουργίας μίας επιχειρηματικής μονάδας, το οποίο περιελάμβανε αυστηρές μεθόδους και κανονισμούς λειτουργίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία franchisee είναι υποχρεωμένη να τηρήσει τους κανόνες που θέτονται από την franchisor εταιρία, δεδομένου ότι είναι ζητούμενο να κρατηθεί ένα υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων. Το franchising μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο όταν ή εταιρία που θα το θεμελιώσει είναι μια διεθνώς αναγνωρισμένη εταιρία, πρέπει επίσης αυτή η εταιρία να διαθέτει ένα μεγάλο μερίδιο ελέγχου της αγοράς. Το franchise είναι μια ολιστική συνεργασία δύο εταιριών και όχι μόνο μια τυπική σχέση προμηθευτή και αγοραστή. Ένα επιτυχημένο franchise εξασφαλίζει στην μικρότερη εταιρία ολιστική υποστήριξη σε διοικητικά θέματα και προβλήματα που τυχόν να αντιμετωπίσει.

### 5.3 Κοινοπραξία – Joint Venture

Η κοινοπραξία είναι συνήθως μία συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών για την δημιουργία ενός τρίτου επιχειρηματικού οργανισμού, ο οποίος θα επιχειρήσει σε μια χώρα στην οποία δεν επιχειρούν μερικοί ή ακόμα και όλοι οι εταίροι του νέου οργανισμού. Ένας τρόπος που παρουσιάζει χαμηλό ποσοστό ρίσκου, είναι η συμμετοχή του κρατικού φορέα σε αυτόν τον νέο οργανισμό. Το βασικό χαρακτηριστικό σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι το κράτος μπορεί να ελέγξει άμεσα τις ενέργειες του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο επίσης μοιράζεται ο κίνδυνος από τοπικούς παράγοντες, γεγονός που είναι ιδιαίτερα θετικό για τις πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες θα επενδύσουν τα κεφάλαιά τους. Η κοινοπραξία μπορεί να επιτευχθεί με τρεις βασικούς τρόπους: α) συνεργασία πολυεθνικής εταιρίας με τοπικούς επιχειρηματικούς παράγοντες β) με την δημιουργία ενός νέου οργανισμού με την συμβολή πολλών πολυεθνικών εταιριών και γ) με την συνεργασία και την άμεση εμπλοκή της κυβέρνησης και των κρατικών επιχειρήσεων. Ο κίνδυνος μπορεί να μειωθεί επίσης εάν στον νεοϊδρυθέν οργανισμό δεν συμμετέχει το κράτος, αλλά εταιρίες από διάφορες χώρες, αυτό θα δώσει την εικόνα ότι δεν γίνεται εκμετάλλευση από μια συγκεκριμένη χώρα και θα μειώσει σημαντικά τον κίνδυνο διωγμού της νέας εταιρίας από την χώρα ή τον εμπόδιο εγκατάστασής της από τρίτες χώρες που θα αντιτίθονταν, εάν αυτός ο νέος οργανισμός ήταν αποκλειστική δημιουργία μιας εταιρίας από μια συγκεκριμένη χώρα. Ο κίνδυνος όμως παραμένει υπαρκτός, διότι πολιτικές αναταράξεις μεγάλου επιπέδου, είναι ικανές να καταστήσουν αδύνατη την λειτουργία του οργανισμού και πολλές φορές την ολική απώλεια του επενδυμένου κεφαλαίου.

Η απόδοση του κεφαλαίου είναι πολλές φορές μικρή δεδομένου ότι τα κέρδη του οργανισμού πρέπει να διανεμηθούν σε παραπάνω από έναν εταίρους. Η αδυναμία συγκεντρωτικού ελέγχου μπορεί να εμποδίσει την άμεση και αποδοτική χρήση αυτών των κερδών σε τομείς όπως έρευνας και ανάπτυξης, γιατί οι περισσότεροι εταίροι θέλουν άμεση απόδοση των κεφαλαίων τους. Η κοινοπραξία πολλές φορές μπορεί να είναι προβληματική, δεδομένου ότι η οργάνωση της είναι αρκετά περίπλοκη και πολλές φορές δυσλειτουργική. Παρόλο δηλαδή που στον καινούριο οργανισμό υπάρχει μεγάλο διοικητικό κεφάλαιο – γνώσεις και ικανότητες πεπειραμένων managers – πολλές φορές δεν έχουν την ελευθερία να εισάγουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν, βασιζόμενοι στην εμπειρία τους. Μεγάλο μέρος του κατακερματισμού της δυνατότητας ελιγμών της επιχείρησης, μπορεί να παίζει η αυξημένη γραφειοκρατία του οργανισμού. Αυτό είναι σύνηθες σε οργανισμούς, τους οποίους ελέγχουν κρατικοί φορείς.

Τα βασικότερο πλεονέκτημα αυτού του είδους άμεσης επένδυσης είναι ίσως ότι επιτρέπει μια φιλικότερη εισαγωγή σε μία ξένη αγορά. Συγκεκριμένα η συμμετοχή της κυβέρνησης στην

κοινοπραξία μπορεί να κατευνάσει πιθανές διαμάχες μεταξύ της εταιρίας και των εργατικών σωματείων. Η ανάμιξη επίσης των αλλοδαπών εταιριών με ντόπιες εταιρίες ή διάφορους οικονομικούς παράγοντες, μπορεί να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη των ντόπιων καταναλωτών. Η συνεργασία σε πολλές χώρες με ντόπιους παράγοντες, αποτελεί ως επί το πλείστον απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτραπεί η λειτουργία της, τέτοιες χώρες είναι η Ινδία η Αίγυπτος η Σαουδική Αραβία και άλλες. Επίσης στα πλεονεκτήματα πρέπει να συγκαταλέξουμε το γεγονός, ότι οι ντόπιοι managers κατέχουν καλύτερη γνώση της αγοράς. Αυτό μπορεί να μας βοηθήσει με δύο τρόπους. Πρώτον, κατέχουν γνώση για τεχνικά ζητήματα ίδρυσης και εγκατάστασης μιας καινούριας εταιρία στην χώρα, αυτές μπορεί να είναι νομοθεσία, κανονισμοί ή απαραίτητη δικτύωση της εταιρίας με προμηθευτές, εμπόρους και άλλους. Δεύτερον, οι ντόπιοι μάνατζερ κατέχουν πολιτιστική γνώση της συγκεκριμένης χώρας, συγκεκριμένα μπορούν γνωρίζουν να πολιτιστικά στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την λειτουργία των επιχειρήσεων. Επιπλέον, στο ίδιο γνωστικό κομμάτι πρέπει να προσθέσουμε το γεγονός ότι η εθνική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει θεμελιωδώς τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η κοινοπραξία συνολικά έχει σκοπό την ομαλή διεξόδυση μιας εταιρίας στη ντόπια αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται με συμφωνίες και συνεργασίες με ντόπιους παράγοντες. Δεδομένου ότι η αποφυγή κινδύνων, οι οποίοι μπορεί να προκληθούν από πολιτικούς και πολιτιστικούς λόγους, είχε μεγάλη σημασία για τις κοινοπραξίες, η αναζήτηση παραγόντων που θα διαδραματίσουν θετικό ρόλο στην κοινοπραξία παίζει καταλυτικό ρόλο στην επιλογή των χωρών που μπορούν να επεκταθούν, πολλές φορές μεγαλύτερο από τους οικονομικούς λόγους που υφίστανται στην εν λόγω χώρα.

## **5.4 Συμβάσεις Μάνατζμεντ (Management Contracts)**

Αυτού του είδους οι συμβάσεις πραγματοποιούνται όταν μία επιχείρηση η οποία κατέχει ένα τεχνολογικό η διοικητικό πλεονέκτημα, αναλαμβάνει την ολική διοίκηση και λειτουργία μιας όχι και τόσο επιτυχημένης επιχείρησης. Η επιχείρηση του δεύτερου είδους μπορεί να βρίσκεται ή στην ίδια χώρα με την πρώτη ή σε διαφορετική, οπότε έχουμε να αναλύσουμε μια περίπτωση ξένης άμεσης επένδυσης. Η πρώτη εταιρία έχει καταφέρει με διάφορους τρόπους να επιτύχει καλύτερη αποδοτικότητα των πόρων της. Αυτοί οι τρόποι μπορεί να είναι τεχνολογικοί αλλά είναι συνήθως διοικητικοί, δηλαδή η πρώτη εταιρία διαθέτει μια ικανότερη διοίκηση, η οποία την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες εταιρίες του κλάδου. Αυτό είναι και το κομμάτι για το οποίο ενδιαφέρεται η εταιρία που θα συνάψει συνεργασία με την πρώτη.

Στην πράξη αυτής της συμφωνίας, βλέπουμε για παράδειγμα την απόκτηση μετοχικού κεφαλαίου από την επεκτεινόμενη εταιρία και παραχώρηση από την λαμβάνουσα εταιρία, ολόκληρης της διοικητικής εξουσίας. Αυτός είναι ένας εύκολος τρόπος να εισαχθεί μια εταιρία που θέλει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε μία καινούρια αγορά. Έχει χαμηλό ρίσκο γιατί εξασφαλίζεται – δεδομένου ότι παραχωρείται η διοίκηση – η σωστή λειτουργία της επιχείρησης από το χρονικό σημείο της συμφωνίας και μετέπειτα, αυτός άλλωστε είναι και ο βασικός λόγος που η ντόπια εταιρία αποφασίζει να συνεργαστεί με την εταιρία που έρχεται από το εξωτερικό, η διόρθωση των λαθών που έχουν γίνει ήδη και η βελτίωση της κατάστασης στην αγορά. Είναι επίσης θετικός τρόπος εισαγωγής σε μια καινούρια αγορά γιατί πολλές φορές δεν χρειάζεται να δαπανηθεί μεγάλο κεφάλαιο – αυτό που η μεγάλη εταιρία “πουλάει” στην μικρότερη είναι η τεχνογνωσία της. Επιπλέον μπορούμε να πούμε ότι αυτό, μπορεί να επιτευχθεί αρκετά γρήγορα σε σχέση με τους υπόλοιπους τρόπους διείσδυσης σε μια καινούρια αγορά. Τα management contracts είναι πολύ αποτελεσματικά στο να επιλύονται προβλήματα διοίκησης στην προβληματική εταιρία. Είναι επίσης ένας πολύ καλός τρόπος για την μεγαλύτερη εταιρία να εξασφαλίζει την σωστή διοίκηση των καινούριων της μονάδων, οι οποίες πολλές φορές περιέχονται σε πιο μεγάλες και ολοκληρωμένες συμφωνίες τύπου franchising. Οι συμβάσεις μάνατζμεντ δεν αποτελούν ολοκληρωμένη λύση για την διείσδυση και την εισαγωγή των εταιριών σε ξένες αγορές, αλλά μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά σε μεγαλύτερου είδους συμφωνίες όπως οι κοινοπραξίες.

## 5.5 Turnkey projects

Αυτού του είδους τα έργα περιγράφουν την κατάσταση στην οποία, μια εταιρία του εξωτερικού καλείται να εκπονήσει ολοκληρωτικά ένα έργο. Πρέπει δηλαδή να παραδοθεί έτοιμο για χρήση. Από αυτό προέρχεται ο όρος turnkey. Τα έργα τα οποία καλείται να ολοκληρώσει η εταιρία είναι συνήθως μεγάλα κατασκευαστικά έργα, τα οποία δεν μπορεί να ολοκληρώσει μια τοπική επιχείρηση, τόσο λόγω κόστους όσο και έλλειψης τεχνογνωσίας. Καθώς αυτά τα έργα έχουν συνήθως τεράστιο κόστος, είναι σύνηθες φαινόμενο το κράτος ή ο φορέας που αναθέτει το έργο να αδυνατεί να πληρώσει ολόκληρο το ποσό και για αυτό καταφεύγουν σε άλλου είδους συμφωνίες. Μία από τις πιο κοινές, είναι η παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης του έργου, για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η κατασκευάστρια εταιρία για παράδειγμα, θα αποκομίζει το κέρδος του έργου για κάποια χρόνια, πριν αποχωρήσει ολοκληρωτικά από την χώρα. Δεδομένου ότι το κόστος των έργων αυτών είναι τεράστιο, ένας άλλος τρόπος που μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία,



είναι με την μερική ή ακόμα και την συνολική χρηματοδότηση του έργου από την εν λόγω εταιρία. Το κέρδος εδώ για την εταιρία είναι η εκμετάλλευση των κερδών του έργου για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, το κέρδος για τον φορέα ανάθεσης είναι η παροχή καλύτερων υπηρεσιών στο κοινό χωρίς την δαπάνη ιδίων κεφαλαίων.

## 5.6 Άμεση επένδυση

Ο ποιο άμεσος ίσως τρόπος εισαγωγής μιας εταιρίας σε μια ξένη αγορά, είναι η απόκτηση μιας εταιρίας παρούσας, στην εν λόγω χώρα. Αυτός ο τρόπος δεν είναι συνήθως εύκολος, δεδομένου ότι η εταιρία που έρχεται να αγοράσει μία άλλη πρέπει να δαπανήσει αρκετά κεφάλαια και να δαπανήσει πολύ χρόνο και ενέργεια στην κατανόηση των μεθόδων και λειτουργιών στην καινούρια χώρα. Αυτός είναι ένας από τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μία εταιρία να γίνει πολυεθνική. Βασικό πλεονέκτημα αυτού του τρόπου λειτουργίας είναι ότι δεν δεσμεύεται από τους κανόνες που μπορεί να υφίστανται σε μια κοινοπραξία ή σε ένα franchising. Τα αμεσότερα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας κίνησης από μια πολυεθνική πλέον εταιρία, είναι ότι η εταιρία μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, δεδομένου ότι θα αυξηθεί η παραγωγικής της βάση.

Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις άμεσων ξένων επενδύσεων, η εταιρία προσπαθεί να συνεργαστεί με άλλες εταιρίες ή άλλους φορείς, πρωτίστως γιατί η εταιρία χρειάζεται βοήθεια για να εισαχθεί στην καινούρια αγορά, αυτό γίνεται επίσης για να μετριαστεί ο κίνδυνος μιας αποτυχημένης επένδυσης. Στην εν λόγω μορφή επενδύσεων, τα κριτήρια επιλογής της χώρας είναι συνήθως οικονομικής φύσεως. Συγκεκριμένα η χώρα μπορεί να παρουσιάζει σημαντική οικονομική ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο, γεγονός που σημαίνει αύξηση του εθνικού εισοδήματος και κατά συνέπεια ιδιωτικής κατανάλωσης, πράγμα το οποίο αξίζει να εκμεταλλευτεί άμεσα η εταιρία, επίσης η παρουσία ορυκτού πλούτου. Εκτός των αμιγώς οικονομικών συγκυριών, οι άμεσες επενδύσεις πραγματοποιούνται και για άλλους λόγους, κάποιιοι από αυτούς μπορεί να είναι η παρουσία εργατικού δυναμικού μιας χώρας που μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην πρόοδο της εταιρίας, εάν αυτή πραγματοποιήσει επενδύσεις σε αυτήν την χώρα. Ολιστικά μπορούμε να πούμε ότι όταν συντρέχουν σοβαροί οικονομικοί λόγοι, πραγματοποιούνται αυτού του είδους οι επενδύσεις, οι οποίες θεωρούνται και οι μεγαλύτερες. Για αυτόν επίσης τον λόγο απαιτείται μια πιο μακροχρόνια οικονομική και υλικοτεχνική μελέτη, πριν εισαχθούν στην καινούρια αγορά.

## 6. Ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια

### 6.1 Ορθολογικές εταιρικές επενδύσεις ή οργανωμένες εθνικές πολιτικές;

Εξετάσαμε προηγουμένως περιπτώσεις κατά τις οποίες η τρέχουσα πολιτική κατάσταση ή η πολιτισμική διάθεση ενός κράτους και ενός λαού γενικότερα, μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή όχι μιας ΑΞΕ οποιουδήποτε τύπου. Πρέπει να αναφέρουμε ότι αυτές οι συνθήκες μπορούν να παίξουν κάποιον ρόλο, μόνο εάν υφίσταται πιθανότητα σοβαρής αρνητικής επίδρασης των προαναφερθεισών παραγόντων, στην δημιουργία και την εξέλιξη των ΑΞΕ. Εάν όμως υπάρχουν θετικές τάσεις, από την χώρα που θα δεχτεί τις ΑΞΕ στην χώρα που τις παρέχει, αυτό δεν θα παίξει κανένα ρόλο στην διαμόρφωση της εξέλιξης των ΑΞΕ. Με άλλα λόγια, οι αρνητικοί πολιτισμικοί παράγοντες θα παίξουν αρνητικό ρόλο, οι θετικοί παράγοντες δεν θα παίξουν κανένα ρόλο. Οι εταιρίες, αναλογιζόμενες το παραπάνω προτιμούν να πραγματοποιούν επενδύσεις σε χώρες, οι οποίες προβλέπεται να τους εξασφαλίσουν μεγάλες αποδόσεις, χωρίς να υπολογίζουν την σχέση μεταξύ των δύο χωρών, την χώρα καταγωγής της ΑΞΕ και την χώρα υποδοχής. Οι πολυεθνικές εταιρίες θα αναλογιστούν άλλους οικονομικούς, υλικοτεχνικούς και χρηματοπιστωτικούς παράγοντες όταν πρόκειται να πραγματοποιήσουν μία τέτοια επένδυση. Συγκεκριμένα θα αναλογιστούν την ικανότητα να ιδιωτικοποιηθεί μια εταιρία, την υπάρχουσα ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία που μένει ανεκπλήρωτη, το χαμηλό κόστος εργασίας την ευνοϊκότερη φορολογία και ένα θετικό προς τις επενδύσεις νομοθετικό πλαίσιο.

Το παραπάνω μπορεί να υποστηριχτεί και από την παρατήρηση των επενδύσεων σε μία χώρα. Οι επενδύσεις δηλαδή που πραγματοποιούνται από μία χώρα σε μία άλλη, είναι αποτέλεσμα επιχειρηματικής προσπάθειας των πολυεθνικών εταιριών που τις πραγματοποιούν, δεν είναι αποτέλεσμα ολοκληρωμένων εθνικών πολιτικών μίας συγκεκριμένης χώρας προς μία άλλη. Οι εταιρίες αποφασίζουν αυτόνομα την χώρα που θα επενδύσουν βάσει οικονομικών κριτηρίων, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Ένα επιχείρημα που υποστηρίζει την παραπάνω θέση είναι το παράδειγμα δύο βελγικών εταιριών, της Union Miniere και της Solvay. Αυτές οι εταιρίες επένδυσαν συνολικά 400 εκατομμύρια δολάρια στην Βουλγαρία με την μέθοδο των ΑΞΕ. Το ποσό αυτό είναι παραπάνω από το 90% των συνολικών επενδύσεων που έχουν λάβει χώρα από το Βέλγιο προς την Βουλγαρία. Αυτές οι εταιρίες αγοράζοντας εταιρίες παρόμοιες με τις δικές τους (εταιρίες που παρήγαγαν παρόμοια προϊόντα) προχώρησαν σε αυτού του είδους την εξαγορά ευελπιστώντας

να επεκταθούν σε γειτονικές χώρες και για να μεγαλώσουν το ελεγχόμενο από αυτούς κομμάτι της παγκόσμιας αγοράς. Ένα ακόμα παράδειγμα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι αυτό των ΑΞΕ στην Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας. Η εν λόγω χώρα είναι μια χώρα που αφορά άμεσα τις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω της γεωγραφικής γειννίας με την Ελλάδα. Το 2001 η Ουγγρική εταιρία Γερμανικών συμφερόντων Matav, κατάφερε να πάρει τα ηνία από τις ελληνικές επιχειρήσεις, με μία μόνο επένδυση. Αυτό συνέβη πολύ απλά για τον λόγο του ότι, η επένδυση που πραγματοποιήθηκε από την Matav ήταν πολύ μεγάλη. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η Ουγγαρία να έρθει σαν πρώτη χώρα με ΑΞΕ στην ΠΓΔΜ εκτοπίζοντας την Ελλάδα στην δεύτερη θέση, παρόλο που η Ελλάδα παρέμεινε στην πρώτη θέση όσο αναφορά τον αριθμό των επενδυτών.

Μπορούμε να καταλάβουμε από τα παραπάνω ότι μία και μόνο επένδυση από μία και μόνο εταιρία, είναι αρκετή στο να φέρει την χώρα από την οποία προέρχονται οι ΑΞΕ στην πρώτη θέση στην λίστα με τις ΑΞΕ στην χώρα λήπτη. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εταιρίες δεν αναλογίζονται πολιτιστικές, πολιτικές, θρησκευτικές και ιστορικές διαφορές εφόσον αυτές δεν αποτελούν ένα προβληματικό στοιχείο, αλλά πραγματοποιούν επενδύσεις αποκλειστικά και μόνο βάσει οικονομικών και παρόμοιων παραγόντων. Ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα που θα μπορούσαμε να φέρουμε για να υποστηρίξουμε την παραπάνω γνώμη είναι η εξαγορά της τουρκικής τράπεζας Finansbank από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας έναντι 2,8 δισ. Δολάρια. Εδώ βλέπουμε ότι η Τράπεζα της Ελλάδας δεν αναλογίστηκε πολιτιστικές διαφορές με την Τουρκία, αλλά επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικές και άλλες αναλύσεις για την λήψη μιας τέτοιας απόφασης. Οι στόχοι δηλαδή που θέτει μία χώρα για να ανοιχτεί οικονομικά στον κόσμο δεν έχει καμία σημασία, εάν δεν συνοδευτεί από αντίστοιχους στόχους πολυεθνικών εταιριών, οι οποίες όχι μόνο θα έχουν την ικανότητα για ΑΞΕ σε άλλες χώρες αλλά και θέληση για ανάληψη αυτού του ρίσκου. Ομοίως εάν μία χώρα θέλει να γίνει δέκτης ΑΞΕ – όπως για παράδειγμα η Ελλάδα αυτήν την συγκεκριμένη χρονική στιγμή – δεν αρκεί η θέληση της χώρας ή ακόμα και η ικανότητά της να δημιουργήσει ένα καλό επιχειρηματικό περιβάλλον για επενδύσεις, αλλά αυτό να συνοδεύεται από εταιρίες του εξωτερικού, οι οποίες θέλουν να επενδύσουν στην Ελλάδα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις για παράδειγμα, έχουν βρει σε χώρες των Βαλκανίων ένα καλό περιβάλλον που τους επιτρέπει την πραγματοποίηση επενδύσεις μεγάλης κλίμακας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναλογιστούμε την ανάλυση του Porter και συγκεκριμένα την ευκολία-δυσκολία πρόσβασης σε μία αγορά καθώς και τους πιθανούς ανταγωνιστές. Οι ελληνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν το γεγονός, ότι σε αυτές τις χώρες μετά την πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων δημιουργήθηκαν τεράστιες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτό όμως δεν ήταν αρκετό, οι ελληνικές επιχειρήσεις κατάφεραν να πραγματοποιήσουν αυτές τις επενδύσεις, λόγω του ότι στην

περιοχή δεν προσπάθησαν να δραστηριοποιηθούν μεγαλύτερες εταιρίες – για παράδειγμα από την Δυτική Ευρώπη ή την Αμερική – λόγω του ότι υπήρχε ένας μεγάλο κίνδυνος αποτυχίας των επενδύσεων, δεδομένου ότι σε αυτές τις χώρες υπάρχει μεγάλο ποσοστό διαφθοράς, αυξημένης γραφειοκρατίας και μια εργασιακή κουλτούρα τελείως διαφορετική από εκείνη των “Δυτικών” χωρών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν το γεγονός της απουσίας των ισχυρότερων εταιριών και ανέλαβαν το ρίσκο να πραγματοποιήσουν επενδύσεις σε αυτές τις χώρες. Όταν όμως γίνει μετά από την πάροδο κάποιου χρόνου φανερό, ότι αυτές οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να κερδοφορούν, μεγαλύτερες εταιρίες ενδιαφέρονται έντονα να τις αγοράσουν. Μερικά παραδείγματα που υποστηρίζουν αυτήν την άποψη είναι η αγορά της κινητής τηλεφωνίας Panafon, από την εταιρία βρετανικών συμφερόντων Vodafone, της εταιρίας τσιμέντων Ηρακλής από την γαλλικών συμφερόντων Lafarge και πολλές άλλες.

Δεν υπήρξε δηλαδή κάποια συγκεκριμένη εθνική πολιτική της Ελλάδας για ανάπτυξη επιχειρηματικότητας στα Βαλκάνια, παρά μόνο ελληνικών συμφερόντων εταιρίες, οι οποίες αποφάσισαν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις στα Βαλκάνια.

## **6.2 Ελληνική επιχειρηματικότητα στα Βαλκάνια**

Σε επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Βουλγαρία, η Ελλάδα έχει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής κοινότητας και την τρίτη σε παγκόσμιο επίπεδο μετά την Τουρκία και την Ρωσία, αυτό αφορά στον αριθμό των εταιριών και όχι την συνολική επένδυση στην χώρα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν σε παραπάνω από μία χώρες των Βαλκανίων όπως για παράδειγμα στην Ρουμανία, (πολλοί αναλυτές εντάσσουν την Ρουμανία στο ίδιο πεδίο σκέψης και ανάλυσης παρόλο που δεν ανήκει με αυστηρά γεωγραφικά κριτήρια στα Βαλκάνια, αυτό γίνεται γιατί ανήκει και αυτή στις λεγόμενες χώρες της Νοτιανατολικής Ευρώπης) στην Αλβανία και στην ΠΓΔΜ, αυτό δικαιολογείται βασικά από το γεγονός ότι σε αυτές τις χώρες, προσφέρονται χαμηλού κόστους εργασία ταυτόχρονα με τη γεωγραφική γειτνίαση της Ελλάδας. Εκτός των δύο αυτών πολύ σημαντικών παραγόντων, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε επίσης και η μη ύπαρξη εντόπιου ανταγωνισμού από αυτές τις χώρες, καθώς επίσης και το ότι αυτές οι αγορές δεν αποτελούσαν σημείο ενδιαφέροντος για τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και της Αμερικής, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτρέψουν την είσοδο των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Οι λόγοι πραγματοποίησης ΑΞΕ στα Βαλκάνια, για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι πολλοί. Όπως αναφέραμε οι σημαντικότεροι είναι μια καινούρια μεγάλη αγορά με χαμηλό εργατικό κόστος που συνοδεύεται από απουσία ανταγωνισμού, και βρίσκεται γεωγραφικά πολύ κοντά στην Ελλάδα.

Μεγάλο κομμάτι της παραγωγής στην Βόρεια Ελλάδα εξειδικεύεται στην παραγωγή φασόν που κερδίζει τρομερά οφέλη, από την παρουσία χαμηλού εργατικού κόστους. Η γεωγραφική γειτνίαση είναι επίσης σημαντική για πολλές επιχειρήσεις, όχι μόνο για τους κλασικούς λόγους ελέγχου και δομής της εταιρίας, αλλά και γιατί τα Βαλκάνια μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν εξαγωγική βάση. Η φορολογία των επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες είναι επίσης ευνοϊκή σε σχέση πάντα με την παραγωγή στην Ελλάδα, επίσης εδώ πρέπει να αναφέρουμε και το γεγονός συμφωνιών των χωρών αυτών για την παρουσία χαμηλών δασμών ή ακόμα και την ολική τους απουσία. Η διαφθορά και η αυξημένη γραφειοκρατία παρόλο που αποτελούν αρνητικούς παράγοντες για όλες τις εταιρίες, είναι δυστυχώς μια πραγματικότητα, στην οποία έχουν καταφέρει να επιχειρούν οι ελληνικές εταιρίες, προφανώς λόγω εμπειρίας στην Ελλάδα. Πολλές εταιρίες επέλεξαν την επένδυση μεγάλης κλίμακας στα Βαλκάνια ως μια τελευταία προσπάθεια για να κρατηθούν ζωντανές, αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε οικονομικά αρκετά, σε βαθμό που προσέλκυσε ισχυρότερους από τους εντόπιους επενδυτές, με αποτέλεσμα η παραμονή των τελευταίων να καταστεί μη οικονομική (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ένα άλλο γεγονός το οποίο είναι θετικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η ταχύτητα των αλλαγών που προκλήθηκαν στις πρώην κομμουνιστικές χώρες και η άμεση καταναλωτική ανάγκη των πολιτών αυτών των χωρών. Η αμεσότητα των κινήσεων είναι ενδεικτική της ελληνικής επιχειρηματικότητας, η οποία πολλές φορές προχωράει σε κινήσεις χωρίς εκτεταμένη μελέτη της κατάστασης, αλλά παρασυρόμενη από την πιθανότητα άμεσου κέρδους. Η ελληνική επιχειρηματικότητα στα Βαλκάνια σε πολλούς κλάδους ενισχύθηκε από την ελληνική επιχειρηματική παρουσία άλλων κλάδων, οι τράπεζες για παράδειγμα εκτός του ότι ανακάλυψαν ευκαιρίες ανάπτυξης στην περιοχή, αναπτύχθηκαν για να στηρίξουν τις ελληνικές επιχειρήσεις που εγκαταστάθηκαν στα Βαλκάνια.

Κινήσεις έγιναν ακόμα και όταν οι προβλέψεις, ή ακόμα και τα αποτελέσματα της λειτουργίας, ήταν αρνητικά. Αυτό έγινε για λόγους κύρους τόσο στην χώρα που έγιναν οι ΑΞΕ, αλλά βασικά για λόγους γοήτρου στην Ελλάδα, κατάφεραν με αυτόν τον τρόπο δηλαδή πολλές επιχειρήσεις να διατηρήσουν την εικόνα της αναπτυσσόμενης εταιρίας, ακόμα και αν τα έργα που πραγματοποιούνται στα Βαλκάνια ήταν για αυτές οριακά ζημιογόνα. Γόητρο επίσης μπορεί να προκληθεί από την είσοδο μιας εταιρίας σε μια δύσκολη αγορά, εάν για παράδειγμα μια αγορά έχει ήδη κορεστεί, η εισαγωγή μιας ακόμα εταιρίας υποδεικνύει στους ανταγωνιστές αλλά βασικά στους καταναλωτές ότι αυτή η εταιρία είναι πολύ ισχυρή και ότι θα καταφέρει να ανταπεξέλθει σε αυτήν την αγορά παρόλη την αυξημένη δυσκολία.

Ένας ακόμη θετικός παράγοντας για τις ελληνικές εταιρίες, υπήρξε η λεγόμενη πολιτιστική εγγύτητα. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία πολιτισμοί που έχουν παρόμοιες αξίες μπορούν

ευκολότερα να διεκπεραιώσουν οικονομικές συνεργασίες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση μπορούμε να αναγνωρίσουμε εύκολα την κοινή θρησκεία και την παρόμοια εμπορική νοοτροπία και πρακτική. Σύμφωνα βέβαια με άλλες αντιλήψεις (Morosini, 1998) η διαφορετικότητα των πολιτισμών ενισχύει την επιχειρηματικότητα μεταξύ τους. Το παράδειγμα της Ελλάδας και των Βαλκανίων όμως μας δείχνει αντίθετα αποτελέσματα. Επιπλέον μπορούμε να αναφέρουμε ότι πολίτες των Βαλκανικών χωρών επισκέπτονται συχνά την Ελλάδα και κατά συνέπεια γίνονται γνώστες εμπορικών ονομασιών (brandnames) και με αυτόν τον τρόπο θα τις προτιμήσουν ευκολότερα στην χώρα τους. Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να αναφέρουμε σε αυτήν την κατηγορία είναι το γεγονός της αλλαγής των προτιμήσεων των πολιτών των Βαλκανίων, συγκεκριμένα μετά την πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων, πολλοί από τους πολίτες αυτών των χωρών εξέφρασαν μια έντονη τάση καταναλωτισμού δυτικού τύπου. Το γεγονός ότι η Ελλάδα ανήκε πλέον στην Ευρωπαϊκή ένωση και μπορούσε να προσφέρει καταναλωτικά αγαθά δυτικού τύπου, επηρέασε θετικά τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ένα ακόμη θετικό στοιχείο για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ήταν η γενικότερη ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Αυτό επηρέασε θετικά την εικόνα των εταιριών προς το εξωτερικό, οι οποίες πλέον αντιμετώπιζονταν σαν ισχυροί ανταγωνιστές των δυτικών εταιριών. Πληθυσμιακά αυτό μπορεί να συνδυαστεί εύκολα με την παρουσία μεγάλου πληθυσμού Ελλήνων και συγκεκριμένα Ελλήνων φοιτητών στις βαλκανικές χώρες, που και αυτοί με την σειρά τους επηρεάζουν τα δημογραφικά στοιχεία.

Οι ιδιωτικοποιήσεις πολλών εταιριών σε αυτές τις χώρες έδωσε επίσης ευκαιρία σε πολλές ελληνικές εταιρίες να επεκταθούν εφόσον είχαν τα απαιτούμενα κεφάλαια, εδώ πρέπει να ξανά υπογραμμίσουμε το γεγονός ότι οι ελληνικές εταιρίες δεν διέθεταν ανταγωνισμό από άλλες χώρες, καθώς το κλίμα στα Βαλκάνια ήταν απαγορευτικό για πολλές αυστηρού δυτικού τύπου εταιρίες.

Η είσοδος Βαλκανικών χωρών στην Ευρωπαϊκή ένωση επηρέασε θετικά την αγορά, γιατί διατεθήκαν κρατικά και ευρωπαϊκά κονδύλια για την ανάπτυξη συγκεκριμένης επιχειρηματικότητας. Αυτό το άνοιγμα το εκμεταλλεύτηκαν μεταξύ άλλων και ελληνικές επιχειρήσεις (Petraikos, 1997). Η νομοθεσία ήταν ευνοϊκή όχι μόνο στην επιδότηση συγκεκριμένων κλάδων αλλά και στην συνολική αντιμετώπιση πολλών επιχειρήσεων σε θέματα δασμών και φορολογίας. Η νοοτροπία των ελληνικών επιχειρήσεων μεταξύ άλλων αμέλησε και το πιθανό υψηλό ρίσκο, τόσο για τον λόγο της μικρής επένδυσης που πραγματοποίησαν, αλλά περισσότερο για το λόγο του ότι αυτές οι επενδύσεις, εάν ήταν επιτυχημένες θα προσέδιδαν μια υψηλή απόδοση (Λαμπριανίδης, 1996b).

Επιπλέον οφείλουμε να αναφέρουμε την προηγούμενη σχέση αυτών των εταιριών με τις βαλκανικές χώρες, συγκεκριμένα, πολλές από τις εταιρίες είχαν εμπορικές συναλλαγές με αυτά τα

κράτη και συνεπώς είχαν μια καλή κατανόηση των συνθηκών της αγοράς, γεγονός το οποίο διευκόλυνε πολύ την μετέπειτα απόφασή τους για ΑΞΕ. Σε πολλές περιπτώσεις οι ΑΞΕ πραγματοποιήθηκαν συμπληρωματικά με τις εμπορικές συμφωνίες, για την αποφυγή δασμών και φόρων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συνηθισμένες από ένα πιο ασταθές κλίμα, σε σχέση με τα κράτη της δυτική Ευρώπης εκμεταλλεύτηκαν την αδυναμία και τον φόβο των δυτικών εταιριών. Συγκεκριμένα προβλήματα οικονομικής αστάθειας, χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, μικρές και ανύπαρκτες εμπορικές σχέσεις με τον υπόλοιπο κόσμο, είναι παράγοντες που αποθαρρύνουν αρνητικά μια οικονομική μελέτη μιας εταιρίας που αναλύει τις προοπτικές ανάπτυξης σε μία άλλη χώρα. Για τις ελληνικές όμως επιχειρήσεις, παρόλο που το κλίμα στην Ελλάδα δεν μπορεί να συγκριθεί με αυτό στα Βαλκάνια, δεν φάνηκε να ήταν τόσο αποτρεπτικό.

Μπορούμε να αναφέρουμε επίσης δύο επιπλέον βασικά χαρακτηριστικά που απέτρεψαν τις δυτικές εταιρίες να εισαχθούν αρχικά στα Βαλκάνια. Το πρώτο είναι η γεωγραφική απόσταση αυτών των χωρών από τα Βαλκάνια · η απόσταση μπορεί να δημιουργήσει πολλές δυσκολίες εφοδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας και φυσικά διοικητικά προβλήματα ελέγχου αυτών των εταιριών. Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ξανά την διαφθορά και πως αυτή εμπόδισε μεγάλες εταιρίες να αναλάβουν τους πλέον ιδιωτικοποιημένους οργανισμούς και να τους χάσουν από άτομα τα οποία είχαν καλύτερες διασυνδέσεις στο σύστημα. Ενδεικτικό αυτής της κατάστασης είναι η άμεση απόσυρση της Βρετανικής Rover λόγω αυξημένης γραφειοκρατίας.

### **6.3 Κριτική και επεξήγηση των παραγόντων ώθησης των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια**

Στο παραπάνω κομμάτι αναφέραμε τους λόγους για τους οποίους δραστηριοποιήθηκαν έντονα οι ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια. Χωρίς να θέλουμε να τους αναφέρουμε ξανά αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι, αν όχι όλοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στους οικονομικούς παράγοντες και στους πολιτιστικούς. Στους οικονομικούς μπορούμε να εντάξουμε τους μικροοικονομικούς και μακροοικονομικούς λόγους στην Ελλάδα αλλά και στις χώρες των Βαλκανίων, σύμφωνα με τις αναλύσεις στρατηγικής του Porter (1990). Στους πολιτιστικούς λόγους μπορούμε να σημειώσουμε την διαφορετικότητα των αγορών μεταξύ των βαλκανικών αγορών και των κλασικών Δυτικού τύπου αγορών, καθώς επίσης και την ύπαρξη ομοιοτήτων με την ελληνική αγορά. Το τελευταίο βέβαια δεν μπορούμε να το εξετάσουμε μόνο από την πολιτιστική σκοπιά, καθώς αποτελεί μεγάλο παράγοντα επηρεασμού των ανταγωνιστών, πράγμα το οποίο εξετάζεται από την σκοπιά της στρατηγικής του Porter και άρα μπορεί να ενταχτεί

στην παραπάνω προσέγγιση. Παρατηρούμε δηλαδή με μια πρώτη ματιά, ότι η διαφοροποίηση αυτών των παραγόντων παρόλο που είναι εύκολη σε θεωρητικό και γνωστικό επίπεδο, παρουσιάζει εξαιρετικές δυσκολίες στο κομμάτι της έρευνας. Αυτό μπορούμε εύκολα να το καταλάβουμε γιατί ενώ μπορούμε να μετρήσουμε τον αριθμό των επιχειρήσεων, τα κεφάλαια και άλλα ποσοτικά μεγέθη, δεν μπορούμε να πιστοποιήσουμε την δυσκολία και την προτίμηση ή όχι των ανταγωνιστών. Δεν μπορούμε δηλαδή να στηρίξουμε οικονομικές προβλέψεις ακριβείας σε μη ποσοτικά μεγέθη, γιατί δεν μπορούμε να γνωρίζουμε το μέγεθος της επίδρασής τους στις "εξαρτώμενες μεταβλητές" σε αυτήν την περίπτωση την ικανότητα, διάθεση και ευκολία της εισαγωγής δυτικών εταιριών στις αγορές αυτές καθώς επίσης και την πιθανή προτίμηση των καταναλωτών στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Επιστρέφοντας στην εξέταση των παραγόντων πρέπει να κάνουμε έναν ακόμη διαχωρισμό, στην πρώτη κατηγορία των οικονομικών μεγεθών πρέπει να διαφοροποιήσουμε σε δύο κατηγορίες τις προσεγγίσεις, η πρώτη στηρίζεται στην θεωρία της οικονομικής ανάπτυξης (μακροοικονομικά μεγέθη, φορολογία, δασμοί και κίνηση κεφαλαίων) ενώ η δεύτερη ασχολείται με κόστος εργασίας, προσδοκώμενη ανάπτυξη, κίνητρα επενδύσεων, εδώ πρέπει να εντάξουμε και τους πολιτιστικούς λόγους.

Στην πρώτη προσέγγιση βλέπουμε την μεθοδολογία των νέων πολυεθνικών διατυπωμένη από τον Wells (1972). Σύμφωνα με αυτήν, οι νέες πολυεθνικές εντάσσονται στην παγκόσμια αγορά διεκδικώντας κομμάτι της αγοράς, πραγματοποιώντας διερευνητικού τύπου επενδύσεις σε αγορές, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλό ρίσκο και για αυτό άλλωστε δεν έχουν αγγιχτεί από τις μεγάλες παραδοσιακές πολυεθνικές. Οι εταιρίες αυτές με τις επενδύσεις αυτές κέρδισαν κάποια πλεονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι η συγκεκριμένη χρήση καινοτομιών, με αυτόν τον όρο αναφερόμαστε στο παρόμοιο μέγεθος δύο αγορών, εάν δηλαδή μια εταιρία καταφέρει να δημιουργήσει μια εφοδιαστική αλυσίδα ή μια καινοτομία που της επιτρέπει την άριστη λειτουργία της σε μία αγορά, μπορεί πολύ εύκολα βάσει της τεχνογνωσίας της και βάσει της εμπειρίας της, να πραγματοποιήσει αντιγραφή αυτής λειτουργίας σε μια παρόμοια αγορά. Κομμάτι αυτής της εμπειρίας είναι και η προσαρμοστικότητα της παραγωγής και της λειτουργίας της επιχείρησης στο σύνολό της. Όσον αφορά την παραγωγή, μπορούμε να αναφέρουμε ότι δεδομένου του γεγονότος ότι αυτές οι εταιρίες δεν έχουν τα κεφάλαια για μεγάλου τύπου εφοδιασμού πρώτων υλών, αναγκάζονται να προσαρμόζονται στις υπάρχουσες πρώτες ύλες στον τόπο παραγωγής, αποκλειστικά και μόνο για να κρατήσουν χαμηλό το κόστος παραγωγής. Ικανότητα επίσης στην προσαρμογή σε άλλες συνθήκες αγοράς, ικανότητα δηλαδή να προσαρμόζονται οι πωλήσεις στην τοπική κοινωνία. Εταιρίες συνεπώς που παρουσιάζουν τα παραπάνω πλεονεκτήματα οδηγούνται στις ΑΞΕ για να υπερασπιστούν τις εξαγωγές τους, για να βρουν φτηνότερο εργατικό δυναμικό για



να αποφύγουν δασμούς και επιπλέον φορολογία και για να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους. Η φύση πολλές φορές των επενδύσεων από τους Έλληνες επιχειρηματίες δεν είναι η κλασική των ΑΞΕ αλλά της επιχείρησης που μεταναστεύει, της επιχείρησης δηλαδή που μεταφέρει κομμάτια ή και ολόκληρη την παραγωγή της αλλού για την πραγματοποίηση κάποιων οικονομιών (Kobrin, 1997). Επίσης σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση και μεθοδολογία, όταν οι μεγαλύτερες εταιρίες διαπιστώσουν ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν ΑΞΕ και γενικότερες επενδύσεις χωρίς να διατρέχουν σημαντικό κίνδυνο, θα εκτοπίσουν αργά ή γρήγορα τις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς αυτές δεν είναι τόσο μεγάλες.

Σύμφωνα με την άλλη μεθοδολογική προσέγγιση (Kamaras, 2001) αυτή της όχι τόσο αυστηρά οικονομικής μεθοδολογίας, βασίζεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων εθνοτήτων στις χώρες στις οποίες πραγματοποιείται η επένδυση. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση ο παράγοντας που έπαιξε καταλυτικό ρόλο, είναι η διασπορά της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας στα Βαλκάνια. Συγκεκριμένα οι ελληνικές επιχειρήσεις κάλυψαν ένα τεράστιο κενό στην αγορά που δημιουργήθηκε μετά την πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων στις βαλκανικές χώρες. Ο ρόλος αυτών των επιχειρήσεων ήταν πολλαπλός, υπό την έννοια ότι αντικατέστησαν τόσο την άμεση ζήτηση για προϊόντα, αλλά και ένα ολόκληρο δίκτυο για την υποστήριξη αυτών των προϊόντων όπως τις μεταφορές, την διαφήμιση και το εμπόριο γενικότερα. Οι Έλληνες συγκεκριμένα που επεχείρησαν σε αυτές τις χώρες αμέσως μετά την πτώση των καθεστώτων δεν ήταν οργανωμένοι επιχειρηματίες, αλλά γνώστες των κοινωνιών, της γλώσσας και του πολιτισμού και αποτέλεσαν ένα συνδετικό κρίκο μεταξύ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και της αγοράς στα Βαλκάνια. Αμέσως μετά την δημιουργία των ελληνικών επιχειρήσεων εκεί ακολούθησαν οι ελληνικές τράπεζες, οι οποίες με την σειρά τους ήρθαν για να στηρίζουν τις εκεί ελληνικές επιχειρήσεις. Παρατηρούμε συνεπώς ένα δίκτυο το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά, όχι τόσο στην μορφή της αλληλεξάρτησης του κεφαλαίου, αλλά της ανταλλαγής και ισχυροποίησης της γνώσης και των συστημάτων μεταξύ της αλληλοστήριξης.

## **6.4 Η πρακτική των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια**

Αξίζει να σημειώσουμε ότι ενώ το 1988 υπήρχαν μόνο 3 ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στο εξωτερικό και στο εσωτερικό, 15 χρόνια μετά παρατηρούμε μια τεράστια αύξηση της επιχειρηματικότητας και συγκεκριμένα 1500 εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό πραγματοποιώντας ΑΞΕ. Το άλμα στις ελληνικές ΑΞΕ πυροδοτήθηκε από την πτώση

των κομμουνιστικών καθεστώτων στις βαλκανικές χώρες, το οποίο υπήρξε πάντα πεδίο άμεσου ενδιαφέροντος για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός απουσίας κρατικής στήριξης (από το ελληνικό κράτος) στις επιχειρήσεις που πραγματοποίησαν ΑΞΕ, παρόλο που οι ελληνικές κυβερνήσεις δεν παρέλειψαν να υπογραμμίσουν και να διαφημίσουν το γεγονός ανάπτυξης αυτών των εταιριών. Η πλειοψηφία των ελληνικών ΑΞΕ σε πρώην κομμουνιστικές χώρες πραγματοποιούνται αρχικά στην Βουλγαρία, την Αλβανία και την Ρουμανία με την Βουλγαρία να έχει σημαντική διαφορά από τις υπόλοιπες κρατώντας το 44% των επενδύσεων όσο αναφορά τον αριθμό των εταιριών. Το 1998 ήταν σημαντική η αλλαγή καθώς το ποσοστό που συγκέντρωναν οι 3 χώρες από 94% έπεσε στο 81%. Αυτό οφείλεται στην επέκταση των επιχειρήσεων σε 5 νέες χώρες. Αμέσως μετά την πρώτη των κομμουνιστικών καθεστώτων βλέπουμε μία κίνηση ελληνικών κεφαλαίων, η οποία είναι μη οργανωμένη. Βλέπουμε δηλαδή κεφάλαιο εταιριών οι οποίες δεν φαίνετε να έχουν άμεση σύνδεση με την ελληνική οικονομία, να πραγματοποιούν ΑΞΕ στις χώρες των Βαλκανίων. Αυτές οι ΑΞΕ δεν παρουσιάζουν τα τυπικά χαρακτηριστικά των ΑΞΕ. Δεν προέρχονται δηλαδή από μεγάλες εταιρίες και μετά από αυστηρή μελέτη των οικονομικών παραγόντων, αλλά προέρχονται από μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες πολλές φορές είναι ακόμη και ατομικές. Εδώ μπορούμε να επιβεβαιώσουμε το γεγονός της διαφορετικότητας στην πρακτική σε μεγάλο βαθμό των ελληνικών μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ότι δηλαδή πολλές κινήσεις γίνονται βιαστικά με οδηγό πολλές φορές το γρήγορο πιθανό κέρδος ακόμα και αν υπάρχει μεγάλο ρίσκο και όχι μετά από εμπειριστατωμένη μελέτη. Αυτό το γεγονός παρουσιάζεται ως μετανάστευση κεφαλαίου, μια κίνηση δηλαδή η οποία δεν έχει τα χαρακτηριστικά των ΑΞΕ, αλλά πολλές φορές την μεταφορά μεγάλου μέρους της παραγωγής στο εξωτερικό.

Για την περίπτωση της Βουλγαρίας αξίζει να αναφέρουμε ότι ο μεγαλύτερος όγκος των επενδύσεων πραγματοποιήθηκαν από το 1992 έως το 1994 και ο αριθμός από εκεί και μετά φθίνει. Πρέπει να αναφέρουμε επίσης ότι ένα μικρό μέρος των επιχειρήσεων δεν πραγματοποίησαν ΑΞΕ ή μεταφορά μέρους της παραγωγής στο εξωτερικό, αλλά ολόκληρη μεταφορά των επιτηρήσεων τους χωρίς να διατηρήσουν μητρική εταιρία στην Ελλάδα. Αυτό βέβαια συνέβη σε μικρότερης κλίμακας επενδύσεις καθώς οι μεγαλύτερες (άνω του 1 εκ δολαρίων) κράτησαν τις μητρικές εταιρίες σε μεγάλο βαθμό, 12 από 13. Επίσης στο σύνολο των επιχειρήσεων, ολική μεταφορά πραγματοποίησαν εταιρίες απασχολούμενες στην βιομηχανία της μεταποίησης και παραγωγής ενδυμάτων, ενώ εταιρίες τροφίμων κράτησαν τις μητρικές στην Ελλάδα. Από το τελευταίο μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εταιρίες οι οποίες απασχολούνται σε κλάδους τροφίμων, θέλοντας να κρατήσουν τα υψηλά επίπεδα και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών κράτησαν τις μητρικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθώς αυτές είναι που παρέχουν κύρος σε σχέση πάντα με τις

αντίστοιχες των Βαλκανίων. Επίσης εδώ παρατηρούμε την σημασία για που έχει για τους καταναλωτές το γεγονός ότι, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι μέρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αυτό από μόνο του τους δίνει ένα άλλο κύρος, όταν υπάρχει θέμα σύγκρισης με τις εταιρίες εκτός Ευρωπαϊκής ένωσης.

Το κλίμα του υψηλού ρίσκου των αποδόσεων με την πάροδο του χρόνου, συγκεκριμένα από το υψηλό ρίσκο και τις βεβαιασμένες κινήσεις περάσαμε σε μια περίοδο σταθερών επενδύσεων, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν από πολλές ελληνικές εταιρίες, οι οποίες δεν περιορίστηκαν σε μία μόνο χώρα επενδύσεων. Η έξοδος στις βαλκανικές αγορές για πολλές εταιρίες ήταν ένα σημαντικό βήμα, το οποίο ώθησε την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον κλάδο του εμπορίου και της μεταποίησης, στο κλάδο της μεταποίησης ο οποίος είναι και ο μεγαλύτερος κλάδος, οι εταιρίες επικεντρώνονται σε τομείς όπως ένδυσης και τροφίμων ενώ αξίζει να σημειώσουμε και την παρουσία υποστηρικτικών εταιριών παροχής υπηρεσιών όπως εταιρίες διαφήμισης, μεταφορών και συμβουλευτικές (Iammarino, Πιτέλης, Sugden Και Τσιπούρα, 1998)

Η δυναμικότητα και επιθετικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται επίσης στο γεγονός ότι οι περισσότερες ελληνικές επενδύσεις ήταν πρωτογενής και πολύ λίγες ήταν αυτές που βασίστηκαν σε θυγατρικού τύπου επενδύσεις. Αναφέρεται επίσης ότι οι κοινοπραξίες έπαιξαν καταλυτικό ρόλο και βοήθησαν αρκετά τις ελληνικές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε ένα δυσμενές περιβάλλον (Iammarino, Πιτέλης, Sugden Και Τσιπούρα, 1998). Η παραπάνω έρευνα καθώς και αυτή υπό Λαμπριανίδης, Καραγιάννη, Κατσίκας, Κουρτέσης και Μαυρουδέας (1998) υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ελληνικές εταιρίες διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με την ελληνική αγορά, καθώς και ότι μεγάλο μέγεθος των εισροών τους είναι από την Ελλάδα. Συγκεκριμένα για τις σχέσεις μεταξύ θυγατρικών στα Βαλκάνια και μητρικών στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε μια σχεδόν μονόδρομη σχέση από την άποψη εισροών, από τις μητρικές προς τις θυγατρικές.

Οι δύο έρευνες επίσης σημειώνουν ότι ένα τρίτο περίπου των μεταποιητικών ελληνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται και σε κάποια εμπορική επιχείρηση. Αυτό είναι ένα σημείο που μας δείχνει το χαρακτήρα των ελληνικών επενδύσεων, ο οποίος αρχικά ήταν καθαρά διερευνητικός, ο οποίος ακολουθήθηκε από τον τυπικό δρόμο αυτών των παρόμοιων διεθνοποιήσεων, μετά τις επιτυχημένες εξαγωγές δηλαδή ακολούθησαν ίδρυση εμπορικής θυγατρικής.

## 6.5 Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στην Βουλγαρία

Σύμφωνα με έρευνα του Μπιτζένη Α. (2003), το 80% των επενδυτών στη Βουλγαρία είναι κυνηγοί αγοράς, το 62% ενδιαφέρονται για τους συντελεστές παραγωγής, το 50% ενδιαφέρονται για την τοποθεσία, το 33% επενδύουν στην Βουλγαρία για στρατηγικούς στόχους, το 20% για να εκμεταλλευτεί το brandname, το 18% για να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα και μόνο το 3% κυνηγούν την αποδοτικότητα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επενδυτών προτίμησαν το Greenfield τρόπο ΑΞΕ, προτίμησαν δηλαδή μια εξ ολοκλήρου καινούρια επένδυση στην αγορά, ενώ το 36% προτίμησε να εκμεταλλευτεί τα Βουλγαρικά προγράμματα ιδιωτικοποίησης. Τα βασικότερα κίνητρα που ώθησαν τις ΑΞΕ στην Βουλγαρία είναι κατά σειρά προτεραιότητας α) το μέγεθος της αγοράς, β) το χαμηλό κόστος της εργασίας, γ) η γεωγραφική γειτνίαση με τις μητρικές εταιρίες, δ) οι πιέσεις του ανταγωνισμού, ε) προοπτικές της αγοράς, στ) η γεωγραφική περιοχή και οι δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει σε κοντινές χώρες, και ζ) η απουσία εντόπιου ανταγωνισμού.

Παρόλο που η Βουλγαρία δεν είναι μια μεγάλη αγορά, αναφέραμε ότι το μεγαλύτερο κίνητρο υπήρξε το μέγεθος της αγοράς και ο πληθυσμός των 8 εκατομμυρίων. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων στην Βουλγαρία είναι ελληνικές και δεδομένου ότι το μέγεθος της Ελλάδας είναι παρόμοιο, αυτό φαίνεται αρκετά ελκυστικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ακόμη ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι το χαμηλότερο κόστος παραγωγής σε σχέση με την Ελλάδα και το γεγονός ότι η τοποθεσία της χώρας είναι ιδανική για αυτές. Οι ξένες επιχειρήσεις εν αντιθέσει, αντιμετώπισαν την Βουλγαρία περισσότερο ως χώρα βάσης που θα τους έδινε πρόσβαση σε νέες αγορές, ώστε να διευρύνουν το ποσοστό ελέγχου της παγκόσμιας αγοράς. Οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό ολοκληρωμένες ΑΞΕ και κατά πολύ μικρότερο επενδύσεις μέσω ιδιωτικοποιήσεων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις ανέφεραν ως σημαντικότερο κίνητρο κατά σειρά προτεραιότητας την γεωγραφική γειτνίαση, το μεγάλο μέγεθος της αγοράς και το χαμηλό κόστος εργασίας. Το κόστος χαμηλής ανειδίκευτης εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο αν αναλογιστούμε την φύση των ελληνικών εταιριών που πραγματοποιούν ΑΞΕ στην Βουλγαρία, αυτές είναι βιομηχανικές, τροφίμων, κλωστοϋφαντουργίας και γενικότερα εταιρίες που απασχολούν μεγάλο ποσοστό χειρωνακτικής εργασίας.

Βασικότερα εμπόδια των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η αυξημένη διαφθορά μαζί με το οργανωμένο έγκλημα, καθώς και ένα μεταβλητό νομικό σύστημα και η γραφειοκρατία, αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που τα επίπεδα της διαφθοράς και της μεταβλητότητας του νομοθετικού πλαισίου είναι παρόμοια με της Ελλάδας, οι ελληνικές επιχειρήσεις στην Βουλγαρία δεν

παρέλειψαν να τα υπογραμμίσουν. Ένα ακόμη γεγονός είναι η διαφορετικότητα του κλίματος στα Βαλκάνια σε σχέση με την δυτική Ευρώπη, όπως αναφέραμε, το κλίμα στα Βαλκάνια είναι αρκετά διαφορετικό, κατάσταση την οποία δυτικές εταιρίες δεν έχουν συνηθίσει.

## **7. Συμπερασματικοί λόγοι ελληνικής επιχειρηματικότητας στα Βαλκάνια**

Όπως προαναφέραμε, η ελληνική επιχειρηματικότητα βρίσκει πάτημα στις βαλκανικές (και όχι μόνο, π.χ. Ρουμανία και Τουρκία) χώρες. Οι λόγοι που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη ΑΞΕ από ελληνικής πλευράς είναι αρκετοί. Ενδεικτικά μπορούμε να συνοψίσουμε τους εξής:

- Η απουσία ανταγωνισμού από μεγάλους επενδυτές (Δυτική Ευρώπη, Ηνωμένες Πολιτείες κ.ά.). Η πτώση των κομμουνιστικών καθεστώτων και η μετατροπή του πολιτικού σκηνικού σε αυτές τις χώρες, απέτρεψαν τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες να στραφούν προς αυτές.
- Η γεωγραφική θέση των Βαλκανίων. Πέρα από τους προφανείς άμεσους λόγους, τα Βαλκάνια μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν εξαγωγική βάση.
- Το χαμηλό εργατικό κόστος καθώς και η φορολογία των κρατών αυτών είναι παράγοντες ευνοϊκοί, σε σύγκριση φυσικά με το ελληνικό κράτος.
- Η αυξημένη καταναλωτική επιθυμία των πολιτών. Καθώς οι κινήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ως επί το πλείστον εξαιρετικά άμεσες, την ανάγκη αυτή των κατοίκων των βαλκανικών χωρών, συμπληρώνουν οι δραστικές κινήσεις των ελληνικών εταιριών.
- Πολιτιστική εγγύτητα. Λόγω της γειτνίασης των λαών, παρατηρούμε παρόμοιες ιδέες και αξίες, με αποτέλεσμα να φέρνουν εις πέρας οικονομικές συνεργασίες.
- Οι ελληνικές επιχειρήσεις επηρέασαν θετικά την ελληνική οικονομία. Αναμφισβήτητο είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, δείχνουν θετική εικόνα προς τους ξένους επενδυτές.
- Η είσοδος των Βαλκανίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα αποτελέσματα υπήρξαν άκρως θετικά καθώς δόθηκαν κρατικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, με σκοπό την ανάπτυξη αυτής της επιχειρηματικότητας.

## 8. Επίλογος - Συμπεράσματα

Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να προσπαθήσει να εξηγήσει το φαινόμενο των ΑΞΕ παγκοσμίως, όπως επίσης και τον ρόλο που διαδραματίζουν στην ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια, αναλύοντας τους παράγοντες προσέλευσης των κεφαλαίων, καθώς και τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν σε μια τέτοια διαδικασία.

Οι εξελίξεις των κεφαλαίων συντρέχουν δραστικά στην ανάπτυξη της διεθνής οικονομικής κοινότητας. Παρατηρούμε τα τελευταία χρόνια ότι, η αύξηση των ΑΞΕ κατευθύνεται στην ενίσχυση νέων προσδιοριστικών παραγόντων. Οι ΑΞΕ επηρεάζουν άμεσα την εξελικτική διαδικασία της οικονομίας καθώς διακρίνεται μια ξεκάθαρη τάση πολλών κρατών να ενστερνίζονται πιο φιλελεύθερα οικονομικά μοντέλα, με σκοπό να παρακινήσουν νέες επενδύσεις αλλά και να συμβάλλουν στην διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

Στους σημερινούς ρυθμούς της παγκοσμιοποίησης η οικονομία έχει αλλάξει ριζικά, τόσο ώστε να μπορεί να επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την οικονομική γεωγραφία, καθώς και την πολιτική οικονομία. Η Δυτική Ευρώπη και οι Ηνωμένες Πολιτείες, έχοντας συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό οικονομικής ενίσχυσης, δημιουργούν ένα νέο περιβάλλον ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Το βασικότερο εργαλείο που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ώστε να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, είναι οι ΑΞΕ. Εύλογα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι επιχειρήσεις που επιχειρούν ΑΞΕ ολοένα και αυξάνονται. Εν ολίγοις οι ΑΞΕ μπορούν να συνθέσουν ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης ενός ανταγωνιστικού μοντέλου μιας επιχείρησης ή μιας χώρας που το τελευταίο διάστημα έχουν παραμείνει στάσιμες. Επιπλέον, οι αλλαγές στην πολιτική τα τελευταία χρόνια δίνουν αυξανόμενη ώθηση στις ΑΞΕ, καθώς πολλές κρατικές επιχειρήσεις ιδιωτικοποιούνται. Προκειμένου οι αναπτυσσόμενες χώρες να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους έργα, θα πρέπει, αν όχι να φέρουν σημαντικές αλλαγές, αλλά τουλάχιστον να βοηθήσουν και να ενδυναμώσουν το πολιτικό θεσμικό πλαίσιο.

Το βασικότερο πρόβλημα που απασχολεί σήμερα τους επενδυτές των ΑΞΕ είναι εάν τα κέρδη των ΑΞΕ υποδεικνύουν άμεσες αυξήσεις στην παραγωγικότητα, καθώς και τις απόρροιες που θα υπάρξουν από τις εγχώριες εταιρίες στην διείσδυση των ανταγωνιστικών πολυεθνικών αγορών.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε μέσω της εργασίας μας, οι ΑΞΕ μπορούν να χαρακτηριστούν 'κατάλληλες' επενδύσεις και για την ελληνική οικονομία, διότι τα κεφάλαια που διεισδύουν στην οικονομία παραμένουν εκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα · μάλιστα, την παρούσα

χρονική στιγμή που η Ελλάδα βιώνει οικονομική κρίση, τολμάμε να πούμε ότι οι ΑΞΕ αποτελούν την χρυσή τομή. Θεωρούμε ότι η ελληνική πολιτική οικονομία θα πρέπει να βασιστεί γύρω από δύο θεμελιώδεις παράγοντες για την ανάπτυξη των επενδύσεων στην Ελλάδα: την επιχειρηματικότητα και την ανταγωνιστικότητα

Στην χώρα μας, πέρα από τα μικρά ποσοστά ανταγωνιστικότητας, ένα ακόμη πρόβλημα αποτελούν οι χαμηλού επιπέδου εισροές των ΑΞΕ. Βάσει της βιβλιογραφίας, αυτά τα δύο προβλήματα μοιάζουν να έχουν αμφίδρομη σχέση. Προς το παρόν, η ελληνική πολιτική οικονομία δεν έχει μπορέσει να αναπτύξει πλήρως ένα επαρκές ανταγωνιστικό περιβάλλον, ώστε να εισχωρήσουν αποτελεσματικά ΑΞΕ. Παρά τις όσες προσπάθειες που γίνονται, το ελληνικό κράτος πρέπει να επιτελέσει δραστικές αλλαγές.

Μελετώντας τις ΑΞΕ είμαστε σε θέση να διαπιστώσουμε ότι οι ΑΞΕ ωφελούν τόσο τις επενδύτριες χώρες, όσο και τις χώρες υποδοχής. Τα άμεσα πλεονεκτήματα που απορρέουν για μια χώρα υποδοχής είναι, λόγου χάρη, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της παραγωγής, του μειωμένου κόστους κ.ά. . Αναμφίβολα, οι αναπτυσσόμενες χώρες παρουσιάζουν σοβαρούς προβληματισμούς ως προς την εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων διαμέσου των ΑΞΕ. Μία επιπλέον δυσκολία που παρουσιάζεται σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες χώρες και τις ΑΞΕ είναι το γεγονός ότι, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες πρέπει να συνάπτουν πλήρως βασικές κοινωνικές ευθύνες, προκειμένου να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους στις ξένες χώρες, ώστε να αποφευχθούν παραδείγματος χάριν περιβαλλοντικές αλλοιώσεις και υποβάθμιση του οικολογικού συστήματος. Για αυτό το λόγο, η παγκόσμια Κοινότητα πρέπει να παρέχει κατάλληλες ρυθμίσεις και συγκεκριμένους κώδικες, ώστε από την μία να προστατεύεται η χώρα υποδοχής, αλλά από την άλλη οι επενδυτές να πράττουν βάσει ενός κώδικα δεοντολογίας. Επιπλέον, ενώ από την μία μελετώντας τις ΑΞΕ αντιλαμβανόμαστε τα θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, πρέπει να λάβουμε υπόψη τις αρνητικές επιπτώσεις, καθώς υπάρχουν χώρες που διακατέχονται σε ένα πολύ μεγάλο μέρος από ξένους επενδυτές και ιδιοκτησίες. Αυτό βέβαια είναι κάτι το οποίο εξαρτάται αποκλειστικά από τις πολιτικές των χωρών και τη λειτουργία του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος.

Κλείνοντας, αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι ότι, οι ΑΞΕ πρέπει να οδηγούνται σε βασικά έργα υποδομής, τα οποία επιφέρουν επαρκή αποτελέσματα και χαμηλά ρίσκα. Τα ρίσκα που πρέπει κανείς να έχει υπόψη του αφορούν το πολιτικό, το πιστωτικό και το συναλλαγματικό κομμάτι. Τέλος, είναι πρωτίστης σημασίας να παρέχονται οι κατάλληλες συνθήκες προσέλκυσης των ξένων επενδυτών, οι οποίοι με τη σειρά τους θα συμβάλλουν δραστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας.



## 9. Βιβλιογραφία

- Iammarino, S. Πιτέλης Χ., Sugden R. Και Τσιπούρα (1998), "Άμεσες Ξένες επενδύσεις, Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Ανάπτυξη: Η Περίπτωση των Ελληνικών επενδύσεων προς τις Χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης," στο Πιτέλης Χ. Και Αντωνάκης Ν. (επιμ.) *Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Πολιτική*. Αθήνα, Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδάνος
- Λαμπριανίδης Λ., Καραγιάννη Σ., Κτσίικας Η., Κουρτέσης Α. Και Μαυρουδέας Σ. (1998), *Οι οικονομικές επιπτώσεις για την ανάπτυξη της Ελλάδας και ειδικότερα της Β. Ελλάδας από το άνοιγμα των Ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια*, ΓΓΕΤ: ΠΕΝΕΔ
- Μπιτζένης, Α. (2003), *Η Δυναμική των Βαλκανικών Αγορών και η Μετάβαση των Χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην Οικονομία της Αγοράς*, Τόμος Α' και Β'. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χατζηδημητρίου, Α. Ι. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Α' Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Buckley P. J. and Casson M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, MacMillan, London.
- Caves, R. (1971), International corporations: The industrial economics of foreign investments, *Economica*, 38, pp. 1–27
- Coase H. (1937), "The nature of the firm," *Economica*, vol.3 pp. 386-405
- Dunning J. H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen and Unwin, London
- Gray H. J. (1972), *The economics of business investment abroad*, MacMillan Press, London

- Hymer S. H. (1976), "The internationalization of capital," *Journal of economic issues*, pp. 91-111
- Kamaras A. (2001), "A capitalist Diaspora: The Greeks in the Balkans," The Hellenic Observatory, The European Institute, LSE, Discussion Paper No 4
- Kickerbocker C. P. (1973), *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Harvard UP, Boston
- Kindleberger C. P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press
- Kobrin S. (1997), "Comment" in Agmon T. And Kindleberger C. P. (eds.) *Multinationals from small countries*, MIT Press, Cambridge Mass, pp. 157-165.
- Labriandis L. (1996), "The opening of the Balkan Markets and consequent economic problems in Greece" *Modern Greek Studies yearbook*, University of Minnesota vol. 13 pp. 211-235
- Lall D. and Streeten P. P. (1977), *Foreign Investment, Transnationals and Developing Countries*, MacMillan, London.
- Magee S. (1977), "Multinational Corporations, the Industry Technology cycle and development", *Journal of world trade law* 2(4) pp. 297-312
- Moon, H. C. and Roehl, T. W. (2001), "Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory", *International Business Review*, 10, pp. 197 – 215
- Morosini P. (1998), *Managing cultural differences: Effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances*, Pergamon Oxford and New York, NY

- Mundell R. A. (1957), "International trade and factor mobility" *American Economic Review* vol. 47 pp. 321-335
- Penrose E. (1995). [1959], *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell Oxford
- Petrakos C. G. (1997), "The Regional Structure of Albania, Bulgaria and Greece: Implications for Cross-Border Cooperation and Development", *European Urban and Regional Studies*, vol. 4(3), pp. 195-209
- Porter M. V. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.
- Vernon R. (1966), "International Investment and international trade in the product cycle" *Quarterly journal of economics* vol. 80 pp. 190-207.
- Wells L. T. (1972), *The product life cycle and international trade*, Harvard Business School, Boston, MA
- Wernefelt B. (1984), "A Resource-based view of the firm, strategic management journal", V. 5 pp. 171-180
- Wernerfelt, B. (1995), "A Resource-Based View of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, 16 (3), pp. 171 – 174
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York