



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**«Ο Ρόλος των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων
στην Ελλάδα»**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Ευαγγελία Παπαθανασάκη, Α.Μ.:1219

Επιβλέπων: Εμμανουήλ Σκουλουδάκης

©

2022



HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE

**DEPARTMENT OF MANAGMENT SCIENCE AND
TECHNOLOGY**

**"The Role Of Multinational Enterprises in
Greece "**

DIPLOMA THESIS

Student : Evangelia Papathanasaki, R.N.:1219

Supervisor : Emmanouil Skouloudakis

©
2022

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή ασχολείται με τις άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα και πως αυτές υλοποιούνται μέσω του καναλιού των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αφού αυτές ευθύνονται για τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν τη μεταφορά πόρων, αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και γνώσεων και δεξιοτήτων πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Το γεγονός ότι οι περισσότερες χώρες προσπαθούν να προσελκύσουν ΑΞΕ στο έδαφος τους, έχει σαν αποτέλεσμα την τάση για απελευθέρωση των εθνικών κανονιστικών πλαισίων για τις επενδύσεις. Από την άλλη, τα νέα συστήματα πληροφορικής και η μείωση του παγκόσμιου κόστους επικοινωνίας έχουν κάνει τη διαχείριση των ξένων επενδύσεων πολύ ευκολότερη από ό,τι στο παρελθόν. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω παραγόντων ενισχύει τις ροές ΑΞΕ παγκοσμίως οι οποίες το 2021 ανήλθαν σε 1,58 τρισεκατομμύρια δολάρια, αυξημένες κατά 64% σε σύγκριση με το 2019, πρώτο έτος της πανδημίας COVID-19.

Το ίδιο έτος, η ΕΕ έχασε την πρωτιά που κατείχε παγκοσμίως και για πολλά χρόνια την τελευταία τριακονταετία, στις εισροές ΑΞΕ, από τις ΗΠΑ. Επίσης, παρά τις εντυπωσιακές επιδόσεις της ΕΕ που διατηρεί στην εισροή ΑΞΕ, καταγράφονται μεγάλες διαφορές στις επιδόσεις των κρατών-μελών της, με έξι χώρες να απορροφούν το 42% των συνολικών εισροών ενώ οι υπόλοιπες 21 χώρες μοιράζονται το υπόλοιπο 58%.

Η Ελλάδα μπορεί στις προηγούμενες δεκαετίες να είχε αρκετά αρνητικά χαρακτηριστικά που δεν προσέλκυαν ΑΞΕ όπως η φορολογική νομοθεσία, η συναλλαγματική πολιτική, οι διαδικασίες κ.α., όμως σήμερα φαίνεται ότι οι επιδόσεις έχουν βελτιωθεί σημαντικά, με την επίδοση του 2021 (4,846 δις ευρώ) να αποτελεί υψηλό εικοσαετίας αλλά και ιστορικό υψηλό.

Τέλος εξετάζεται η άμεση ξένη επένδυση του πολυεθνικού ομίλου Barilla και η ίδρυση θυγατρικής επιχείρησης αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Barilla Hellas) στον κλάδο των ζυμαρικών, μέσω μιας ήδη υπάρχουσας ελληνικής επιχείρησης της Μίσκο την οποία και εξαγόρασε.

Λέξεις κλειδιά: Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ), Barilla Hellas, προσδιοριστικοί παράγοντες, διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες

Abstract

This work deals with foreign direct investments in Greece and how they are implemented through the channel of multinational enterprises, since they are responsible for international business activities that include the transfer of resources, goods and services, but also knowledge and skills beyond national borders.

The fact that most countries are trying to attract FDI to their territory results in a tendency to liberalise national regulatory frameworks for investment. On the other hand, new IT systems and the reduction in global communication costs have made managing foreign investment much easier than in the past. The combination of the above two factors reinforces FDI flows worldwide which in 2021 amounted to \$ 1.58 trillion, increased by 64% compared to 2019, the first year of the COVID-19 pandemic.

In the same year, the EU lost the world's leading position, and for many years over the last thirty years, in FDI inflows from the US. Also, despite the impressive performance of the EU in the inflow of FDI, large differences in the performance of its member states are recorded, with six countries absorbing 42% of the total inflows while the remaining 21 countries share the remaining 58%.

Greece may have had several negative characteristics in the previous decades that did not attract FDI such as tax legislation, exchange rate policy, procedures, etc., but today it seems that the performance has improved significantly, with the performance of 2021 (4,846 billion euros) being a twenty-year high and an all-time high.

Finally, the foreign direct investment of the multinational Group Barilla and the establishment of an exclusive-owned subsidiary (Barilla Hellas) in the pasta sector are examined, through an already existing Greek company of Misko, which it acquired.

Keywords: Foreign Direct Investment (FDI), Barilla Hellas, determinants, international business activities

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
ΟΡΙΣΜΟΙ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	12
1.1 Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.....	12
1.2 Άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ)	13
1.3 Ορισμός Πολυεθνικής Επιχείρησης	14
1.4 Κίνητρα διεθνοποίησης επιχειρήσεων.....	15
1.5 Επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	18
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	18
2.1 Μοντέλα παγκόσμιας πολιτικής πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	18
2.1.1 Αποκεντρωμένη ομοσπονδία.....	18
2.1.2 Συντονισμένη ομοσπονδία.....	19
2.1.3 Άξονες συγκέντρωσης	19
2.1.4 Οργανισμοί πλέγματος	20
2.1.5 Ενσωματωμένο δίκτυο	20
2.2 Μορφές και τύποι ΑΞΕ	21
2.3 Σκοπός επέκτασης	23
2.4 Σχέση πολυεθνικής και θυγατρικών	24
2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ.....	25
2.5.1 Κλασικοί Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ	25
2.5.2 Μη Κλασικοί Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ.....	26
2.5.3 Άλλοι παράγοντες προσέλκυσης ΑΞΕ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	30
ΑΞΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	30
5.1 Νομοθετικό πλαίσιο για τις ΑΞΕ στην Ελλάδα	30
5.2 Εισροές ΑΞΕ παγκοσμίως.....	31
5.3 Εισροές ΑΞΕ στην ΕΕ.....	35
5.4 Εισροές ΑΞΕ – επιδόσεις της ΕΕ και η θέση της Ελλάδας.....	38
5.4 Διαχρονική Εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα.....	41
5.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ στην Ελλάδα.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	46
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	46
4.1 Συμπεράσματα.....	46
4.2 Παγκόσμιες επιδόσεις ΑΞΕ.....	47
4.3 Επιδόσεις ΑΞΕ στην ΕΕ.....	47
4.4 Επιδόσεις ΑΞΕ στην Ελλάδα	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	50
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – BARILLA HELLAS	50
5.1 Εισαγωγή.....	50
5.2 Ιστορικό επιχείρησης.....	50
5.3 Κριτική επισκόπηση θεωρίας και στρατηγικής πολυεθνικών	52
5.4 Εφαρμογή στρατηγικής κίνησης	54
5.5 Συμπεράσματα/Προτάσεις.....	57
Βιβλιογραφία.....	59

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παγκόσμια κατάταξη χωρών με τις μεγαλύτερες εισροές ΑΞΕ για το 2021	31
Πίνακας 2: Εισροές ΑΞΕ την τριακονταετία 1991-2021 στις κυριότερες χώρες υποδοχής επενδύσεων (εκ. \$).....	33
Πίνακας 3: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην ΕΕ27 κατά την εικοσαετία 2001- 2021 (εκ. \$).....	35
Πίνακας 3: Συνολικές εισροές ΑΞΕ στις χώρες της ΕΕ των 27 την 20ετία 2001-2021	38
Πίνακας 4: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα, την εικοσαετία 2002- 2021.....	42

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Εισροές ΑΞΕ την τριακονταετία 1991-2021 στις κυριότερες χώρες υποδοχής επενδύσεων (σε εκ. \$).....	34
Σχήμα 2: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην ΕΕ27 (σε εκ \$)	37
Σχήμα 3: Εισροές ΑΞΕ στην ΕΕ – η θέση της Ελλάδας, 2001-2021 (σε εκ. \$).....	40
Σχήμα 4: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα, την εικοσαετία 2002-2021	43
Σχήμα 5: Παραγωγή ζυμαρικών από την Barilla Hellas.....	55
Σχήμα 6: Εξαγωγές Barilla Hellas	56

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ & ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΑΞΕ	Άμεσες Ξένες Επενδύσεις
ΕΕ27	Ευρωπαϊκή Ένωση των 27
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
UNCTAD	Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή ασχολείται με τις άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα και πως αυτές υλοποιούνται μέσω του καναλιού των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Επίσης, εξετάστηκε η άμεση ξένη επένδυση του πολυεθνικού ομίλου Barilla στην Ελλάδα.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου, στο 1ο Κεφάλαιο έγινε διερεύνηση στην ξενόγλωσση και ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με το θεωρητικό πλαίσιο με τους κοινά αποδεκτούς ορισμούς των εννοιών που χρησιμοποιούνται.

Στο 2ο Κεφάλαιο πραγματοποιείται επισκόπηση των διαφόρων στρατηγικών διεθνοποίησης που εφαρμόζονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς και των διαφόρων μορφών που μπορεί να έχουν οι ΑΞΕ. Επίσης εξετάζονται τα κίνητρα που τις ωθούν για να προχωρήσουν σε αυτές και οι παράγοντες προσέλκυσης επενδύσεων σε μια χώρα.

Στο 3ο Κεφάλαιο γίνεται χρήση των διαθέσιμων στοιχείων για τις ροές άμεσων ξένων επενδύσεων παγκοσμίως, στην ευρωπαϊκή ένωση και την Ελλάδα. Χρησιμοποιούνται και τα στοιχεία της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD) δοσμένα σε δολάρια, αλλά και τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας δοσμένα σε ευρώ. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση των σημαντικότερων παραγόντων προσέλκυσης ΑΞΕ στην Ελλάδα.

Στο 4ο Κεφάλαιο και με βάση τις αναλύσεις των προηγούμενων Κεφαλαίων, εξάγονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

Στο 5ο Κεφάλαιο εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης, η επένδυση του πολυεθνικού ομίλου της Barilla παρουσιάζοντας το ιστορικό της ίδρυσης της θυγατρικής, την εφαρμογή της στρατηγικής κίνησης και εξάγοντας συμπεράσματα σύμφωνα και με την ανάλυση που έχει προηγηθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΙΣΜΟΙ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες αφορούν επιχειρηματικές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν τη μεταφορά πόρων (πρώτες ύλες, κεφάλαια και άτομα), αγαθά (τελικά προϊόντα), υπηρεσίες (συμβουλευτικές υπηρεσίες διαχείρισης, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ασφάλιση και εκπαίδευση κ.λπ.), γνώσεις και δεξιότητες (διευθυντικές δεξιότητες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας) ή πληροφορίες (βάσεις δεδομένων και δίκτυα) πέρα από τα εθνικά σύνορα. Έτσι, οι πολυεθνικές εταιρείες είναι οι δικαιούχοι αλλά και η αιτία που προκαλεί αυτή την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των χωρών. Για παράδειγμα, τα τζιν και άλλα ενδύματα κατασκευάζονται από υπεργολάβους στο Μπανγκλαντές και πωλούνται σε όλο τον κόσμο, το λογισμικό IBM και Microsoft είναι γραμμένο από Ινδούς προγραμματιστές που εδρεύουν τόσο στην Ινδία όσο και στις ΗΠΑ κ.ο.κ. (Hill, 2008).

Οι επιχειρήσεις μέσω των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων επιδιώκουν να αποκομίσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη χρήση των πόρων και την πώληση εκροών σε πολλές χώρες, δημιουργώντας έτσι αξία για την επιχείρηση (Oniatt & McDougall, 1997). Οι επιχειρήσεις που βλέπουν ευκαιρίες πέρα από τα εθνικά σύνορα και αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες συνδυασμού πόρων από διαφορετικές εθνικές αγορές, είναι συνήθως αυτές που διαθέτουν και τα κατάλληλα δίκτυα, τις γνώσεις και το υπόβαθρο, όπως αυτά έχουν αναπτυχθεί από προηγούμενες δραστηριότητες τους.

Συνεπώς, οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν σημαντική συμβολή και προσφέρουν τεράστια ώθηση στην διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση θα μπορούσε να πει κανείς ότι οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις πολυεθνικές επιχειρήσεις αφού στο πλαίσιο των στρατηγικών τους οι μητρικές εταιρείες αναθέτουν έργο στις θυγατρικές τους που βρίσκονται σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη. Και μπορεί στο παρελθόν να απαιτούνταν σημαντικό χρονικό διάστημα για την ανέλιξη μιας εταιρείας και τον μετασχηματισμό της σε πολυεθνική, αλλά πλέον όλο και περισσότερο η διαδικασία αυτή διευκολύνεται και επιταχύνεται

εξαιτίας των επιτευγμάτων της ψηφιακής εποχής και πολλές επιχειρήσεις μπορεί να γεννηθούν εξαρχής παγκόσμιες. Το διαδίκτυο είναι πλέον ο βασικός μηχανισμός επικοινωνίας που επιτρέπει στην πληροφορία να ταξιδεύει με μεγάλες ταχύτητες χωρίς να εξαρτάται από μέσα όπως πλοία, φορτηγά, αεροπλάνα και άλλα μέσα εξάπλωσης του εμπορίου (Πιτέλης & Sugden, 2002).

1.2 Άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ)

Κατά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως άμεση ξένη επένδυση ορίζεται η κάθε είδους επένδυση ενός ξένου επενδυτή η οποία έχει σκοπό τη δημιουργία ή και τη διατήρηση σταθερών και άμεσων δεσμών ανάμεσα στον ξένο επενδυτή και τον επιχειρηματία ή την επιχειρηματική οντότητα στον οποίο ή στην οποία, ανάλογα με την περίπτωση, καταλήγουν τα σχετικά κεφάλαια με σκοπό την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας σε ένα κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στις ΑΞΕ συμπεριλαμβάνονται και οι επενδύσεις που δίνουν τη δυνατότητα για πραγματική συμμετοχή στη διαχείριση ή τον έλεγχο εταιρείας που ασκεί οικονομική δραστηριότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019).

Ο ορισμός του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) θεωρεί ότι οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) δεν είναι παρά μια κατηγορία διασυνοριακών επενδύσεων που όμως έχουν σαν στόχο την δημιουργία διαρκούς ενδιαφέροντος από μια αλλοδαπή επιχείρηση προς μια εγχώρια επιχείρηση. Προσδιορίζοντας τον όρο «διαρκές ενδιαφέρον», αυτό αποδεικνύεται με την ύπαρξη μακροπρόθεσμης σχέσης μεταξύ των δύο επιχειρήσεων και την σημαντική διαχειριστική επιρροή η οποία αποκτάται με τον έλεγχο τουλάχιστον του 10% της εγχώριας επιχείρησης (ΟΟΣΑ, 2021).

Τέλος, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, δίνει παρόμοιο ορισμό με τον ΟΟΣΑ και ποσοτικοποιεί το μόνιμο ενδιαφέρον για τη διαχείριση μιας επιχείρησης θεωρώντας ότι άμεση ξένη επένδυση αποτελεί η απόκτηση τουλάχιστον του δέκα τοις εκατό των κοινών μετοχών ή των δικαιωμάτων ψήφου σε δημόσια ή ιδιωτική επιχείρηση από επενδυτές μη μόνιμους κατοίκους της χώρας. Οι άμεσες επενδύσεις συνεπάγονται και περιλαμβάνουν επανεπένδυση των κερδών (International Monetary Fund, 2021).

Οι άμεσες επενδύσεις σε κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό έρχονται σε αντίθεση με την πραγματοποίηση επένδυσης χαρτοφυλακίου, η οποία θεωρείται έμμεση

επένδυση. Τα τελευταία χρόνια, δεδομένης της ταχείας ανάπτυξης και της αλλαγής των παγκόσμιων επενδυτικών προτύπων, ο ορισμός έχει διευρυνθεί ώστε να συμπεριλάβει την απόκτηση μόνιμου διαχειριστικού ενδιαφέροντος σε μια εταιρεία ή επιχείρηση εκτός της χώρας καταγωγής της επενδυτικής εταιρείας. Ως εκ τούτου, μπορεί να λάβει πολλές μορφές, όπως η άμεση εξαγορά μιας ξένης εταιρείας, η κατασκευή μιας εγκατάστασης ή η επένδυση σε κοινοπραξία ή στρατηγική συμμαχία με μια τοπική εταιρεία με τη συμμετοχή της τεχνολογίας, η αδειοδότηση πνευματικής ιδιοκτησίας. Την τελευταία δεκαετία, οι ΑΞΕ έχουν έρθει να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Η αντίδραση στις αλλαγές στην τεχνολογία, η αυξανόμενη ελευθέρωση του εθνικού κανονιστικού πλαισίου που διέπει τις επενδύσεις στις επιχειρήσεις και οι αλλαγές στις κεφαλαιαγορές έχουν επέλθει βαθιά αλλαγές στο μέγεθος, το πεδίο εφαρμογής και τις μεθόδους των ΑΞΕ. Τα νέα συστήματα πληροφορικής, η μείωση του παγκόσμιου κόστους επικοινωνίας έχουν καταστήσει τη διαχείριση των ξένων επενδύσεων πολύ ευκολότερη από ό,τι στο παρελθόν. Οι αλλαγές στις εμπορικές και επενδυτικές πολιτικές και στο κανονιστικό περιβάλλον παγκοσμίως τις τελευταίες δεκαετίες, συμπεριλαμβανομένης της εμπορικής πολιτικής και της απελευθέρωσης των δασμών, της χαλάρωσης των περιορισμών στις ξένες επενδύσεις και εξαγορές σε πολλά έθνη, καθώς και της απορρύθμισης και της ιδιωτικοποίησης πολλών βιομηχανιών, υπήρξε ίσως ο σημαντικότερος καταλύτης για τον διευρυμένο ρόλο των ΑΞΕ (Graham & Spaulding, 2005).

Οι ΑΞΕ διαφέρουν από τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου οι οποίες περιλαμβάνουν τοποθετήσεις σε πολλά διαφορετικά περιουσιακά στοιχεία μιας άλλης χώρας, ενώ παράλληλα δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα ή μακροχρόνια δέσμευση, αφού ο στόχος τους είναι η επίτευξη οικονομικής απόδοσης επί της επένδυσης. Αντίθετα, οι ΑΞΕ αποτελούν μέρος μιας επιχειρηματικής στρατηγικής προκειμένου η επιχείρηση να καθιερωθεί στην αλλοδαπή οικονομία, γεγονός που δικαιολογεί τον χαρακτηρισμό του μόνιμου χαρακτήρα ή της μακροχρόνιας δέσμευσης.

1.3 Ορισμός Πολυεθνικής Επιχείρησης

Μια επιχείρηση (ή πολυεθνική εταιρεία ή πολυεθνικός οργανισμός) μπορεί να θεωρηθεί πολυεθνική εφόσον διατηρεί εγκαταστάσεις και άλλα στοιχεία ενεργητικού σε τουλάχιστον άλλη μία χώρα εκτός της χώρας προέλευσής της, κατέχει και ελέγχει

εγκαταστάσεις παραγωγής σε διαφορετικές χώρες, και ασκεί συγκεντρωτικό έλεγχο από τα κεντρικά γραφεία, από τα οποία συντονίζει τις δραστηριότητές της σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην πραγματικότητα, οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατά την υλοποίηση των επενδύσεων, των διαδικασιών παραγωγής και τις πολιτικές απασχόλησης, συνιστούν το πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Δεκάδες χιλιάδες τέτοιες επιχειρήσεις με παρουσία σε όλες τις ηπείρους, ελέγχουν πάνω από το 70% του παγκόσμιου εμπορίου και ταυτόχρονα λειτουργούν σαν δίαυλοι κουλτούρας που διασυνδέουν όλο τον πλανήτη (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Ένας λιγότερο τεχνικός ορισμός (Gilpin, 2009) είναι ότι πολυεθνική επιχείρηση είναι μια επιχείρηση συγκεκριμένης εθνικότητας στην οποία ανήκουν πλήρως ή μερικώς, θυγατρικές επιχειρήσεις σε τουλάχιστον μία ακόμα εξωχώρια οικονομία. Αυτές οι επιχειρήσεις επεκτείνονται διεθνώς κυρίως μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) που στοχεύουν στον πλήρη ή μερικό έλεγχο του μάρκετινγκ ή της παραγωγής ή άλλων οικονομικών τομέων της αλλοδαπής οικονομίας.

Στο παρελθόν η Ολλανδική Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών και άλλες εταιρίες ρισκοκίνδυνων μεγαλεμπόρων θα μπορούσαν να θεωρηθούν πρόγονοι των σημερινών πολυεθνικών. Όμως εκείνες οι εταιρείες ήταν πιο ισχυρές, με ιδιωτικούς στρατούς και στόλους, ενώ ταυτόχρονα ασκούσαν εξωτερική πολιτική και είχαν υπό τον έλεγχό τους δυσανάλογα μεγάλες εκτάσεις γης (π.χ. Ινδία). Επίσης, τις ενδιέφεραν κυρίως τα αγροτικά προϊόντα και τα μεταλλεύματα που βρίσκονταν σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Αντιθέτως σήμερα οι πολυεθνικές δεν είναι τόσο ισχυρές, ασχολούνται περισσότερο με τον τομέα της μεταποίησης, τις υπηρεσίες και την λιανική πώληση, ενώ λειτουργούν σε παγκόσμια βάση χωρίς να περιορίζονται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

1.4 Κίνητρα διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Οι λόγοι που μια επιχείρηση αποφασίζει να διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές της θα μπορούσαν να περιγραφούν από τις κλασικές θεωρίες προσφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως την θεωρία του κύκλου προϊόντος του Vernon (Vernon, 1971)

και την εκλεκτική θεωρία του Dunning (Dunning, 1973), αλλά και την πιο σύγχρονη στρατηγική θεωρία του Porter (Porter, 1990).

Κατά την θεωρία του κύκλου προϊόντος του Vernon, όλα τα προϊόντα μιας επιχείρησης έχουν έναν κύκλο ζωής που περιλαμβάνει την καινοτομία, την ωρίμανση και την παρακμή. Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση παρουσιάζει το καινοτόμο προϊόν της στην εσωτερική αγορά με ταυτόχρονο έλεγχο και παρακολούθηση της αγοράς. Στο ίδιο στάδιο μπορεί να πραγματοποιούνται και εξαγωγές του προϊόντος που παράγεται στην βιομηχανική βάση της. Στο δεύτερο στάδιο το προϊόν φτάνει το στάδιο της ωριμότητας, κάτι που σημαίνει ότι λιγότεροι αγοραστές της εγχώριας αγοράς είναι διατεθειμένοι να το αγοράσουν, είτε επειδή το προϊόν θεωρείται τυποποιημένο πλέον, είτε επειδή έχουν κυκλοφορήσει στην αγορά παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα. Στο τρίτο στάδιο οι δασμοί δυσκολεύουν τις εξαγωγές, οι οικονομίες κλίμακας τείνουν να εξαντλούνται στο εσωτερικό και δυσκολεύει η εξυπηρέτηση των ξένων αγορών. Τα προβλήματα της φάσης παρακμής μπορούν να ξεπεραστούν με επέκταση σε νέες αγορές μέσω ΑΞΕ ώστε οι εταιρείες να προκαταλάβουν τον ξένο ανταγωνισμό και να διατηρήσουν τις μονοπωλιακές προσόδους τους (Gilpin, 2009).

Κατά την εκλεκτική θεωρία του Dunning η εξαιρετική επιτυχία (οικονομική) μιας επιχείρησης οφείλεται σε κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να προσδώσουν σημαντικά πλεονεκτήματα στην πολυεθνική επιχείρηση έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι η ιδιοκτησία (Owner-specific), η θέση (Location-specific) και η εσωτερικοποίηση (Internalisation). Το πλεονέκτημα της ιδιοκτησίας μπορεί να είναι κάποιες οργανωτικές ή διοικητικές δεξιότητες ή ένα εμπορικό σήμα ή η κατοχή μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας η οποία συνήθως έχει προκύψει μέσα από χρονοβόρες και ακριβές δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Το πλεονέκτημα θέσης έχει να κάνει με την πρόσβαση που αποκτά μια πολυεθνική σε συντελεστές παραγωγής σε ολόκληρο τον κόσμο όπως τα φθηνά εργατικά χέρια, το εξειδικευμένο προσωπικό, η εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γεινίαση σε ευρύτερες αγορές κ.ο.κ. Το πλεονέκτημα της εσωτερικοποίησης διασφαλίζεται καλύτερα μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων και την δημιουργία θυγατρικών σε ξένες οικονομίες. Παρότι σε πολλές περιπτώσεις είναι πιο αποδοτικό να εξάγουν από εγκαταστάσεις παραγωγής που βρίσκονται στην χώρα προέλευσης της πολυεθνικής, η διατήρηση υπό τον έλεγχο τους του μονοπωλιακού πλεονεκτήματος είναι

μεγαλύτερης σημασίας διότι έτσι μένει εντός της εταιρείας και μακριά από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μέσω είτε της απόκτησης θυγατρικών πλήρους ιδιοκτησίας είτε μέσω της εξ αρχής κατασκευής ιδιόκτητων παραγωγικών μονάδων (Gilpin, 2009).

Κατά την στρατηγική θεωρία του Porter οι διεθνείς επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την λεγόμενη «αλυσίδα αξιών» (value chain) δραστηριοτήτων, η οποία ξεκινάει από την εξαγωγή της πρώτης ύλης μέχρι και το μάρκετινγκ του τελικού προϊόντος. Η πολυεθνική επιχείρηση αποφασίζει με ποιες δραστηριότητες αυτής της αλυσίδας θα ασχοληθεί και σε ποιες τοποθεσίες. Για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες καλύτερα και με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της. Το μεγάλο όμως πλεονέκτημα μιας πολυεθνικής επιχείρησης σε σχέση με τις εγχώριες επιχειρήσεις, είναι ότι η αλυσίδα αξιών δίνει πρόσβαση σε μεγάλη σειρά πιθανών στρατηγικών και μπορεί να εκτελεί τις δραστηριότητες της στην πιο αποδοτική περιοχή του κόσμου. Με αυτό τον τρόπο ακόμα και οι μεγαλύτερες εγχώριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να την ανταγωνιστούν αφού δεν έχουν στην διάθεση τους το πλήθος των επιλογών και των τεχνικών που έχει μια πολυεθνική επιχείρηση (Gilpin, 2009).

1.5 Επιχειρήσεις που γεννιούνται παγκόσμιες

Κατά τα προηγούμενα χρόνια, σε πολλές επιστημονικές εργασίες και βιβλία υπήρχε η παραδοχή ότι οι επιχειρήσεις μετακινούνταν από την εγχώρια αγορά στις διεθνείς αγορές ως αποτέλεσμα μιας εξελικτικής διαδικασίας που περιλάμβανε αρχικά τις εξαγωγές, στη συνέχεια τις κοινοπραξίες και τέλος τις επιχειρήσεις πλήρους ιδιοκτησίας. Κάτι τέτοιο όμως ίσχυε στο παρελθόν και αφορούσε κυρίως μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους. Αντίθετα σήμερα, πολλές επιχειρήσεις γεννιούνται από την πρώτη στιγμή παγκόσμιες, χωρίς απαραίτητα να είναι και μεγάλες (τουλάχιστον στην αρχή). Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων αποτελούν οι ψηφιακές επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, το Facebook, η Uber, η Airbnb κ.α. οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ψηφιακό χώρο και δεν περιορίζονται από αποστάσεις και ωράρια, λόγω της ταχύτατης κυκλοφορίας των πληροφοριών όλο το 24ωρο. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να βασίζονται στην αξιοποίηση πόρων βασισμένων στη γνώση έως και την απλή πώληση προϊόντων στην τεράστια παγκόσμια αγορά (Clegg, Pitelis, Schweitzer, & Whittle, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Μοντέλα παγκόσμιας πολιτικής πολυεθνικών επιχειρήσεων

Τα πλεονεκτήματα των πολυεθνικών στρατηγικών στηρίζονται στην διαφοροποίηση των προϊόντων, την ικανότητα εμπορικής προώθησης και της δυνατότητας ελεγχόμενης τιμολόγησης. Επίσης, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν κεφάλαια, γνώση και σημαντικές διοικητικές δεξιότητες.

Τέλος, στα προηγούμενα πλεονεκτήματα πρέπει να προστεθούν και οι οικονομίες κλίμακας που οφείλονται στην κάθετη ολοκλήρωση με την συνεπακόλουθη μείωση του μοναδιαίου κόστους, καθώς και η τυποποίηση που μπορεί να μειώσει τις δαπάνες ακόμη περισσότερο.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν πέντε μοντέλα παγκόσμιας στρατηγικής, τα οποία περιγράφονται παρακάτω (Clegg, Pitelis, Schweitzer, & Whittle, 2021).

2.1.1 Αποκεντρωμένη ομοσπονδία

Την περίοδο μεταξύ των δύο Παγκοσμίων Πολέμων οι χώρες της Ευρώπης εφάρμοζαν πολιτικές προστατευτικών δασμών και ποσοστώσεων στις εισαγωγές. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προχωρούσαν στην ίδρυση πολλών και διαφορετικών εθνικών θυγατρικών προκειμένου να παράγουν τα προϊόντα τους εντός των συνόρων της χώρας που τους ενδιέφερε. Με τον τρόπο αυτό απέφευγαν τους περιορισμούς και σχεδίασαν όλες τους τις ροές (ανθρώπων, εμπορίου, κεφαλαίων) σύμφωνα τις απαιτήσεις που προκύπτανε από τα προστατευτικά καθεστώτα των κρατών. Με αυτή την στρατηγική, οι θυγατρικές ήταν πολύ ισχυρές και αποκτούσαν μεγάλο βαθμό ελευθερίας.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής έχει να κάνει με το γεγονός ότι η κάθε θυγατρική πρέπει να αναπαράγει τοπικά όλες τις λειτουργίες σε μικρή κλίμακα και πιο κοστοβόρα, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει σημαντικός βαθμός αντίστασης στην καινοτομία από τα διάφορα κέντρα της ομοσπονδίας. Άλλα μειονεκτήματα είναι η πρόσβαση στους περιορισμένους τοπικούς πόρους που μειώνει την ικανότητα

εξυπηρέτησης της τοπικής αγοράς και οι αποφάσεις που βασίζονται στις τοπικές συνθήκες και πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με τα συμφέροντα του κέντρου.

2.1.2 Συντονισμένη ομοσπονδία

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο καταγράφηκε στην Ευρώπη μια εντυπωσιακή διείσδυση των πολυεθνικών εταιρειών που προέρχονταν από τις ΗΠΑ. Τα προϊόντα που προωθούσαν οι αμερικανικές εταιρείες ήταν τεχνολογικά πιο ανεπτυγμένα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα που υπήρχαν τότε. Εκτός όμως από την τεχνολογική υπεροχή των προϊόντων οι επιχειρήσεις αυτές είχαν αναθέσει την διαχείριση σε στελέχη με εξειδικευμένες σπουδές στην διοίκηση επιχειρήσεων, με την ενθάρρυνση να εφαρμόζουν εξελιγμένα συστήματα ελέγχου διαχείρισης.

Μεγάλο πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η αύξηση των αποτελεσμάτων μέσω τυποποίησης. Η συγκεντρωτική διαχείριση και η μονόδρομη ροή ιδεών και καινοτομίας από το κέντρο προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις είναι η κύρια αιτία βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της εγχώριας αγοράς, αφού η εγχώρια μάθηση έχει μικρές πιθανότητες να μεταδοθεί στην μητρική επιχείρηση.

2.1.3 Άξονες συγκέντρωσης

Η στρατηγική αυτή εφαρμόστηκε πρώτη φορά από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις την δεκαετία του 1970. Το κύριο χαρακτηριστικό της ήταν η επιμονή στην υψηλή ποιότητα, το χαμηλό κόστος και τα περισσότερα χαρακτηριστικά. Ιδιαίτερο βάρος δίνεται στον αυστηρό έλεγχο της ανάπτυξης προϊόντων, τον έλεγχο της προμήθειας πρώτων υλών και τον έλεγχο της μεταποίησης των προϊόντων. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή βασίζεται στην γνώση και την μάθηση αλλά και στην κουλτούρα καινοτομίας των Ιαπώνων, η οποία επιβάλλει στην ομάδα διαχείρισης και τους τεχνίτες να είναι απόλυτα πιστοί στην επιχείρηση για την οποία εργάζονται.

Το μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι δεν εφαρμόζεται εύκολα σε μη Ιαπωνικές επιχειρήσεις και είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό μοντέλο, με τα στελέχη των θυγατρικών επιχειρήσεων που δεν είναι Ιάπωνες να μην μπορούν εύκολα να μετακινηθούν και να αποκτήσουν θέση στο κέντρο.

2.1.4 Οργανισμοί πλέγματος

Στην στρατηγική αυτή ο πολυεθνικός οργανισμός αξιοποιεί ένα σύστημα πολλαπλής διοίκησης. Το σύστημα αυτό θα μπορούσε να αναπαρασταθεί σαν μία σχάρα που διαθέτει πολλά μικρά κέντρα διοίκησης και πολλαπλές διαδρομές πληροφόρησης. Χρησιμοποιείται κυρίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς.

Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι καταγράφονται πολύ συχνά διαφωνίες οι οποίες μπορεί να εξελιχθούν σε μεγάλες συγκρούσεις που αφορούν τις αρμοδιότητες και οφείλονται στην σύγχυση σχετικά με το ποιος έχει την ευθύνη κάποιων ενεργειών ή όχι.

2.1.5 Ενσωματωμένο δίκτυο

Πρόκειται για την πιο σύνθετη στρατηγική σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διαθέτει πολλά μεμονωμένα κέντρα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να είναι ή να γίνουν πρότυπες εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο, όσον αφορά μια συγκεκριμένη ικανότητα, προϊόν, διαδικασία ή γνώση εντός του δικτύου συνολικά.

Η κεντρική διοίκηση ασχολείται με την «συγκέντρωση», την «επισημοποίηση» και την «κοινωνικοποίηση»:

- Η συγκέντρωση αφορά τις κατά καιρούς στρατηγικές παρεμβάσεις από την διοίκηση προς τα απομακρυσμένα κέντρα.
- Η επισημοποίηση έχει να κάνει με την ανάπτυξη από την διοίκηση και την γνωστοποίηση προς τα κέντρα, του μηχανισμού που ορίζει τους διακριτούς ρόλους του καθενός.
- Τέλος, η κοινωνικοποίηση αφορά την διαχείριση των διαφορών που υπάρχουν και οφείλονται στους διαφορετικούς πολιτισμούς και τις ενδοεπιχειρησιακές ισοροπίες.

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι τα σχετικά αυτόνομα κέντρα μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εγχώριων αγορών και να προωθήσουν αυτή την πληροφορία σε όλο το δίκτυο.

Μειονέκτημα αποτελεί η σύνθετη ισορροπία δυνάμεων και μηχανισμών διαχείρισης που μπορεί εύκολα να διαταραχτεί.

2.2 Μορφές και τύποι ΑΞΕ

Οι ΑΞΕ μπορούν να διαχωριστούν είτε με βάση το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς είτε με βάση την εφαρμοζόμενη στρατηγική της πολυεθνικής επιχείρησης. Με βάση το ιδιοκτησιακό καθεστώς οι ΑΞΕ διαχωρίζονται σε (Σκουλουδάκης, 2018):

- **Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας** υπάρχει στην περίπτωση που μια ξένη επιχείρηση επεκτείνεται δια μέσου μιας νέας επιχείρησης που θα ιδρύσει (greenfield investment) σε μια αλλοδαπή χώρα που την ενδιαφέρει, με αποτέλεσμα η πολυεθνική επιχείρηση να είναι ο αποκλειστικός ιδιοκτήτης. Εάν πάλι αποφασίσει να μην ιδρύσει μια εντελώς νέα επιχείρηση, μπορεί να εξαγοράσει το μετοχικό κεφάλαιο μιας ήδη υπάρχουσας (acquisition investment) είτε στο 100% είτε σε ένα μεγάλο ποσοστό που να επιτρέπει όμως τον έλεγχο της διοίκησης. Και στις δύο επιλογές η θυγατρική παραμένει μια τοπική επιχείρηση που έχει βασικό μέτοχο μια πολυεθνική επιχείρηση. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί ο πλήρης διοικητικός έλεγχος της θυγατρικής που συνεπάγεται την άμεση και γρήγορη λήψη των αποφάσεων καθώς και το ότι η πολυεθνική επιχείρηση δεν μοιράζεται με άλλους τα κέρδη της θυγατρικής αλλά καρπώνεται το σύνολό τους ή σημαντικό μέρος αυτών (ανάλογα με το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου). Τα αρνητικά αυτών των επιλογών είναι η σημαντική δέσμευση κεφαλαίων που απαιτείται καθώς και η εξ ολοκλήρου ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Μάλιστα στην περίπτωση της ίδρυσης νέας επιχείρησης (greenfield investment) υπάρχει ο πρόσθετος κίνδυνος να θεωρηθεί «ξένη» από τους εγχώριους καταναλωτές με σοβαρές επιπτώσεις στην διείσδυση της στην αγορά.
- **Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση (international joint venture)** υπάρχει όταν μία (ή και περισσότερες) αλλοδαπές επιχειρήσεις προχωρούν σε συνεργασία με μία (ή και περισσότερες) εγχώριες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα την ίδρυση ή την από κοινού εξαγορά μιας υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης ώστε να προκύψει μια νέα και νομικά ανεξάρτητη επιχείρηση. Απαραίτητη είναι η συμφωνία για τον τρόπο διοίκησης της κοινοπρακτικής επιχείρησης, τον τρόπο διατήρησης της αυτοτέλειας των μερών, την συνεισφορά σε εισροές και την κατανομή των βαρών και των κερδών. Στα προφανή οφέλη συγκαταλέγονται η καλή γνώση της τοπικής αγοράς που προσφέρουν οι εγχώριοι εταίροι, η κατανομή του συνολικού κόστους του εγχειρήματος και η αξιοποίηση των συμπληρωματικών δυνάμεων που υπάρχουν μεταξύ των μερών της κοινοπραξίας που μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα μιας τέτοιας επένδυσης. Τίποτα όμως δεν διασφαλίζει την

απουσία διαφωνιών και διαφορών που μπορούν μέχρι και να διαλύσουν τέτοιες κοινοπραξίες. Επίσης, η πολυεθνική επιχείρηση δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, δεν καρπώνεται το σύνολο των πιθανών κερδών και η πάντα πιθανή διάλυση της κοινοπραξίας αποτελεί ένα γεγονός που αυξάνει το ρίσκο της επένδυσης και δυσκολεύει τον δανεισμό. Τέλος, ακόμα και όταν οι εταίροι μιας κοινοπραξίας έχουν καταλήξει σε συμφωνία, έχει παρατηρηθεί ότι είναι δύσκολο να τηρούνται πάντα οι όροι της λόγω πολλών ζητημάτων που προκύπτουν κατά την διάρκεια υλοποίησης της.

- **Μερική Εξαγορά (Partial Acquisition)** υπάρχει όταν μια ξένη επιχείρηση αποφασίσει να εξαγοράσει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Το ποσοστό δεν είναι τέτοιο που να χαρακτηρίζει την πολυεθνική επιχείρηση ως «βασικό μέτοχο» αλλά ως μέτοχο μειοψηφίας ή και ως μέτοχο πλειοψηφίας. Αυτή η μερική εξαγορά επιτρέπει στην πολυεθνική επιχείρηση να συνεισφέρει στον τομέα της τεχνολογίας, της έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, καθώς και στην διάθεση του δικτύου διανομής της. Η τοπική επιχείρηση δεν αλλάζει τομέα ή τρόπο λειτουργίας, αλλά συνεχίζει να λειτουργεί και να παράγει με τον ίδιο τρόπο που το έκανε και πριν την μερική εξαγορά. Είναι προφανές βέβαια ότι η πολυεθνική επιχείρηση διατηρεί με αυτό τον τρόπο τον μερικό έλεγχο ώστε να διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα και ομαλή παραγωγή των προϊόντων της, ενώ διατηρεί την δυνατότητα μελλοντικά να προβεί στην ολική εξαγορά της τοπικής επιχείρησης.

Με βάση την εφαρμοζόμενη στρατηγική παραγωγής, οι ΑΞΕ διαχωρίζονται σε (Σκουλουδάκης, 2018):

- **Οριζόντιες ΑΞΕ (Horizontal FDI).** Ως οριζόντια ΑΞΕ θεωρείται η δημιουργία μιας θυγατρικής η οποία ακολουθεί την ίδια παραγωγική διαδικασία με αυτήν της μητρικής και αναλαμβάνει τους κινδύνους που μπορεί να κρύβει αυτή η στρατηγική επιλογή. Στην πραγματικότητα ο στόχος είναι να καλυφθεί η εγχώρια αγορά χωρίς όμως να χαθούν τα μονοπωλιακά ή ολιγοπωλιακά πλεονεκτήματα της πολυεθνικής επιχείρησης (διαφοροποιημένα προϊόντα, πατέντες κ.λ.π.).
- **Κάθετες ΑΞΕ (Vertical FDI).** Ως κάθετη ΑΞΕ θεωρείται η δημιουργία μιας θυγατρικής η οποία αναλαμβάνει ένα διαφορετικό τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας από αυτό της μητρικής επιχείρησης αποσκοπώντας στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής. Όταν μια θυγατρική δεν παράγει

τελικό προϊόν αλλά έχει τον ρόλο του προμηθευτή παραγωγικών συντελεστών οι οποίοι οδηγούνται από την περιφέρεια προς το κέντρο (μητρική) για την παραγωγή τελικών προϊόντων, τότε ονομάζεται «Backward Vertical FDI». Αυτού του είδους η επένδυση στοχεύει στην εκμετάλλευση πρώτων υλών της χώρας υποδοχής. Όταν μια θυγατρική επίσης δεν παράγει τελικά προϊόντα αλλά λειτουργεί ως μεταπωλητής αγοράζοντας τα τελικά προϊόντα από την μητρική και τα μεταπωλεί στην εγχώρια αγορά, τότε ονομάζεται «Forward Vertical FDI». Αυτού του είδους η επένδυση στοχεύει στον έλεγχο των σημείων διανομής.

2.3 Σκοπός επέκτασης

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό έχοντας ως κίνητρο (Μαυρομάτη, 2015):

- **Αναζήτηση αγορών (market seeking).** Η διεύρυνση της αγοράς και η διαφοροποίηση των πηγών πωλήσεων αποτελεί προφανή στόχο κάθε επιχείρησης. Συνεπώς η εφαρμογή στρατηγικών διεθνοποίησης γίνεται με βασικό κίνητρο την αύξηση των δυνητικών πελατών στην παγκόσμια αγορά και την προσδοκώμενη αύξηση των κερδών σε βάθος χρόνου.
- **Αναζήτηση πόρων (resource seeking).** Επίσης πολύ σημαντικό κίνητρο αποτελεί η αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων οι οποίοι είναι απαραίτητοι για τον κύκλο εργασιών μια επιχείρησης. Πολλές φορές οι παραγωγικοί συντελεστές στην χώρα προέλευσης είτε δεν είναι διαθέσιμοι είτε είναι λιγότερο αποτελεσματικοί με αποτέλεσμα την πραγματοποίηση επενδύσεων σε άλλες χώρες προκειμένου να μειωθεί το σταθερό κόστος παραγωγής.
- **Αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking).** Η τοποθέτηση των σταδίων παραγωγής σε διαφορετικές χώρες εξασφαλίζει την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου δικτύου που εκμεταλλεύεται τις ιδιαίτερες συνθήκες και τα διαφορετικά μείγματα συντελεστών παραγωγής που επικρατούν στην κάθε χώρα, πετυχαίνοντας έτσι την αύξηση της αποτελεσματικότητας συνολικά.
- **Αναζήτηση γνώσης (knowledge seeking).** Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή ακόμα και η βελτίωσή του πολλές φορές απαιτεί την επένδυση σε προσωπικό με υψηλή εξειδίκευση ή προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία. Μέσω της καινοτομίας που προκύπτει από τέτοιου είδους επενδύσεις, τελικά μπορεί να προκύψει η αύξηση της αποδοτικότητας, με τις επιχειρήσεις υψηλής

τεχνολογίας να είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του είδους των επενδύσεων.

2.4 Σχέση πολυεθνικής και θυγατρικών

Οι θυγατρικές επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν έναν συγκεκριμένο ρόλο στην εγχώρια αγορά ή και σε μια ομάδα αγορών και ο οποίος καθορίζεται από την εταιρική στρατηγική. Οι ρόλοι που μπορούν να έχουν οι θυγατρικές εταιρείες συνοψίζονται (Μαυρομάτη, 2015):

- **Θυγατρική αντίγραφο της μητρικής εταιρείας (Truncated Miniature Replica).** Στην ουσία η θυγατρική επιχείρηση είναι μια μικρογραφία της μητρικής και δημιουργείται με σκοπό να υποκαταστήσει τις εξαγωγές που θα έπρεπε να γίνονται προς την χώρα ενδιαφέροντος. Η θυγατρική αναλαμβάνει ένα τμήμα της παραγωγής της πολυεθνικής επιχείρησης, διατηρεί στενές και ισχυρές σχέσεις με το κέντρο και είναι σχεδόν απόλυτα εξαρτημένη τεχνολογικά από την μητρική. Τα ίδια ισχύουν σχετικά με τις μεθόδους μάρκετινγκ και παραγωγικής διαδικασίας.
- **Θυγατρική προμηθευτής της μητρικής εταιρείας (Rationalized Product Subsidiary).** Σε αυτή την σχέση ο ρόλος της θυγατρικής επιχείρησης έχει να κάνει με την παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων τα οποία στη συνέχεια προωθεί σε όλο το δίκτυο της πολυεθνικής επιχείρησης. Δεν είναι απαραίτητο να προωθεί τα προϊόντα της μόνο προς το εσωτερικό δίκτυο μέσω ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου, αλλά μπορεί να συναλλάσσεται και με άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις που χρειάζονται αυτά τα ενδιάμεσα προϊόντα. Αυτού του είδους οι θυγατρικές δημιουργούνται συνήθως σε επιλεγμένες χώρες προκειμένου να εκμεταλλευτούν συγκεκριμένους πόρους όπως πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό κ.α.
- **Χειραφετημένη θυγατρική (World-Regional product mandate).** Οι θυγατρικές στις οποίες ανατίθεται ο συγκεκριμένος ρόλος, αναλαμβάνουν την παραγωγή και προώθηση τελικών προϊόντων είτε τοπικά είτε και παγκόσμια. Οι θυγατρικές αυτές έχουν την ευθύνη και την δυνατότητα να σχεδιάζουν και να παράγουν καινοτόμα προϊόντα γεγονός που τους επιτρέπει να είναι ανεξάρτητες αλλά όχι αυτόνομες. Συνήθως είναι τοποθετημένες σε αγορές κλειδιά για την πολυεθνική επιχείρηση και διοικούνται από υψηλά ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ

Οι παράγοντες προσέλκυσης άμεσων ξένων επενδύσεων σε μια χώρα διαφέρουν από χώρα σε χώρα καθώς και στο πέρασμα του χρόνου, αφού αλλάζουν τα τεχνολογικά δεδομένα και οι πολιτικές που ακολουθούνται. Παρά την ύπαρξη πλήθους ερευνητικών εργασιών, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός κατάλογος παραγόντων που επηρεάζουν, και σε πιο βαθμό, τις εισροές ΑΞΕ σε μια χώρα. Υπάρχουν βέβαια κάποιες προσπάθειες για τον διαχωρισμό και την ομαδοποίηση κάποιων μεταβλητών, όπως ο διαχωρισμός τους σε «κλασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες» και «μη κλασικούς προσδιοριστικού παράγοντες» και οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω (Σκουλουδάκης, 2018).

2.5.1 Κλασικοί Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ

Ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ. Σε κάποιες χώρες με υψηλή ανάπτυξη παρατηρούνται και υψηλές εισροές ΑΞΕ λόγω σημαντικών προοπτικών κερδοφορίας για τους πολυεθνικούς οργανισμούς.

Πορεία πληθωρισμού. Σε κάποιες χώρες ο πληθωρισμός μπορεί να δράσει θετικά ως προς την προσέλκυση ΑΞΕ αφού αποτυπώνει την αυξητική πορεία της κατανάλωσης σε μια οικονομία, με συνεπακόλουθη αυξανόμενη παραγωγικότητα επιχειρήσεων και μειωμένο κόστος παραγωγής. Σε κάποιες άλλες όμως χώρες ο πληθωρισμός μπορεί να οφείλεται σε οικονομική αστάθεια της χώρας υποδοχής, οπότε επιδρά αρνητικά στην εισροή ΑΞΕ στην χώρα αυτή.

Εμπορικό άνοιγμα της οικονομίας. Ο βαθμός φιλελευθεροποίησης ή αλλιώς εμπορικό άνοιγμα της οικονομίας μετράται με το άθροισμα των εξαγωγών και των εισαγωγών ως ποσοστό του ΑΕΠ και φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την προσέλκυση ΑΞΕ. Επηρεάζονται περισσότερο οι επιχειρήσεις που δεν σκοπεύουν να διαθέσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους μόνο στην χώρα υποδοχής, αλλά θέλουν να προχωρούν και σε εξαγωγές σε γειτονικές χώρες. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η ευκολία μεταφοράς παραγωγικών συντελεστών (κεφάλαια, πρώτες ύλες κ.λ.π.) από και προς την χώρα υποδοχής.

Ποιότητα υποδομών. Σε μια χώρα με ανεπτυγμένες υποδομές το κόστος παραγωγής και μεταφοράς μπορεί να μειωθεί προς όφελος της κερδοφορίας. Εκτός από τα προφανή οφέλη των ανεπτυγμένων δικτύων μεταφορών, οι τηλεπικοινωνιακές

υποδομές μπορούν να έχουν καίριας σημασίας ρόλο στην εποχή της πληροφορίας, λόγω της υποστήριξης που παρέχουν στην ταχεία και απροβλημάτιστη μεταφορά πληροφοριών ανάμεσα στις θυγατρικές και τα κέντρα των πολυεθνικών οργανισμών που υλοποιούν τις ΑΞΕ. Για τον έλεγχο της επάρκειας των υποδομών αυτών έχουν υιοθετηθεί διάφοροι δείκτες όπως το πλήθος τηλεφωνικών γραμμών ανά 1.000 άτομα, η κατά κεφαλήν κατανάλωση ενέργειας κ.α. Σε κάποιες πάλι χώρες με φτωχές υποδομές μπορεί να καταγραφεί αύξηση εισροών ΑΞΕ από επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα.

Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού – μέγεθος αγοράς. Ένας υψηλός ρυθμός αύξησης πληθυσμού καταδεικνύει σημαντικές προοπτικές αύξησης του μεγέθους της αγοράς και των εν δυνάμει καταναλωτών. Για κάθε επιτυχημένη επένδυση απαιτείται μια αρκετά μεγάλη αγορά για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Τα μεγάλα μεγέθη επιτρέπουν την ανάπτυξη μεγάλης ποικιλίας προϊόντων, πεδίο προνομιακό για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Από μια άλλη οπτική γωνία όμως, ένας υψηλός ρυθμός αύξησης πληθυσμού που δεν συνοδεύεται από ανάλογη αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και τελικά επιδρά αρνητικά στις εισροές ΑΞΕ.

2.5.2 Μη Κλασικοί Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ

Επάρκεια του νομικού πλαισίου. Η προστασία της ιδιωτικής περιουσίας ενδιαφέρει άμεσα τις επιχειρήσεις και αυτή διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό από την σταθερότητα και την αμεροληψία του νομικού συστήματος μιας χώρας καθώς και από τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται οι νόμοι. Κατά συνέπεια δεν είναι σπάνιο οι επενδυτές να ζητούν διαβεβαιώσεις ότι η επένδυσή τους είναι προστατευμένη μακροπρόθεσμα και να αποφεύγουν χώρες με προβληματικό νομικό πλαίσιο.

Επίπεδο λογοδοσίας της κυβέρνησης. Έχει να κάνει με την δυνατότητα των πολιτών να εκλέγουν ελεύθερα την κυβέρνησή τους αλλά και με το κατά πόσο οι κυβερνήσεις μιας χώρας λογοδοτούν στο λαό τους ακόμα και μέσω της δύναμης των θεσμών εάν χρειάζεται. Σε χώρες με υψηλό επίπεδο λογοδοσίας καταγράφεται μειωμένη αβεβαιότητα στην τοπική αγορά και θετική επίδραση στην εισροή ΑΞΕ. Βέβαια, έχει παρατηρηθεί ότι επενδυτές με προέλευση από χώρες με χαμηλό επίπεδο λογοδοσίας κατευθύνουν τις επενδύσεις τους σε χώρες με επίσης χαμηλό επίπεδο λογοδοσίας

προκειμένου να εκμεταλλευτούν την άνεση που τους χαρακτηρίζει σε τέτοια πολιτικά περιβάλλοντα.

Επίπεδο διαφθοράς. Υψηλό επίπεδο διαφθοράς σε μια χώρα συνεπάγεται και αύξηση του κόστους για έναρξη και λειτουργία κάθε λογής επιχειρήσεων, είτε θυγατρικές είτε τοπικές. Η αύξηση όμως του κόστους επιχειρηματικής δραστηριότητας συνεπάγεται μείωση του επιχειρηματικού κέρδους, γεγονός που επιδρά αρνητικά στις εισροές ΑΞΕ στις εν λόγω χώρες υποδοχής.

Αποτελεσματικότητα κεντρικής κυβέρνησης. Η αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης σε μια χώρα υποδοχής ΑΞΕ επηρεάζει θετικά τις εισροές αφού η αποτελεσματικότητα αυτή σχετίζεται και με την απουσία διακρίσεων και την ισονομία. Έτσι, διασφαλίζεται ότι δεν προωθούνται μέτρα υπέρ των τοπικών επιχειρήσεων και κατά των θυγατρικών πολυεθνικών οργανισμών, ούτε προωθούνται μέτρα προς όφελος συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων και πολιτών που μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά τα επιχειρηματικά συμφέροντα των πολυεθνικών ομίλων.

Πολιτική σταθερότητα και απουσία βίας και τρομοκρατίας. Η πολιτική σταθερότητα επηρεάζει θετικά τις εισροές ΑΞΕ σε μια χώρα, αφού οι πολιτικές εντάσεις και αναταράξεις μπορεί να οδηγήσουν σε πολιτική αστάθεια η οποία με την σειρά της επηρεάζει αρνητικά το σύνολο της οικονομίας. Απότομες αλλαγές φορολογίας, ακραίες πολιτικές αποφάσεις (π.χ. κρατικοποιήσεις) απειλούν την κερδοφορία των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια καθιστούν την χώρα υποδοχής ως χώρα υψηλού ρίσκου για επενδύσεις.

Επίπεδο ανάπτυξης χρηματοπιστωτικού συστήματος. Μια ανεπτυγμένη χώρα έχει και ανεπτυγμένο χρηματοπιστωτικό σύστημα που το χαρακτηρίζει η ποιότητα, η ρευστότητα και η αποδοτικότητά του. Αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα ο οποίος έχει ρόλο στην βιωσιμότητα κυρίως των τοπικών επιχειρήσεων αλλά και των αλλοδαπών. Παρόλα αυτά, επειδή οι θυγατρικές επιχειρήσεις βασίζονται περισσότερο στα κεφάλαια των πολυεθνικών οργανισμών στους οποίους ανήκουν, το χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας δεν φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα τις εισροές ΑΞΕ.

2.5.3 Άλλοι παράγοντες προσέλκυσης ΑΞΕ

Στους παραπάνω προσδιοριστικούς παράγοντες θα μπορούσαν να προστεθούν ακόμα αρκετοί παράγοντες προσέλκυσης ΑΞΕ όπως (Παπαθωμά, 2011; Πανέτα, 2019):

Ανθρώπινο κεφαλαίο. Μια χώρα που διαθέτει καλά εκπαιδευμένο και με υψηλή εξειδίκευση ανθρώπινο δυναμικό, σίγουρα είναι σε πλεονεκτικότερη θέση για την προσέλκυση ΑΞΕ αφού οι πολυεθνικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ή να ενσωματώσουν ευκολότερα και γρηγορότερα τις καινοτομίες και τις νέες τεχνολογίες στις θυγατρικές τους, γεγονός που τις κάνει πιο παραγωγικές. Ένας συνηθισμένος δείκτης ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι το ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Κοινοβουλευτικές πολιτικές. Πολλές κυβερνήσεις έχουν πειστεί για την συμβολή των ΑΞΕ στην αντιμετώπιση του προβλήματος της ανεργίας και γι' αυτό υιοθετούν και εφαρμόζουν πολιτικές που αποσκοπούν στην μείωση του κόστους επένδυσης και την αύξηση του επιχειρηματικού κέρδους. Οι πολιτικές αυτές μπορεί να προσπαθούν να μειώσουν στρεβλώσεις μεμονωμένων τομέων της οικονομίας, να βελτιώσουν τις συνθήκες ανταγωνισμού, να δώσουν φορολογικά κίνητρα κ.ο.κ.

Γλωσσικές και πολιτιστικές διαφορές. Χώρες με γλωσσικές ή/και πολιτιστικές συγγένειες προσφέρουν τη δυνατότητα της εύκολης επικοινωνίας, της συνεργασίας και της ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Ειδικά η ευχέρεια χρήσης της Αγγλικής γλώσσας σε μια χώρα από τους πολίτες της, μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση ΑΞΕ. Με το ίδιο σκεπτικό, η ένωση χωρών όπως η ευρωπαϊκή ένωση και η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά μπορεί να αυξήσει τις οικονομικές αλληλεπιδράσεις και να συντελέσει στην αύξηση του εμπορίου και των ΑΞΕ.

Δαπάνες εργασίας. Στις αναπτυσσόμενες χώρες το κόστος εργασίας ίσως είναι ο σημαντικότερος προσδιοριστικός παράγοντας αφού προσελκύει πολυεθνικές επιχειρήσεις που αναζητούν μεγάλη διαθεσιμότητα φθηνού εργατικού δυναμικού. Όμως η χαμηλή δαπάνη εργασίας δεν αρκεί από μόνη της ειδικά σε τομείς της οικονομίας που έχουν ανάγκη την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία. Άλλωστε σε μια χώρα με χαμηλούς μισθούς, η χαμηλή αγοραστική δύναμη των πολιτών μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για τις ΑΞΕ. Δηλαδή, η χαμηλή δαπάνη εργασίας είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας και μπορεί να επιδράσει θετικά στις εισροές των ΑΞΕ, εφόσον συνυπάρχει μαζί με άλλους παράγοντες που να επιδρούν

όλοι μαζί στην προσέλκυση επενδύσεων. Ως δείκτης κόστους εργασίας χρησιμοποιείται συνήθως το μοναδιαίο κόστος εργασίας και υπολογίζεται ως το συνολικό κόστος εργασίας ανά μονάδα παραγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΞΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Νομοθετικό πλαίσιο για τις ΑΞΕ στην Ελλάδα

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο η Ελλάδα ακολούθησε πολιτική φιλελευθεροποίησης της οικονομίας της και προσπάθησε να πετύχει την εκβιομηχάνιση της χώρας μέσα από πολιτικές κινήτρων, επιδοτήσεων και φορολογικών απαλλαγών. Μέσω ενός νομοθετικού πλαισίου προστατευτικού για τις ΑΞΕ, γίνονταν προσπάθεια προσέλκυσης επενδύσεων ώστε να μεταφερθεί τεχνολογία και τεχνογνωσία χωρίς να χρειαστεί η χρήση εθνικών πόρων, που θα σήμαινε μείωση της κατανάλωσης για χάρη των επενδύσεων.

Στο άρθρο 112 του Συντάγματος του 1952, γίνεται η πρώτη προσπάθεια για την προσέλκυση επενδύσεων από το εξωτερικό. Σε εκτέλεση της συνταγματικής επιταγής, συντάχθηκε ο νόμος 2687/53 ο οποίος αποτελεί την αρχή του νομοθετικού πλαισίου για τις ΑΞΕ στην Ελλάδα. (Κυρκιλής, 2010).

Το 1961 ψηφίστηκε ο Νόμος 4171/1961 που αναφέρονταν σε γενικά μέτρα προκειμένου να επιτευχθεί ανάπτυξη της οικονομίας. Το 1965 ο Νόμος 4458/1965 στόχευε στην ενίσχυση ειδικά των βιομηχανιών της χώρας. Το 1967 με το Νόμο 89/1967 θεσπίστηκαν φορολογικές απαλλαγές ειδικά για ξένες επιχειρήσεις που ενώ είχαν έδρα σε χώρες της νοτιοανατολικής μεσογείου, θα ίδρυσαν θυγατρικές στην Ελλάδα. Με τον ίδιο στόχο ψηφίστηκε το 1968 το νομοθετικό διάταγμα ΝΔ 378/1968 και το 1972 ο Νόμος 1312/1972. Ειδικά για την τουριστική ανάπτυξη ψηφίστηκαν το 1973 τα νομοθετικά διατάγματα ΝΔ 1377/1973 και ΝΔ 1378/1973. Μια δεκαετία μετά, το 1982, θεσπίστηκε ο πρώτος αναπτυξιακός νόμος Ν 1262/1982, αντικαταστάθηκε από τον Ν 1892/1990 και στη συνέχεια από τον Ν 2601/1998. Το 2004 επανεξετάστηκε ο ισχύων αναπτυξιακός νόμος και προέκυψε ο Ν 3299/2004.

Παρόλες τις προσπάθειες όμως το νομοθετικό πλαίσιο παρουσίαζε αρκετές ελλείψεις και την δεκαετία του 2010 ακολούθησε σειρά νέων νόμων όπως ο Ν. 3894/2010 για την επιτάχυνση και διαφάνεια στρατηγικών επενδύσεων, ο επενδυτικός νόμος Ν. 3908/2011 που ενίσχυε νέους επιχειρηματίες, ο νόμος Ν. 4072/2012 για την βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ο επενδυτικός νόμος Ν. 4146/2013 για την

διαμόρφωση φιλικού αναπτυξιακού περιβάλλοντος και τέλος ο νόμος Ν. 4399/2016 για την σύσταση καθεστώτων για την ενίσχυση ιδιωτικών επενδύσεων. Φαίνεται πια ότι έχει γίνει αντιληπτό πως δεν αρκεί η θέσπιση μεμονωμένων κινήτρων αλλά απαιτείται συνολικότερη θεώρηση και διαμόρφωση φιλικότερου επενδυτικού και αναπτυξιακού περιβάλλοντος (Πανέτα, 2019).

Ο πιο πρόσφατος και σε ισχύ αναπτυξιακός νόμος είναι ο 4635/2019 - «Επενδύω στην Ελλάδα», ο οποίος μέσω της παροχής κινήτρων θέτει ως στόχο την προσέλκυση στρατηγικών επενδύσεων, την επέκταση των επιχειρηματικών πάρκων, αλλά και την απλούστευση των διαδικασιών αδειοδότησης, την ταχύτερη έγκριση των επενδυτικών σχεδίων και την δημιουργία ενιαίου ψηφιακού χάρτη. Στον ίδιο νόμο, θεσπίζεται και το «Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών».

5.2 Εισροές ΑΞΕ παγκοσμίως

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση για τις επενδύσεις του 2022 που εκδίδεται από την Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD), οι παγκόσμιες ροές άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) το 2021 ανήλθαν σε 1,58 τρισεκατομμύρια δολάρια, αυξημένες κατά 64% σε σύγκριση με το 2019, πρώτο έτος της πανδημίας COVID-19, που ήταν λιγότερο από 1 τρισεκατομμύριο δολάρια.

Για το έτος 2021, οι ροές ΑΞΕ παρουσίασαν σημαντική δυναμική, κυρίως εξαιτίας των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν παγκοσμίως, καθώς και της σημαντικής ανάπτυξης της διεθνούς χρηματοδότησης έργων που ήρθε σαν αποτέλεσμα των χαλαρών συνθηκών χρηματοδότησης και των σημαντικών πακέτων κινήτρων για την ανάπτυξη υποδομών (UNCTAD, World Investment Report, 2022).

Πίνακας 1: Παγκόσμια κατάταξη χωρών με τις μεγαλύτερες εισροές ΑΞΕ για το 2021

A/A	Χώρα	Εισροές ΑΞΕ (σε εκ. δολάρια)
1	ΗΠΑ	367.376
2	Κίνα	180.957
3	Χονγκ Κονγκ (Κίνα)	140.696
4	ΕΕ 27	137.541
5	Σιγκαπούρη	99.099
6	Ινδία	44.735
Παγκόσμιες εισροές ΑΞΕ		1.582.310

Πηγή: UNCTAD, 2022

Στον παραπάνω πίνακα η ευρωπαϊκή ένωση καταλαμβάνει την 4^η θέση παγκοσμίως σε εισροές ΑΞΕ για το 2021, αλλά εάν κανείς ανατρέξει στο πρόσφατο παρελθόν θα διαπιστώσει ότι πρόκειται για συγκυριακό φαινόμενο, δεδομένου ότι για πολλά χρόνια η ΕΕ των 27 ως ενιαίος χώρος, αποτελεί τον μεγαλύτερο υποδοχέα άμεσων ξένων επενδύσεων παγκοσμίως, ξεπερνώντας ακόμα και τις ΗΠΑ.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι εισροές ΑΞΕ την τελευταία τριακονταετία 1991-2021 στις κυριότερες χώρες υποδοχής επενδύσεων, την ευρωπαϊκή ένωση των 27 καθώς και οι παγκόσμιες εισροές. Εκεί φαίνεται ότι η ΕΕ κατείχε την πρώτη θέση στις εισροές ΑΞΕ παγκοσμίως, με εξαίρεση το 2008, το 2016 και το 2021 οπότε και έχασε την πρώτη θέση από τις ΗΠΑ.

Πίνακας 2: Εισροές ΑΞΕ την τριακονταετία 1991-2021 στις κυριότερες χώρες υποδοχής επενδύσεων (εκ. \$)

Έτος	Ινδία	Σιγκαπούρη	Χονγκ Κονγκ	Κίνα	ΗΠΑ	ΕΕ 27	Παγκόσμια
1991	75	4.887	1.021	4.366	22.799	63.939	153.959
1992	252	2.204	3.887	11.008	19.222	59.033	164.685
1993	532	4.686	6.930	27.515	50.663	63.313	222.237
1994	974	8.550	7.828	33.767	45.095	73.153	255.894
1995	2.151	11.943	6.213	37.521	58.772	110.995	345.143
1996	2.525	11.432	10.460	41.726	84.455	100.058	392.839
1997	3.619	15.702	11.368	45.257	103.398	111.729	480.675
1998	2.633	5.959	13.939	45.463	174.434	211.494	681.631
1999	2.168	18.853	25.355	40.319	283.376	418.393	1.078.272
2000	3.588	14.752	54.582	40.715	314.007	564.990	1.356.645
2001	5.478	17.302	29.061	46.878	159.461	298.099	773.137
2002	5.630	5.338	3.662	52.743	74.457	262.766	590.315
2003	4.321	16.353	17.831	53.505	53.146	226.394	549.625
2004	5.778	22.325	29.154	60.630	135.826	154.801	698.438
2005	7.622	17.748	34.058	72.406	104.773	296.738	953.166
2006	20.328	37.480	41.811	72.715	237.136	414.019	1.415.967
2007	25.350	42.609	58.403	83.521	215.952	668.105	1.906.729
2008	47.102	11.810	58.315	108.312	306.366	222.044	1.489.144
2009	35.634	18.532	55.535	94.065	143.604	362.292	1.239.093
2010	27.417	57.460	70.541	114.734	198.049	335.881	1.393.729
2011	36.190	39.890	96.581	123.985	229.862	446.512	1.612.890
2012	24.196	60.103	70.180	121.073	199.034	341.947	1.491.331
2013	28.199	56.672	74.294	123.911	201.393	315.118	1.453.506
2014	34.582	73.287	113.038	128.502	201.733	287.395	1.402.117
2015	44.064	59.700	174.353	135.577	467.625	591.208	2.032.298
2016	44.481	70.221	117.387	133.711	459.419	361.545	2.065.238
2017	39.904	84.671	110.685	136.315	295.296	301.457	1.647.312
2018	42.156	75.969	104.246	138.305	223.401	347.437	1.436.732
2019	50.558	114.162	73.714	141.225	237.973	380.281	1.530.228
2020	64.062	90.562	119.229	149.342	164.396	194.583	1.133.000
2021	44.735	99.099	140.696	180.957	367.376	137.541	1.582.310

Πηγή: UNCTAD, 2022

5.3 Εισροές ΑΞΕ στην ΕΕ

Δεδομένου ότι η Ελλάδα είναι κράτος μέλος της ΕΕ, έχει υιοθετήσει ένα ανοιχτό επενδυτικό καθεστώς το οποίο κατοχυρώνεται από τις Συνθήκες της ΕΕ. Συμμερίζεται επίσης την άποψη ότι οι ΑΞΕ μπορούν να προσφέρουν αξιόλογα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη στην χώρα. Θεωρεί ότι οι ΑΞΕ έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στους τομείς της ανάπτυξης και της απασχόλησης δημιουργώντας δεσμούς μεταξύ των εγχώριων επιχειρήσεων και παγκόσμιων αλυσίδων αξίας. Μέσω των ΑΞΕ μπορεί να ενισχυθεί η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα των εγχώριων επιχειρήσεων μέσω προσέλκυσης κεφαλαίων, τεχνολογιών και εμπειρογνομοσύνης, ενδυναμώνοντας την καινοτομία και ενισχύοντας τις εξαγωγές.

Η πεποίθηση της ΕΕ σχετικά με τις ξένες επενδύσεις δεν αναμένεται να αλλάξει, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν γίνονται προσπάθειες να εφαρμοστούν οι κατάλληλες πολιτικές που θα διατηρούν την προσβασιμότητα προς τις ξένες αγορές για όλες τις επιχειρήσεις της ΕΕ σε τρίτες χώρες. Στο ίδιο πλαίσιο η ΕΕ προσπαθεί να διασφαλίσει ότι θα ισχύουν για όλους οι ίδιοι κανόνες ώστε να προστατεύονται οι επενδύσεις και τα περιουσιακά στοιχεία εντός της ΕΕ από επιθετικές εξαγωγές που θα μπορούσαν να ζημιώσουν ουσιώδη συμφέροντα της ΕΕ γενικότερα και των κρατών μελών ειδικότερα (European Commission, 2017).

Πίνακας 3: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην ΕΕ27 κατά την εικοσαετία 2001-2021 (εκ. \$)

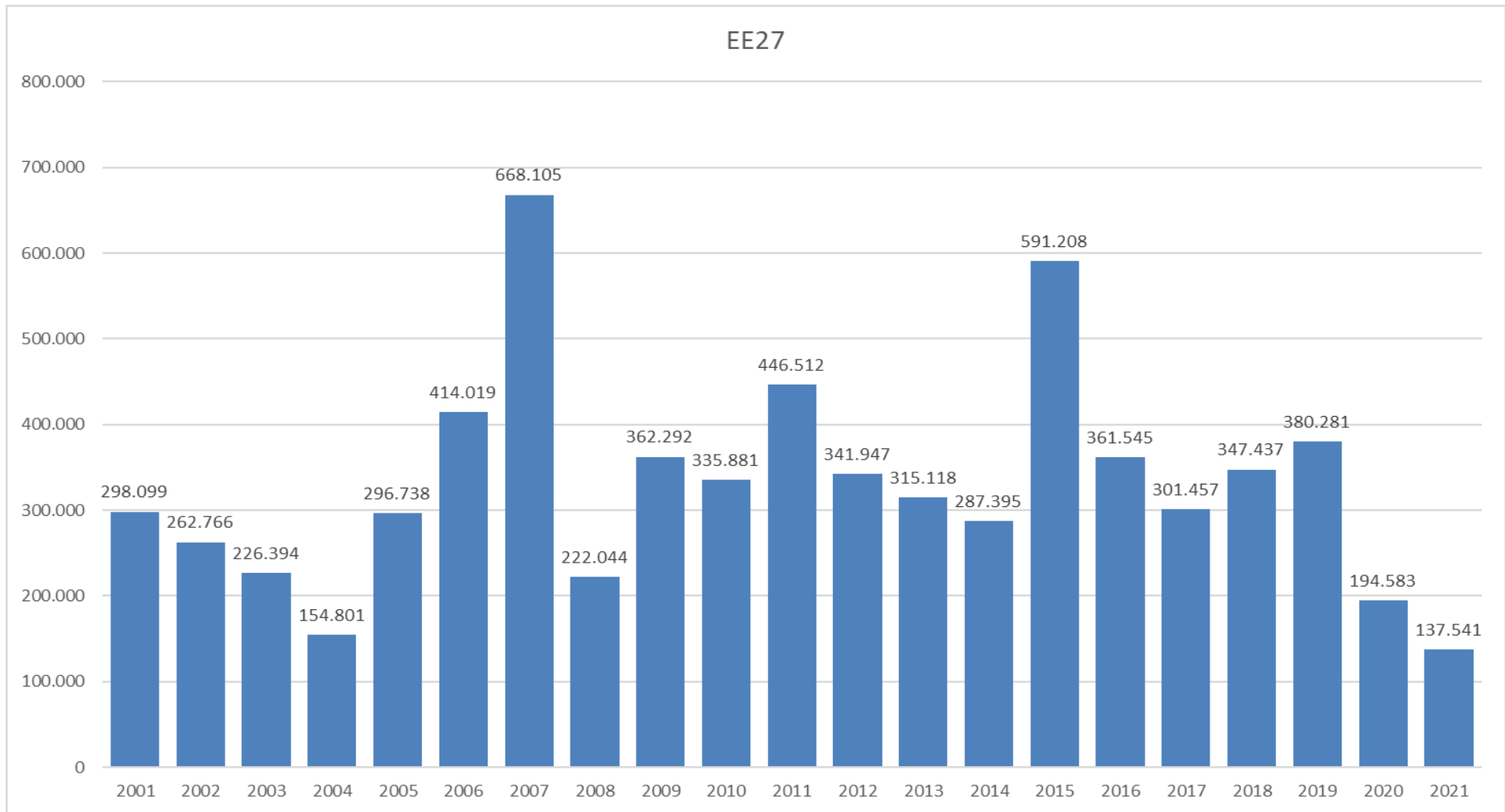
Έτος	ΕΕ27 <i>(σε εκ. δολάρια)</i>
2001	298.099
2002	262.766
2003	226.394
2004	154.801
2005	296.738
2006	414.019
2007	668.105
2008	222.044
2009	362.292
2010	335.881
2011	446.512
2012	341.947
2013	315.118

2014	287.395
2015	591.208
2016	361.545
2017	301.457
2018	347.437
2019	380.281
2020	194.583
2021	137.541

Πηγή: UNCTAD, 2022

Φαίνεται λοιπόν ότι όλα αυτά τα χρόνια, ότι η ΕΕ των 27 αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους υποδοχείς άμεσων ξένων επενδύσεων παγκοσμίως, με το έτος 2007 να καταγράφει την μεγαλύτερη ιστορικά επίδοση, προσελκύνοντας 668 δισεκατομμύρια δολάρια. Η δεύτερη αποδοτικότερη χρονιά ήταν το 2015 κατά το οποίο εισήλθαν 591 δισεκατομμύρια δολάρια σε ΑΞΕ. Θα μπορούσε επίσης κανείς να υποστηρίξει ότι το 2015, η ΕΕ27 άφησε οριστικά πίσω της την χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, ενώ το 2020 και το 2021 φαίνεται ότι οι εισροές ΑΞΕ επηρεάστηκαν αρνητικά από την πανδημία COVID-19 και τις οικονομικές επιπτώσεις της.

Σχήμα 2: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην ΕΕ27 (σε εκ \$)



5.4 Εισροές ΑΞΕ – επιδόσεις της ΕΕ και η θέση της Ελλάδας

Ως μια ένωση διαφορετικών κρατών, εντός της ΕΕ υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις επιδόσεις, που σχετίζονται με την προσέλκυση ΑΞΕ, μεταξύ των κρατών μελών. Αυτό γίνεται φανερό στον επόμενο πίνακα στον οποίο εμφανίζονται οι συνολικές εισροές ΑΞΕ για την εικοσαετία 2001-2021 στις 27 χώρες κράτη μέλη της ευρωπαϊκής ένωσης (UNCTAD, 2021).

Πίνακας 4: Συνολικές εισροές ΑΞΕ στις χώρες της ΕΕ των 27 την 20ετία 2001-2021

A/A	Χώρα	Εισροές ΑΞΕ (σε εκ. δολάρια)
1	Ιρλανδία	812.532
2	Γερμανία	793.526
3	Βέλγιο	648.888
4	Ισπανία	645.990
5	Ολλανδία	560.775
6	Γαλλία	510.513
7	Κύπρος	408.534
8	Ιταλία	394.462
9	Σουηδία	295.047
10	Λουξεμβούργο	290.253
11	Πολωνία	256.747
12	Μάλτα	204.511
13	Τσεχία	139.848
14	Πορτογαλία	125.838
15	Ρουμανία	108.409
16	Αυστρία	107.234
17	Φινλανδία	107.222
18	Ουγγαρία	81.978
19	Δανία	68.010
20	Βουλγαρία	64.022
21	Ελλάδα	54.195
22	Σλοβακία	47.309
23	Κροατία	36.257

24	Εσθονία	30.457
25	Λιθουανία	24.964
26	Λετονία	21.844
27	Σλοβενία	16.463
ΣΥΝΟΛΟ ΕΕ		6.855.828

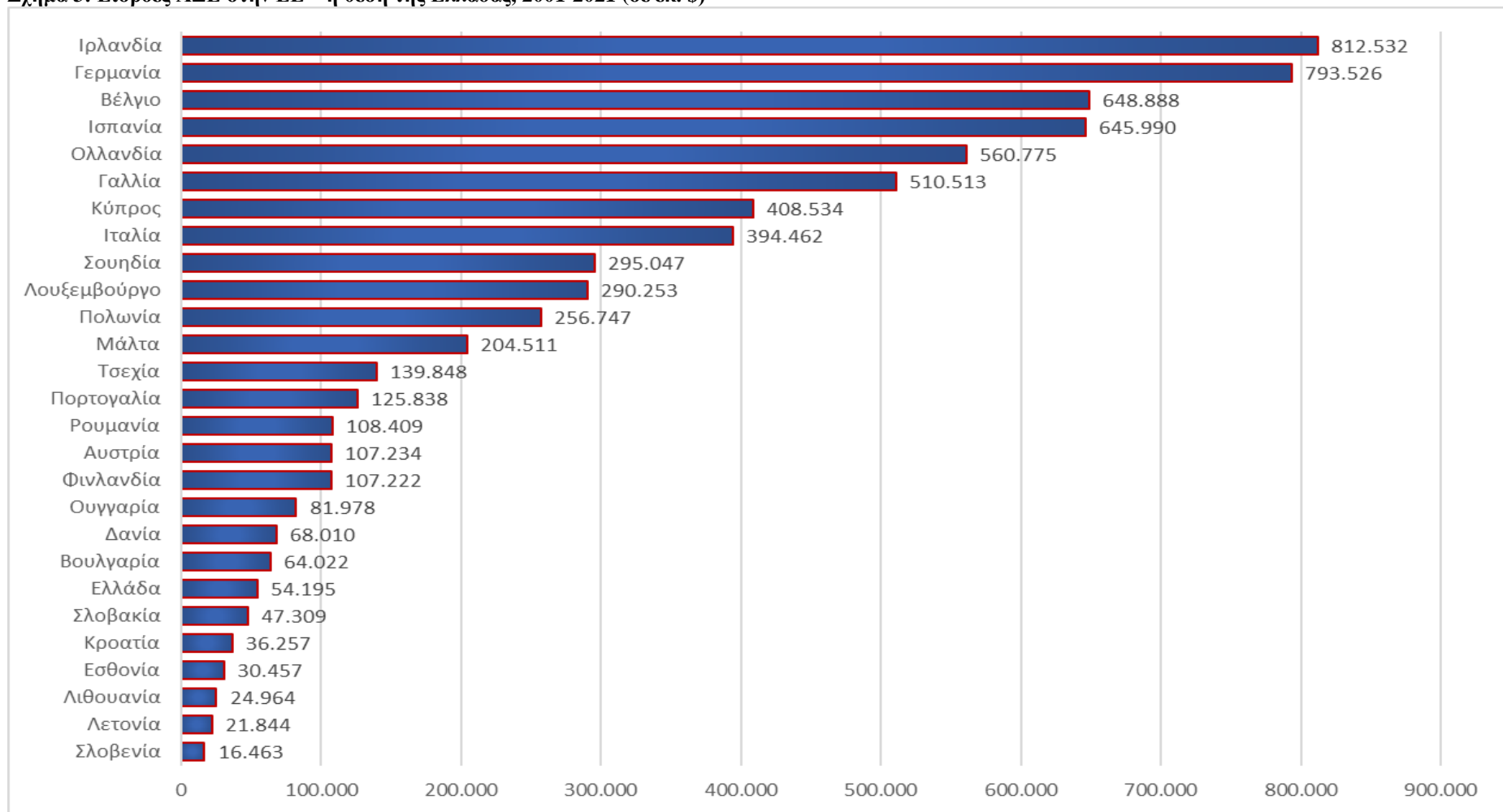
Πηγή: UNCTAD, 2021

Φαίνεται λοιπόν ότι όλα αυτά τα χρόνια, η Ιρλανδία είναι η χώρα που υποδέχτηκε τις μεγαλύτερες εισροές ΑΞΕ οι οποίες ξεπέρασαν τα 812 δισεκατομμύρια δολάρια, με την Γερμανία να ακολουθεί πολύ κοντά με εισροές που ξεπερνούν τα 793 δισεκατομμύρια δολάρια. Το Βέλγιο, η Ισπανία, η Ολλανδία και η Γαλλία συμπληρώνουν την πρώτη εξάδα με εισροές που ξεπερνούν το μισό τρισεκατομμύριο δολάρια η κάθε μία.

Οι έξι αυτές χώρες υποδέχτηκαν συνολικά εισροές ύψους 3,97 τρισεκατομμυρίων δολαρίων με τις υπόλοιπες 21 χώρες να μοιράζονται ένα ποσό ύψους 2,87 τρισεκατομμυρίων δολαρίων και την ΕΕ να γίνεται πόλος έλξης 6,85 τρισεκατομμυρίων δολαρίων συνολικά τα τελευταία 20 χρόνια.

Η Ελλάδα δεν βρίσκεται ψηλά στην παραπάνω λίστα, αφού καταλαμβάνει μόλις την 21^η θέση ανάμεσα στα 27 κράτη-μέλη, με εισροές που ανέρχονται σε 54,2 δισεκατομμύρια δολάρια για το σύνολο της εικοσαετίας. Για λόγους σύγκρισης αναφέρεται η Κύπρος, η οποία ενώ έχει πληθυσμό που δεν ξεπερνά το ένα εκατομμύριο, προσέλκυσε ΑΞΕ ύψους 408 δισεκατομμυρίων δολαρίων τα τελευταία 20 χρόνια και βρίσκεται στην 7^η θέση της παρακάτω λίστας.

Σχήμα 3: Εισροές ΑΞΕ στην ΕΕ – η θέση της Ελλάδας, 2001-2021 (σε εκ. \$)



5.4 Διαχρονική Εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα

Παρά τις προσπάθειες προσέλκυσης ξένων επενδύσεων από τις ελληνικές κυβερνήσεις, τις δεκαετίες του '50 και του '60 οι εισροές ΑΞΕ ήταν περιορισμένες. Η βασικότερη αιτία ήταν ο προστατευτισμός που επικρατούσε με σκοπό την ενίσχυση της εγχώριας παραγωγής. Γινόταν προσπάθεια ώστε οι ΑΞΕ να κατευθύνονται προς παραγωγικές δραστηριότητες που να υποκαθιστούν τις εισαγωγές και είτε να έχουν εξαγωγικό χαρακτήρα είτε να παράγουν αγαθά που δεν παράγονταν ήδη στην Ελλάδα (Κυρκιλής, 2010).

Την δεκαετία του '70 οι εισροές ΑΞΕ κατέγραψαν σημαντική αύξηση οι οποίες προέρχονταν κυρίως από τις ΗΠΑ (39% του συνόλου) και δευτερευόντως από την Γαλλία (25% του συνόλου).

Οι δεκαετίες του '80 και του '90 χαρακτηρίζονται από αυξομειώσεις των εισροών ΑΞΕ. Φαίνεται ότι η ελκυστικότητα της χώρας για τις ΑΞΕ μειώνεται, παρόλο που το απόθεμα ΑΞΕ στην Ελλάδα συνεχίζει να αυξάνεται κυρίως μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων εταιρειών με σκοπό την δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων προς αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της χώρας υποδοχής. Επιπρόσθετα, οι εισροές ΑΞΕ από τις ΗΠΑ περιορίζονται με ταυτόχρονη και συνεχή αύξηση των εισροών ΑΞΕ από χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Πανέτα, 2019).

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, οι εισροές ΑΞΕ την τελευταία εικοσαετία (2002-2021) και σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, αρχικά ανέκαμψαν ταχύτατα από τα χαμηλότερα επίπεδα της εικοσαετίας που παρατηρήθηκαν το 2002 (42 εκ. €), αγγίζοντας το 1,13 δις. ευρώ το έτος 2004.

Το 2005 καταγράφεται σημαντική πτώση και οι εισροές ΑΞΕ πέφτουν στα 501 εκ. ευρώ, που αποτελεί την τρίτη χειρότερη επίδοση της εικοσαετίας. Την αμέσως επόμενη χρονιά του 2006 οι εισροές οκταπλασιάζονται (4,3 δις €) και συνεχίζουν να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα μέχρι το έτος 2010 οπότε γίνονται ορατές οι επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008. Έτσι, το 2010 οι εισροές πέφτουν στα 249 εκ. ευρώ, μια επίδοση που είναι η δεύτερη χειρότερη της εικοσαετίας. Ακολουθούν τα χρόνια της βαθιάς κρίσης (2010-2015) και το 2016 φαίνεται να αρχίζει ένας ανοδικός κύκλος που οδηγεί στην δεύτερη καλύτερη επίδοση της εικοσαετίας το έτος 2019 με εισροές ΑΞΕ 4,5 δις. ευρώ. Η πτώση που καταγράφεται το 2020 κατά σχεδόν 1,7 δις. ευρώ, είναι πιθανό να οφείλεται στην

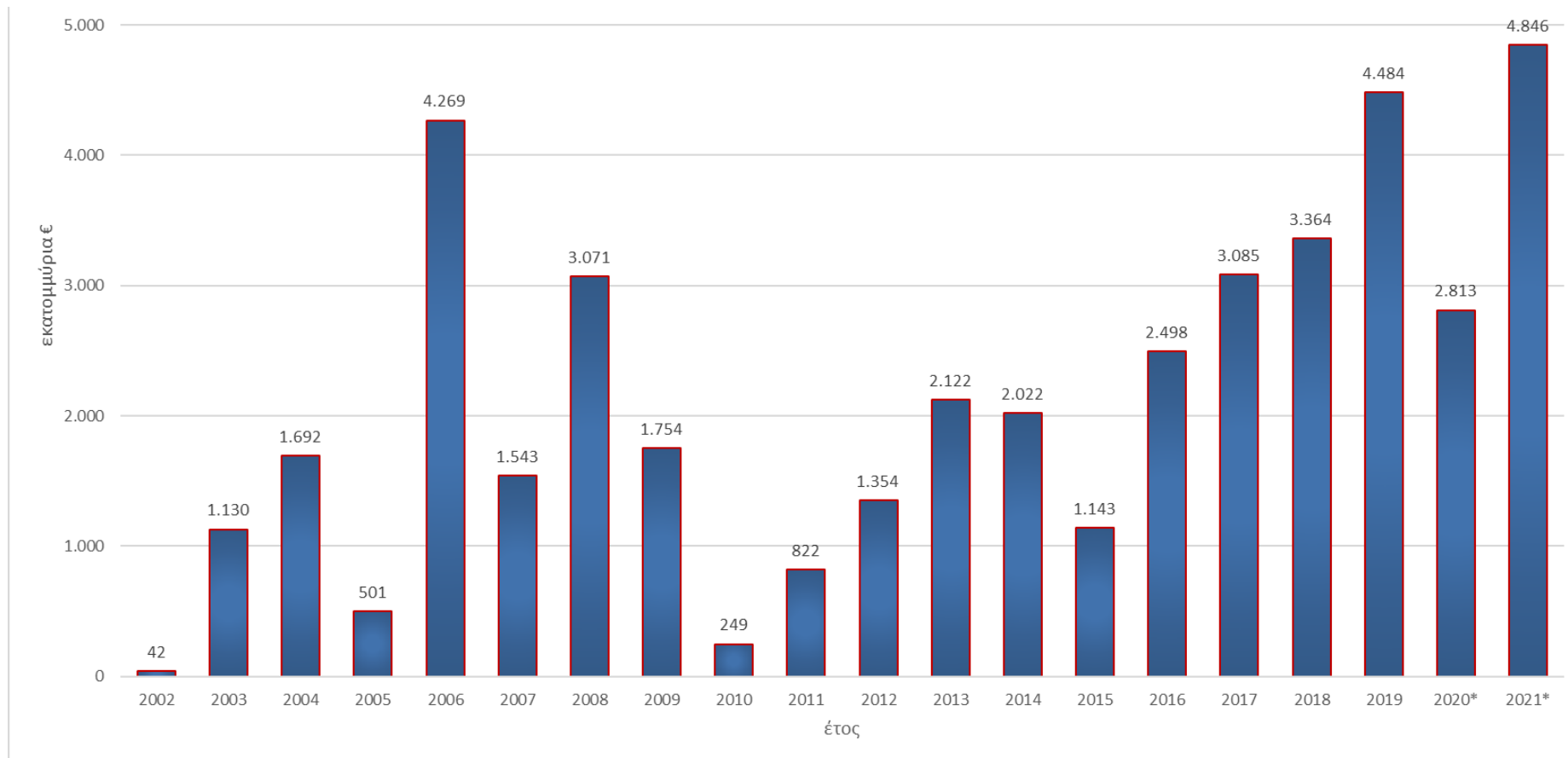
παγκόσμια πανδημία COVID-19 και τις επιπτώσεις της. Τέλος, το 2021 καταγράφεται ιστορικό ρεκόρ εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα με το ποσό να ανέρχεται σε 4,846 δις. ευρώ.

Πίνακας 5: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα, την εικοσαετία 2002-2021

Έτος	Εισροές ΑΞΕ <i>(σε εκ €)</i>
2002	42
2003	1.130
2004	1.692
2005	501
2006	4.269
2007	1.543
2008	3.071
2009	1.754
2010	249
2011	822
2012	1.354
2013	2.122
2014	2.022
2015	1.143
2016	2.498
2017	3.085
2018	3.364
2019	4.484
2020*	2.813
2021*	4.846
ΣΥΝΟΛΟ	42.805
<i>Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, 2022</i>	

Ακολουθεί γράφημα στο οποίο απεικονίζονται τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα.

Σχήμα 4: Διαχρονική εξέλιξη εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα, την εικοσαετία 2002-2021



5.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΑΞΕ στην Ελλάδα

Η Ελλάδα ως χώρα υποδοχής ΑΞΕ έχει στην διάθεσή της πολλά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να θεωρηθούν θετικά για την προσέλκυση επενδύσεων. Τα βασικότερα είναι (Πιτέλης Χ. , 1997):

- Πολιτιστικό περιβάλλον
- Πολιτική σταθερότητα
- Έλλειψη εξωτερικών κινδύνων
- Ευκολία διεθνών μετακινήσεων
- Ικανότητες επικοινωνίας (ικανότητα ξένων γλωσσών)
- Συνθήκες στέγασης
- Αξιοπιστία και πρόσβαση σε τηλεπικοινωνίες

Στα αρνητικά χαρακτηριστικά της χώρας συγκαταλέγονται η φορολογική νομοθεσία, η συναλλαγματική πολιτική, η χρηματοδότηση και οι διαδικασίες εισαγωγών και εξαγωγών.

Νεότερες έρευνες σχετικά με την επίδραση των συνθηκών που επικρατούν στην Ελλάδα στην εισροή ΑΞΕ, έδειξαν ότι οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι (Πανέτα, 2019):

Η **αύξηση ρυθμού ανάπτυξης** και το μέγεθος της αγοράς είναι ένας παράγοντας στον οποίο δίνουν μεγάλη σημασία οι διεθνείς επενδυτές. Αφήνοντας πίσω τις οικονομικές κρίσεις και όσο αυξάνεται η οικονομία της χώρας, τόσο πιο ελκυστική γίνεται για την ίδρυση θυγατρικών.

Η **δαπάνη εργασίας** και οι ώρες εργασίας. Οι χαμηλοί μισθοί στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και μια αύξηση στο μέσο όρο των ωρών εργασίας συνεπάγεται αύξηση εσόδων για την επιχείρηση και επιδρά θετικά στην προσέλκυση ΑΞΕ.

Η **ανάπτυξη της τεχνολογίας** αποτελεί σημαντικό λόγο προσέλκυσης επενδύσεων με την αύξηση των αιτήσεων ευρεσιτεχνίας να επηρεάζει θετικά τις εισροές ΑΞΕ.

Το **φορολογικό καθεστώς** επηρεάζει αντιστρόφως ανάλογα τις εισροές ΑΞΕ αφού όσο μικρότερος είναι ο φορολογικός συντελεστής που επιβάλλεται στις επιχειρήσεις τόσο μεγαλύτερη είναι θετική επίδραση στις αποφάσεις των πολυεθνικών οργανισμών για επενδύσεις στη χώρα.

Το **χρέος** και η διαχείριση της **οικονομικής κρίσης** αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες μεγάλης σημασίας αφού σε περίπτωση που διαφανεί επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης, οι πολυεθνικοί οργανισμοί δεν διστάζουν να προχωρήσουν σε αποεπένδυση των κεφαλαίων τους προκειμένου να αποφύγουν μείωση των κερδών τους.

Η **πολιτική σταθερότητα** αποτελεί επίσης σημαντική παράμετρο, αφού σε αντίθετη περίπτωση ενισχύεται ο φόβος της άγνωστης προοπτικής και της κατεύθυνσης που θα κινηθεί η χώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

4.1 Συμπεράσματα

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη μεταφορά πόρων, αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και γνώσεων και δεξιοτήτων πέρα από τα εθνικά σύνορα. Έτσι, κατά κάποιον τρόπο, οι πολυεθνικές εταιρείες γίνονται η αιτία για την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των χωρών και έχουν σημαντική συμβολή και προσφέρουν τεράστια ώθηση στην διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Δεκάδες χιλιάδες τέτοιες επιχειρήσεις με παρουσία σε όλες τις ηπείρους, ελέγχουν το παγκόσμιο εμπόριο και ταυτόχρονα λειτουργούν σαν δίαυλοι κουλτούρας που διασυνδέουν όλο τον πλανήτη.

Επιπλέον, δίπλα στα παραδοσιακά δίκτυα εξάπλωσης του εμπορίου (μεταφορικά δίκτυα) έχει προστεθεί και το διαδίκτυο που έχει επικρατήσει ως ο βασικός μηχανισμός επικοινωνίας και επιτρέπει την γέννηση «εξαρχής παγκόσμιων» επιχειρήσεων.

Η αυξανόμενη τάση για απελευθέρωση των εθνικών κανονιστικών πλαισίων που διέπει τις επενδύσεις στις επιχειρήσεις, έχουν φέρει αλλαγές στο μέγεθος, το πεδίο εφαρμογής και τις μεθόδους των ΑΞΕ. Επιπλέον, τα νέα συστήματα πληροφορικής και η μείωση του παγκόσμιου κόστους επικοινωνίας έχουν κάνει τη διαχείριση των ξένων επενδύσεων πολύ ευκολότερη από ό,τι στο παρελθόν.

Το βασικό πλεονέκτημα μιας πολυεθνικής επιχείρησης σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις, είναι ότι η αλυσίδα αξιών (activity chain) δίνει πρόσβαση σε μεγάλη ποικιλία στρατηγικών και της επιτρέπει να εκτελεί τις δραστηριότητες της στην πιο αποδοτική περιοχή του κόσμου. Με αυτό τον τρόπο ακόμα και οι μεγαλύτερες εγχώριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να την ανταγωνιστούν αφού δεν έχουν στην διάθεση τους το πλήθος των επιλογών και των τεχνικών που έχει μια πολυεθνική επιχείρηση.

Από όλα τα μοντέλα παγκόσμιας πολιτικής πολυεθνικών στρατηγικών, το πιο σύγχρονο και αποτελεσματικό αλλά ταυτόχρονα και το πιο απαιτητικό θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι το «ενσωματωμένο δίκτυο». Ο πολυεθνικός οργανισμός που διαθέτει πολλά μεμονωμένα κέντρα τα οποία έχουν τη ικανότητα όχι μόνο να

προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εγχώριων αγορών αλλά και να προωθήσουν αυτή την πληροφορία σε όλο το δίκτυο, αποκτά σημαντικό πλεονέκτημα.

Υπάρχει η κοινή πεποίθηση ότι η προσέλκυση ξένων επενδύσεων σε μια χώρα μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη για την οικονομία μιας χώρας και αυτός είναι ο λόγος που οι περισσότερες χώρες εφαρμόζουν πολιτικές προσέλκυσης ΑΞΕ. Η διαδικασία όμως προσέλκυσης ΑΞΕ είναι μια σύνθετη και πολυπαραγοντική διαδικασία που απαιτεί την συνύπαρξη πολλών και διαφορετικών προϋποθέσεων σε μια χώρα ώστε αυτή να θεωρηθεί ελκυστική από τους πολυεθνικούς οργανισμούς.

Δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη και ιεραρχημένη λίστα με τους προσδιοριστικούς παράγοντες προσέλκυσης ΑΞΕ, αν και οι ερευνητές στην πλειοψηφία τους θεωρούν ως σημαντικούς κάποιους από αυτούς όπως το μέγεθος της αγοράς, ο πληθωρισμός, ο βαθμός φιλελευθεροποίησης της αγοράς, η ποιότητα των υποδομών, το νομικό πλαίσιο που ισχύει στην χώρα υποδοχής, η πολιτική κατάσταση, το επίπεδο διαφθοράς, το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, το κόστος εργασίας, οι πολιτιστικές ομοιότητες και τα διάφορα οικονομικά κίνητρα.

4.2 Παγκόσμιες επιδόσεις ΑΞΕ

Οι παγκόσμιες εισροές ΑΞΕ φαίνεται να ανέκαμψαν το 2021 παρουσιάζοντας σημαντική δυναμική και δείχνοντας σημάδια ότι αφήνουν πίσω τους και την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 και την κρίση που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19.

Τα πρόσφατα στοιχεία επίσης δείχνουν ότι ευρωπαϊκή ένωση ως ενιαίος χώρος, έχασε το 2021 την πρωτιά που κατείχε παγκοσμίως και για πολλά χρόνια την τελευταία τριακονταετία στις εισροές ΑΞΕ, από τις ΗΠΑ. Μάλιστα δεν έχασε μόνο την πρωτιά, αλλά κατατάχθηκε στην τέταρτη θέση πίσω από ΗΠΑ, Κίνα και Χονγκ Κονγκ.

4.3 Επιδόσεις ΑΞΕ στην ΕΕ

Η ΕΕ διαθέτει ένα από τα πιο ανοικτά επενδυτικά καθεστώτα στον κόσμο, με το άνοιγμα των ξένων επενδύσεων να κατοχυρώνεται στις Συνθήκες της ΕΕ. Έχει υιοθετήσει την άποψη ότι οι ΑΞΕ προσφέρουν σημαντικά οφέλη στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Θεωρεί ότι οι ΑΞΕ αποτελούν πηγή ανάπτυξης και

απασχόλησης συνδέοντας τις εταιρείες της ΕΕ με παγκόσμιες αλυσίδες αξίας που αποτελούν οδηγούς της σύγχρονης οικονομίας.

Μπορεί η ευρωπαϊκή ένωση να καταγράψει εντυπωσιακές επιδόσεις στην εισροή ΑΞΕ, αλλά υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις επιδόσεις των κρατών-μελών της. Σε βάθος εικοσαετίας, η Ιρλανδία είναι η χώρα που υποδέχτηκε τις μεγαλύτερες εισροές ΑΞΕ οι οποίες ξεπέρασαν τα 812 δισεκατομμύρια δολάρια, με την Γερμανία να ακολουθεί πολύ κοντά με εισροές που ξεπερνούν τα 793 δισεκατομμύρια δολάρια. Το Βέλγιο, η Ισπανία, η Ολλανδία και η Γαλλία συμπληρώνουν την πρώτη εξάδα με εισροές που ξεπερνούν το μισό τρισεκατομμύριο δολάρια η κάθε μία.

Οι έξι αυτές χώρες υποδέχτηκαν συνολικά εισροές ύψους 3,97 τρισεκατομμυρίων δολαρίων με τις υπόλοιπες 21 χώρες να μοιράζονται ένα ποσό ύψους 2,87 τρισεκατομμυρίων δολαρίων και την ΕΕ να γίνεται πόλος έλξης 6,85 τρισεκατομμυρίων δολαρίων συνολικά τα τελευταία 20 χρόνια.

4.4 Επιδόσεις ΑΞΕ στην Ελλάδα

Παρά τις διαχρονικές προσπάθειες της Ελλάδας για την προσέλκυση ΑΞΕ, η Ελλάδα δεν βρίσκεται ψηλά στην παραπάνω λίστα, αφού καταλαμβάνει μόλις την 21^η θέση ανάμεσα στα 27 κράτη-μέλη, με εισροές που ανέρχονται σε 54,2 δισεκατομμύρια δολάρια για το σύνολο της εικοσαετίας.

Αξιοσημείωτο όμως είναι το γεγονός ότι η επίδοση του 2021 (4,846 δις ευρώ) αποτελεί υψηλό εικοσαετίας αλλά και ιστορικό υψηλό. Οι εισροές ΑΞΕ του 2021 δείχνουν ότι η χώρα ξεπέρασε τις επιπτώσεις που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19 και σχετίζονται με τις ξένες επενδύσεις. Επίσης, η συνεχής ανοδική πορεία των εισροών ΑΞΕ (με εξαίρεση τα έτη 2015 και 2020) δείχνει ότι η χώρα αφήνει πίσω της και τις επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008.

Η Ελλάδα μπορεί στις προηγούμενες δεκαετίες να είχε αρκετά αρνητικά χαρακτηριστικά που δεν προσέλκυαν ΑΞΕ όπως η φορολογική νομοθεσία, η συναλλαγματική πολιτική, οι διαδικασίες κ.α., όμως σήμερα φαίνεται ότι οι επιδόσεις έχουν βελτιωθεί σημαντικά. Η συνεχής προσπάθειες βελτίωσης του νομοθετικού πλαισίου, η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης και του μεγέθους της αγοράς, η σχετικά χαμηλή δαπάνη εργασίας, οι προσπάθειες βελτίωσης του φορολογικού καθεστώτος

και το διαθέσιμο εξειδικευμένο προσωπικό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες προσέλκυσης επενδύσεων στην Ελλάδα.

Εάν στα παραπάνω προστεθούν η διαχείριση του χρέους και της οικονομικής κρίσης, η πολιτική σταθερότητα και το γεγονός ότι η Ελλάδα ανήκει στην ευρωπαϊκή ένωση, μπορεί να εξηγηθεί γιατί έχει αυξηθεί η ελκυστικότητα της χώρας που μεταφράζεται σε συνεχή αύξηση των εισροών ΑΞΕ την τελευταία δεκαετία (2010-2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – BARILLA HELLAS

5.1 Εισαγωγή

Μια επιχείρηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «πολυεθνική» εφόσον:

1. Διατηρεί εγκαταστάσεις και άλλα στοιχεία ενεργητικού σε τουλάχιστον άλλη μια χώρα εκτός της χώρας προέλευσης της
2. Είναι ιδιοκτήτρια και ελέγχει εγκαταστάσεις παραγωγής σε διαφορετικές χώρες
3. Συνήθως ασκεί συγκεντρωτικό έλεγχο από τα κεντρικά γραφεία στην έδρα της, από τα οποία και συντονίζει τις δραστηριότητές της σε παγκόσμιο επίπεδο

Με γνώμονα τα παραπάνω, μελετήθηκε η πολυεθνική επιχείρηση Barilla, η οποία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της βιομηχανίας ζυμαρικών μέσω της σειράς ζυμαρικών premium, αξιοποιεί την γεωγραφική θέση της Ελλάδας για να προωθεί προϊόντα σε χώρες που έχει ομαδοποιήσει ως «χώρες Ανατολικής Ευρώπης» και διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής στην Ελλάδα καθώς και σε άλλες 8 χώρες ανά τον κόσμο, ενώ ταυτόχρονα ασκεί έλεγχο σε κάποιο βαθμό, από τα κεντρικά της γραφεία συντονίζοντας της παγκόσμιες δραστηριότητες της.

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί η στρατηγική κίνηση της πολυεθνικής επιχείρησης Barilla για την επέκτασή της στην Ελλάδα, με την ίδρυση μιας θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Barilla Hellas) στον κλάδο των ζυμαρικών, μέσω μιας ήδη υπάρχουσας ελληνικής επιχείρησης της Μίσκο την οποία και εξαγόρασε.

5.2 Ιστορικό επιχείρησης

Ο όμιλος εταιρειών Barilla ιδρύθηκε το 1877 στην πόλη Πάρμα της Ιταλίας από τον Pietro Barilla. Διαθέτει 20 εμπορικά σήματα και απασχολεί 8.591 εργαζόμενους, εκ των οποίων οι 4.300 ζουν και εργάζονται στην Ιταλία και οι 4.323 σε διάφορες χώρες του εξωτερικού. Δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών του, στην παραγωγή και πώληση ζυμαρικών, σαλτσών και προϊόντων αρτοποιίας. Ο όμιλος παράλληλα με την παραγωγή και πώληση, διαχειρίζεται και σημαντικό αριθμό εστιατορίων. Διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής σε 9 χώρες (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα) και εξαγει τα προϊόντα του σε περισσότερες από 100 χώρες. Το ενοποιημένο καθαρό

αποτέλεσμα του Ομίλου (προ φόρων) έκλεισε με κέρδη 351 εκατ. ευρώ το 2020 (Barilla, 2020).

Σχετικά με την εταιρεία «Μίσκο», αυτή ιδρύθηκε το 1927 στον Πειραιά από τους Φώτη Μιχαηλίδη και Μίνο Κωνσταντίνη, των οποίων τα αρχικά των επιθέτων έδωσαν το όνομα «Μίσκο». Το 1953 η «Μίσκο» εξαγοράστηκε από τις συγχωνευμένες βιοτεχνίες «Ρεκόρ», «Θρίαμβος» και «Παπαχρυσάνθου» με την παραγωγή των ζυμαρικών να μεταφέρεται στην Πάτρα σε νέες και υπερσύγχρονες για την εποχή εγκαταστάσεις. Την ίδια περίοδο κάνει την εμφάνισή του στις διαφημίσεις της «Μίσκο» ο καλόγηρος «Ακάκιος» που εκτόξευσε τις πωλήσεις της εταιρείας.

Η «Μίσκο» ήταν μια εταιρεία που γενικά την χαρακτήριζε η καινοτομία αφού για παράδειγμα ήταν η πρώτη επιχείρηση που προχώρησε στην πώληση συσκευασμένων ζυμαρικών στην Ελλάδα τερματίζοντας τη νοθεία. Ακολούθως, στις αρχές της δεκαετίας του 1960 ήταν η πρώτη εταιρεία ζυμαρικών που παρασκεύασε προϊόντα όπως το κριθαράκι, το σπαγγετίνι με αυγό, χυλοπίτες μετσοβίτικες και ταλιατέλες με ντομάτα. Επίσης, το εργοστάσιο της στην Πάτρα ήταν το πρώτο εργοστάσιο αυτοματοποιημένης παραγωγής ζυμαρικών στην Ελλάδα. Το 1978 ήταν η 36^η μεγαλύτερη βιομηχανία στην Ελλάδα και πρώτη σε πωλήσεις ζυμαρικών. Ταυτόχρονα, είχε έντονο εξαγωγικό χαρακτήρα και πραγματοποιούσε εξαγωγές σε χώρες της Μέσης Ανατολής, της Ασίας και της Αφρικής, αποσπώντας μάλιστα το 1979 το βραβείο “Χρυσός Ερμής”.

Έτσι έφτασε το 1991 οπότε και ο όμιλος Barilla εξαγόρασε την «Μίσκο» που και τότε παρέμενε στην κορυφή των πωλήσεων και απασχολούσε 270 άτομα, αντί του ποσού των 7 δις δραχμών (20,5 εκ. ευρώ) αποκτώντας την συντριπτική πλειοψηφία των μετοχών (Μηχανή του Χρόνου, 2021; Πρωτοπαπαδάκης, 2010).

Η μορφή λοιπόν άμεσης ξένης επένδυσης (ΑΞΕ) που χρησιμοποίησε ο πολυεθνικός όμιλος Barilla για την επέκταση της δραστηριότητας του στην Ελλάδα ήταν η ίδρυση μιας θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Barilla Hellas), μέσω μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης (Μίσκο) την οποία εξαγόρασε (acquisition strategy). Με την κίνηση αυτή η μητρική επιχείρηση εξασφάλισε τον διοικητικό έλεγχο της θυγατρικής επιτρέποντας της την ανεμπόδιστη εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.

Η στρατηγική κίνηση αυτή επιλέχθηκε από την Barilla προσδοκώντας στην αύξηση του συνόλου των κερδών της θυγατρικής, εκμεταλλευόμενη τις οικονομίες κλίμακας

από την αύξηση του συνολικού όγκου παραγωγής και φυσικά να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες της εγχώριας αγοράς. Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι σημαντικό ρόλο στην επιλογή για εξαγορά ειδικά της «Μίσκο» έπαιξε το γεγονός ότι την χαρακτήριζε η καινοτομία και ότι είχε σημαντικές εξαγωγικές επιδόσεις προς συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Φυσικά η στρατηγική κίνηση αυτή της Barilla, θα μπορούσε να κρύβει και κινδύνους αφού επωμίστηκε όλο το οικονομικό βάρος της επένδυσης και δεν το μοιράστηκε με κάποια τοπική οντότητα. Επιπλέον, η θυγατρική που προέκυψε (Barilla Hellas) θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ξένη εταιρεία από τους Έλληνες, γεγονός που προδιαθέτει αρνητικά τους καταναλωτές. Για να ξεπεραστούν αυτά τα σοβαρά μειονεκτήματα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις γενικά και η Barilla ειδικά, αξιοποιούν το πλεονέκτημα ρευστότητας που διαθέτουν και στην περίπτωση της Barilla Hellas αξιοποιείται και το brand name της «Μίσκο», το οποίο ήταν κορυφαίο στην εγχώρια αγορά και ταυτισμένο με την ποιότητα και την αξιοπιστία στα προϊόντα ζυμαρικών. Παράλληλα η «Μίσκο» είχε ήδη κατακτήσει εξέχουσα θέση στις διατροφικές επιλογές και συνήθειες των καταναλωτών στις χώρες που πραγματοποιούσε εξαγωγές στο παρελθόν.

5.3 Κριτική επισκόπηση θεωρίας και στρατηγικής πολυεθνικών

Η διεθνής επέκταση της Barilla στην Ελλάδα, θα μπορούσε να περιγραφεί από τις θεωρίες προσφοράς των πολυεθνικών επιχειρήσεων όπως η θεωρία του Hymer (Hymer, 1960) και η εκλεκτική θεωρία του Dunning (Dunning, 1973), σύμφωνα με τις οποίες δίδεται έμφαση στην εκμετάλλευση των μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων από την επιχείρηση, την εσωτερικοποίηση του κόστους συναλλαγών της αγοράς και την αξιοποίηση της γεωγραφικής θέσης.

Έτσι, η επέκταση της Barilla στην Ελλάδα, επιτρέπει την αξιοποίηση πλεονεκτημάτων όπως η τεχνολογία, η τεχνογνωσία, το μάρκατζμεντ και η ρευστότητα, ενώ παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ελληνική αγορά αξιοποιώντας τα τοπικά πλεονεκτήματα-γεωγραφική θέση της Ελλάδας και έχει προχωρήσει στην δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής με την προσδοκία μεγαλύτερης κερδοφορίας σε σχέση με άλλες επιλογές όπως αδειοδότηση (Licencing), δικαιόχρηση (Franchising) κ.λ.π.

Από την πλευρά των θεωριών ζήτησης υποστηρίζεται ότι οι αποφάσεις για διεθνοποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστούν από την αποτελεσματική ζήτηση. Έτσι, μια επιχείρηση διεθνοποιείται προκειμένου να μειώσει τις πιέσεις στην κερδοφορία της που μπορεί να οφείλονται σε προβλήματα ζήτησης (π.χ. υποκατανάλωσης) ή/και προβλήματα προσφοράς (π.χ. υπερπροσφορά). Αυτές οι θεωρίες βέβαια δεν εξηγούν γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν την διεθνοποίηση μέσω πολυεθνικών και όχι π.χ. μέσω εξαγωγών. Πιθανές αιτίες που μια επιχείρηση επιλέγει να αντιμετωπίσει τα εγχώρια προβλήματα ζήτησης μέσω επέκτασης σε άλλη χώρα είναι α) η προσφορά αρκετά διαφοροποιημένου προϊόντος, β) η εγγύτητα της άλλης χώρας είτε σε φθηνότερο εργατικό δυναμικό, είτε σε πρώτη ύλη, είτε σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, γ) η αποφυγή δασμών και παρόμοιων εμποδίων, δ) η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται μόνο και μόνο επειδή πλέον είναι πολυεθνική επιχείρηση, ε) επειδή η σοβαρότητα των προβλημάτων ζήτησης είναι μικρότερη στην άλλη χώρα (Πιτέλης & Sugden, 2002)

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό έχοντας ως κίνητρο:

- Αναζήτηση πόρων (resource seeking)
- Αναζήτηση αγορών (market seeking)
- Αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking)
- Αναζήτηση γνώσης (knowledge seeking)

Από τα παραπάνω μπορεί κανείς να υποθέσει ότι η Barilla επέκτεινε τις δραστηριότητες της στην Ελλάδα έχοντας ως κίνητρο κυρίως την αναζήτηση αγορών, αφού η χώρα μπορεί να έχει πληθυσμό μικρού-μεσαίου μεγέθους, αλλά κρίθηκε ότι προσφέρεται για εξαγωγές προς μια μεγάλη ομάδα χωρών της Ανατολικής Ευρώπης με συνολικό πληθυσμό περίπου 190 εκατομμυρίων. Επίσης, η αναζήτηση αποδοτικότητας μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και του καταμερισμού του επενδυτικού κινδύνου έπαιξε σημαντικό ρόλο, όπως και η αναζήτηση γνώσης μέσω της τεχνογνωσίας της «Μίσκο» σε καινοτόμα προϊόντα που είχε αναπτύξει (π.χ. παραδοσιακά ζυμαρικά).

Επίσης, ανάλογα με την στρατηγική κίνηση επέκτασης που επιλέγει η πολυεθνική επιχείρηση γίνεται διάκριση σε:

- Οριζόντια (horizontal)
- Κάθετη (Vertical)

Στην περίπτωση της Barilla Hellas η στρατηγική κίνηση επέκτασης μπορεί να θεωρηθεί οριζόντια όσον αφορά την παραγωγή των ζυμαρικών με εμπορικό σήμα «Barilla», αφού η παραγωγική διαδικασία είναι ίδια με αυτή της μητρικής επιχείρησης και διατηρούνται τα πλεονεκτήματα του διαφοροποιημένου προϊόντος (premium). Αντίθετα, όσον αφορά την παραγωγή των ζυμαρικών με εμπορικό σήμα «Μίσκο» η κίνηση επέκτασης μπορεί να θεωρηθεί κάθετη αφού η θυγατρική αναλαμβάνει ένα διαφορετικό τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας από αυτό της μητρικής επιχείρησης.

Οι θυγατρικές επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν έναν συγκεκριμένο ρόλο στην εγχώρια αγορά ή και σε μια ομάδα αγορών και ο οποίος καθορίζεται από την εταιρική στρατηγική. Οι ρόλοι που μπορούν να έχουν οι θυγατρικές εταιρείες συνοψίζονται:

- Θυγατρική αντίγραφο της μητρικής εταιρείας (Truncated Miniature Replica).
- Θυγατρική προμηθευτής της μητρικής εταιρείας (Rationalized Product Subsidiary).
- Χειραφετημένη θυγατρική (World-Regional product mandate).

Και αναφορικά με τον ρόλο της, η θυγατρική Barilla Hellas λειτουργεί ως θυγατρική αντίγραφο της μητρικής εταιρείας αναφορικά με τα εμπορικά σήματα που διαχειρίζεται, με εξαίρεση το σήμα «Μίσκο». Ειδικά για το σήμα «Μίσκο» έχει αναλάβει τον ρόλο της θυγατρικής προμηθευτή/παραγωγού σε σχέση με την μητρική εταιρεία αλλά και άλλες θυγατρικές τις οποίες και προμηθεύει με προϊόντα που παράγονται στην Ελλάδα.

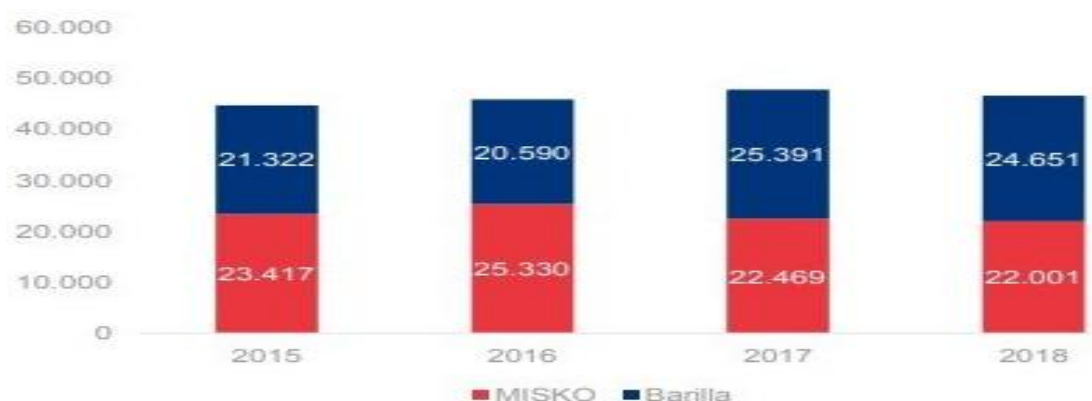
5.4 Εφαρμογή στρατηγικής κίνησης

Μέσω της θυγατρικής εταιρείας Barilla Hellas, ο πολυεθνικός όμιλος Barilla διαθέτει ένα εργοστάσιο παραγωγής τελικών προϊόντων και αποθηκευτικούς χώρους στην περιοχή της Θήβας. Η μέγιστη δυναμικότητα παραγωγής του εργοστασίου της, φτάνει τους 54.000 τόνους ετησίως. Επιπρόσθετα, διαθέτει έναν μύλο για την παραγωγή σιμιγδαλιού από σκληρό σιτάρι, στην περιοχή του Βόλου. Στις δύο παραπάνω

εγκαταστάσεις απασχολεί 200 εργαζόμενους. Για την εξασφάλιση της πρώτης ύλης, εφαρμόζει συμβολιακή καλλιέργεια σε 60.000 στρέμματα Ελλήνων αγροτών και απορροφά 75.000 τόνους ελληνικού σκληρού σιταριού κάθε χρόνο. Για να διασφαλίσει την υψηλή ποιότητα της πρώτης ύλης, εφαρμόζει ένα πρόγραμμα με τίτλο «Πρόγραμμα Ελληνικού Σίτου MISKO» το οποίο της επιτρέπει να εκπαιδεύει τους αγρότες-συνεργάτες, σε βέλτιστες και πρωτότυπες αγροτικές πρακτικές που τους βοηθούν να αυξάνουν την παραγωγικότητα τους και να μειώνουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.

Παρά την μέγιστη δυναμικότητα των 54.000 τόνων, στην Ελλάδα παράγονται ετησίως περίπου 46.000 τόνοι ζυμαρικών με τα εμπορικά σήματα BARILLA και MISKO. Οι ποσότητες αυτές είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένες ανάμεσα στα δύο εμπορικά σήματα όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.

Σχήμα 5: Παραγωγή ζυμαρικών από την Barilla Hellas



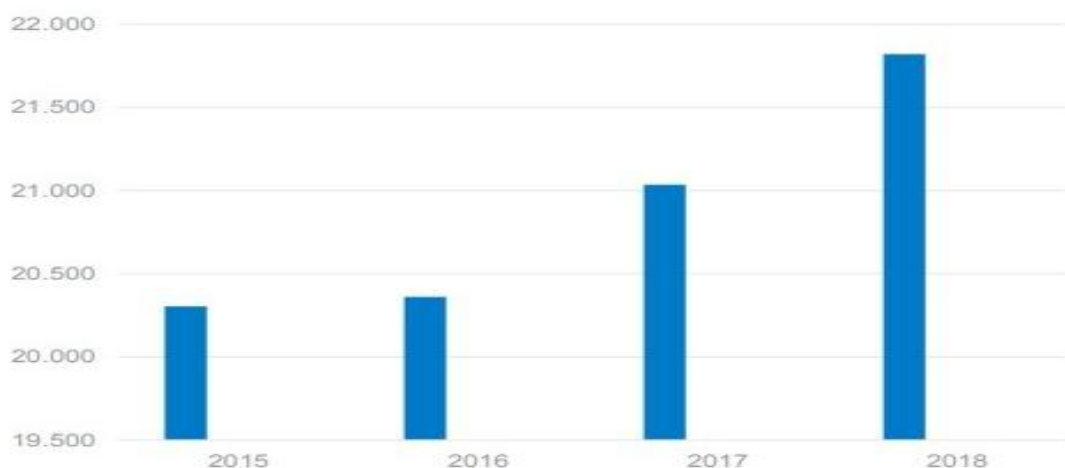
Πηγή: (Μορφίδης, 2019)

Από την παραγωγή αυτή, το 60% περίπου κατευθύνεται στην ελληνική αγορά και το υπόλοιπο 40% εξάγεται σε ευρωπαϊκές χώρες όπως Σουηδία, Βουλγαρία, Αλβανία, Βόρεια Μακεδονία και Κύπρος καθώς και στην Αυστραλία και την Κίνα,. Ειδικά για την Σουηδία, το 40% των ζυμαρικών της Barilla που πωλείται εκεί, παράγονται στην Ελλάδα (Μορφίδης, 2019).

Τα ζυμαρικά με το εμπορικό σήμα MISKO βρίσκονται σε υψηλότερη θέση πωλήσεων σε σχέση με το εμπορικό σήμα BARILLA στην ελληνική αγορά και επιπλέον εξάγονται σε άλλες 25 χώρες που είτε υπάρχει σημαντική παρουσία ομογενών Ελλήνων, είτε απλά επειδή τα ελληνικά ζυμαρικά έχουν ενταχθεί στη διατροφή λαών όπως οι Ιάπωνες και οι Αφρικανοί (Ακριβού, 2017). Στην

αναγνωρισιμότητα των ελληνικών ζυμαρικών έχει παίξει ρόλο και το γεγονός ότι η Misko ήδη από την δεκαετία του 1970 είχε σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα σε χώρες της Αφρικής της Ασίας και της Μέσης Ανατολής.

Σχήμα 6: Εξαγωγές Barilla Hellas



Πηγή: (Μορφίδης, 2019)

Ο κλάδος των ζυμαρικών στην Ελλάδα παρουσιάζει συνολικό τζίρο 180 εκατ. ευρώ και μεγάλη συγκέντρωση, αφού δραστηριοποιούνται τέσσερις μεγάλες εταιρείες:

1. Barilla Hellas ΑΕ, εμπορικά σήματα «Barilla» & «Misko», μερίδιο αγοράς ≈40%
2. Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕ, εμπορικό σήμα «Μέλισσα», μερίδιο αγοράς ≈30%
3. Eurimac ΑΕ, εμπορικό σήμα «ΜΑΚΒΕΛ»
4. Δάκος Παναγιώτης ΑΒΕΕ, εμπορικό σήμα «ΗΛΙΟΣ»

καθώς και συνεταιρισμοί ή οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σήμερα η Barilla Ελλάς είναι η μεγαλύτερη εταιρία ζυμαρικών στην Ελλάδα και λειτουργεί ως κόμβος (hub) επιχειρηματικής ανάπτυξης για τις 19 χώρες της ανατολικής Ευρώπης που έχει υπό την εποπτεία της. Το δυναμικό της Barilla Hellas αποτελείται από 200 εργαζόμενους, με την εταιρεία παρά την κρίση να διατηρεί σταθερά τα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού και τις αμοιβές του. (Fortune Greece, 2017).

Πίνακας 1: Οικονομικά στοιχεία Barilla Hellas για την πενταετία 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Κύκλος εργασιών στην Ελλάδα	71,7 εκ	72,0 εκ	73,6 εκ	75,9 εκ	88,8 εκ
Καθαρά κέρδη (προ φόρων)	6,2 εκ	7,5 εκ	6,6 εκ	5,1 εκ	6,6 εκ
Μερίδιο στην αγορά ζυμαρικών	42%	43,3%	40%	-	40%

5.5 Συμπεράσματα/Προτάσεις

Σύμφωνα με όλους τους ορισμούς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΟΟΣΑ, ΔΝΤ) η ίδρυση της Barilla Hellas συνιστά άμεση ξένη επένδυση στην Ελλάδα, αφού είχε σκοπό την δημιουργία και την διατήρηση σταθερών και άμεσων δεσμών ανάμεσα στον πολυεθνικό όμιλο Barilla και την ελληνική θυγατρική της. Μέσω αυτής ασκείται οικονομική δραστηριότητα και υπάρχει διαρκές ενδιαφέρον το οποίο αποδεικνύεται με την σημαντική διαχειριστική επιρροή η οποία προκύπτει από τον έλεγχο ποσοστού μεγαλύτερου του 10% της εγχώριας επιχείρησης (Barilla Hellas). Επιπρόσθετα, το διαρκές ενδιαφέρον αποδεικνύεται και από την επανεπένδυση κερδών και την επέκταση της παραγωγικής ικανότητας του πολυεθνικού ομίλου στην Ελλάδα.

Αναφορικά με την στρατηγική διεθνοποίησης που εφάρμοσε ο όμιλος Barilla, φαίνεται ότι αυτή είναι η στρατηγική «ενσωματωμένου δικτύου». Όπως έχει ήδη αναλυθεί στο 2^ο κεφάλαιο, είναι η πιο σύνθετη στρατηγική που επιτρέπει στον όμιλο να διαθέτει μεμονωμένα κέντρα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να είναι πρότυπες εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο, όσον αφορά μια συγκεκριμένη ικανότητα, προϊόν, διαδικασία ή γνώση εντός του δικτύου συνολικά, κάτι που επιτυγχάνει η Barilla Hellas και τα προϊόντα της. Η κεντρική διοίκηση περιορίζεται σε κατά καιρούς στρατηγικές παρεμβάσεις, στην διαχείριση πιθανών διαφορών λόγω πολιτισμότητας του παγκόσμιου δικτύου της και στον ορισμό διακριτών ρόλων στο κάθε κέντρο. Με την στρατηγική αυτή φαίνεται να έχει επιτύχει την εύκολη προσαρμογή της στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εγχώριας ελληνικής αγοράς και την προώθηση αυτής της πληροφορίας σε όλο της το δίκτυο.

Εάν λάβει κανείς υπόψη του τον συνεχώς αυξανόμενο κύκλο εργασιών καθώς και το πολύ υψηλό μερίδιο στην αγορά ζυμαρικών που έχει κατακτήσει η Barilla Hellas όλα αυτά τα χρόνια, μπορεί να χαρακτηρίσει την στρατηγική κίνηση επέκτασης της πολυεθνικής επιχείρησης στην Ελλάδα ως επιτυχημένη. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (activity chain) που περιλαμβάνουν την εταιρική στρατηγική, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την έρευνα και ανάπτυξη αλλά και τις μεθόδους που εφαρμόζονται για την εξασφάλιση πρώτων υλών, φαίνεται να λειτουργούν ικανοποιητικά, και σε συνδυασμό με τις κύριες δραστηριότητες όπως

είναι η εσωτερική διαχείριση πρώτων υλών, η παραγωγική διαδικασία, η διανομή, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, δημιουργούν ένα σύστημα δραστηριοτήτων με ισχυρές συνδέσεις μεταξύ τους ώστε να παράγουν αξία κατά την εκτέλεση τους.

Η πολυεθνική εταιρεία Barilla επέλεξε α) να επεκταθεί σε μια χώρα με παρόμοια πολιτιστικά χαρακτηριστικά με αυτά της Ιταλίας, β) να εξαγοράσει μια ελληνική επιχείρηση που την χαρακτήριζε η καινοτομία, γ) έλαβε υπόψη την εγγύτητα της Ελλάδας (γεωγραφικά, πολιτιστικά, ιστορικά) με έναν ευρύτερο γεωγραφικό χώρο.

Η επέκταση της Barilla στην Ελλάδα μπορεί επίσης να θεωρηθεί επιτυχημένη, αφού με τις επιλογές της κατάφερε να παρακάμψει την αρνητική προδιάθεση των καταναλωτών για τις ξένες επιχειρήσεις και να είναι ηγέτης στον κλάδο των ζυμαρικών, ενώ ταυτόχρονα, κατάφερε να αυξήσει τις εξαγωγές της προς μια μεγάλη ομάδα χωρών μέσω της θυγατρικής της που λειτουργεί ως κόμβος επιχειρηματικής ανάπτυξης για 19 χώρες της ανατολικής Ευρώπης.

Οι προτάσεις για το μέλλον προκύπτουν μέσα από τα συμπεράσματα που βγήκαν από την επιχείρηση κατά την περίοδο της πανδημίας. Έτσι, μέσα από τις συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών της Barilla Hellas προκύπτει η ανάγκη για επέκταση της ψηφιοποίησης σε περισσότερες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και η δημιουργία περισσότερων μονάδων παραγωγής ανά τον κόσμο ώστε να μειωθούν οι αποστάσεις που πρέπει να διανύσουν τα προϊόντα.

Βιβλιογραφία

- Barilla. (2020). *Annual Report*. Parma: Barilla.
- Clegg, S., Pitelis, C., Schweitzer, J., & Whittle, A. (2021). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Dunning, J. (1973). The determinants of international production. *Oxford economics papers*.
- European Commission. (2017). *Welcoming Foreign Direct Investment while Protecting Essential Interests*. Brussels: EU.
- Fortune Greece. (2017). *Greece's Most Admired Companies 2017*. Ανάκτηση από <https://www.fortunegreece.com/corporate-list/greeces-most-admired-companies-ine-lista-gia-to-2017/>
- Gilpin, R. (2009). *Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία*. (Η. Στρόικου, Μεταφρ.) Αθήνα: ΠΟΙΟΤΗΤΑ.
- Graham, J., & Spaulding, R. (2005). *Understanding foreign direct investment (FDI)*. Ανάκτηση από Citibank international business portal: <http://www.going-global.com/jpgconsulting/services.htm>
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment - Thesis (Ph. D.)*. MIT.
- International Monetary Fund. (2021). Ανάκτηση από Glossary: <https://www.imf.org/en/About/Glossary>
- Menil, G. (1999). Real capital market integration in the EU: How far has it gone? What will the effect of the euro be? *Economic Policy*, 14, σσ. 165-201.
- Newmoney. (2021). *Barilla Hellas: Η πανδημία επιβάλλει νέα πρότυπα ηγεσίας και ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης*. Ανάκτηση από www.newmoney.gr: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/kristianoalotsi-barilla-hellas-i-pandimia-epivalli-nea-protipa-iglesias-ke-enischisi-tis-viosimis-anaptixis/>
- News247. (2019). *www.news247.gr*. Ανάκτηση από Barilla Hellas: 73,6 εκατ ευρώ ο κύκλος εργασιών το 2018: <https://www.news247.gr/epixeiriseis/barilla-hellas-73-6-ekateyro-o-kyklos-ergasion-to-2018.7472239.html>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The case of international new Ventures. *Management International Review*, σσ. 85-99.
- Penrose, R. (1959). The Apparent Shape of a Relativistically Moving Sphere. *Cambridge Philosophical Society*.
- Pitelis, C., & Teece, D. (2010). Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, σσ. 1247-1270.

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- UNCTAD. (2021). *United Nations Conference on Trade and Development*. Ανάκτηση από <https://unctad.org/>
- UNCTAD. (2022). *World Investment Report*. Genova: United Nations.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay*. New York: Basic Books.
- Ακριβού, Μ. (2017). *ΜΑΡΙΑ ΑΚΡΙΒΟΥ*. Ανάκτηση από Συνέντευξη με τον CEO της Barilla Hellas Γιώργο Σπηλιώπουλο: <https://mariaakrivou.gr/business-stories/barilla-greek-market-hub-gia-19xwres>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2019). *Κανονισμός ΕΕ 2019/452 Για τη θέσπιση πλαισίου για τον έλεγχο των άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ένωση*. Βρυξέλες: ΕΕ.
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. (2020). *Barilla Hellas: Οικονομικά αποτελέσματα 2019*. Ανάκτηση από www.kathimerini.gr: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1086555/barilla-hellas-oikonomika-apotelesmata-2019/>
- Κοτταρίδη, Κ., & Γιακούλας, Δ. (2013). Άμεσες Επενδύσεις στην Ελλάδα: Οι επιπτώσεις της κρίσης και ο ρόλος των θεσμών. *ΕΛΙΑΜΕΠ - Ερευνητικό κείμενο Νο5*.
- Κυρκιλής, Δ. (2010). *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μαυρομάτη, Α. (2015). Διεθνείς Επιχειρήσεις. Στο *Καινοτομία, Επιχειρηματικότητα και Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον*. Ιωάννινα: Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ.
- Μηχανή του Χρόνου. (2021). *Ποιος ήταν ο Ακάκιος της Μίσκο;*. Ανάκτηση από ΜΗΧΑΝΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ: <https://www.mixanitouxronou.gr/poios-itan-o-akakios-tis-misko/>
- Μορφίδης, Σ. (2019). *Σπηλιόπουλος (Barilla Hellas): Η νέα επένδυση και το ρεκόρ βετίας των οικονομικών μεγεθών*. Ανάκτηση από Newmoney: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/spiliopoulos-barilla-hellas-i-nea-ependisi-ke-to-rekor-βetias-ton-ikonomikon-megethon/>
- ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. (2018). *Barilla Hellas: Ισχυρές επιδόσεις το 2017*. Ανάκτηση από www.naftemporiki.gr: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1344154/barilla-hellas-ixures-epidoseis-to-2017>
- ΟΟΣΑ. (2021). *Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions*. Ανάκτηση από <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/2487495.pdf>
- ΟΟΣΑ. (2021). *OECD.Stat*. Ανάκτηση από Population projections: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HISTPOP#>
- Πανέτα, Ε. (2019). *Διακλαδική Ανάλυση Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στην Ελλάδα - Διδακτορική Διατριβή*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

- Παπαθωμά, Κ. (2011). *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.): Προσδιοριστικοί Παράγοντες, Συναλλαγματικές Ισοτιμίες και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή - Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπαναστασίου, Μ. (2021). Παρουσίαση στα πλαίσια του μαθήματος: Θεωρία & Στρατηγική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Πιτέλης, Χ. (1997). *Ξένες Παραγωγικές Επενδύσεις: Στρατηγικές προσέλκυσης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Υπουργείο Ανάπτυξης.
- Πιτέλης, Χ., & Sugden, R. (2002). *Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης*. Αθήνα: ΤΥΠΩΘΗΤΩ.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2010). *Η ιστορία της Μίσκο*. Ανάκτηση από Marketing Tips: https://www.marketing-tips.gr/2017/10/blog-post_15.html
- Σκουλουδάκης, Ε. (2018). Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εισερχόμενων Άμεσων Ξένων Επενδύσεων προς Ανεπτυγμένες και Αναπτυσσόμενες Αγορές: Ομοιότητες και Διαφορές. Στο *Διδακτορική Διατριβή*. Θεσσαλονίκη: ΠΑ.ΜΑΚ.
- Χατζηδημητρίου, Ι. (2003). *Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.