



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

# Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών

ΤΟΜΟΣ Δ

Μ. Παπαναστασίου

Γ. Κορρές

*Αν. Καθηγητής Παν/μίου Αιγαίου*

Σπ. Σακελλαρόπουλος

*Επ. Καθηγητής Παντείου Παν/μίου*

Διοικητική Πολυεθνικών  
Επιχειρήσεων

*Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Δημόσιο*

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

## Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

### **Β' ΕΚΔΟΣΗ**

#### **Σημείωση**

*Το ΕΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιμέλεια έκδοσης και την ανάπτυξη των κειμένων σύμφωνα με τη Μεθοδολογία της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Για την επιστημονική αριότητα και πληρότητα των συγγραμμάτων την αποκλειστική ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς, κριτικοί αναγνώστες και ακαδημαϊκοί υπεύθυνοι που ανέλαβαν το έργο αυτό.*

## **Α' ΕΚΔΟΣΗ**

Copyright © 2002

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο  
**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
Οδός Παπαφλέσσα & Υψηλάντη, 262 22 Πάτρα  
Τηλ.: (061) 314 094, 314 206, Φαξ: (061) 317 244

### **ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ** του Τόμου **Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων**

**Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την Επιστημονική Επιμέλεια του Υλικού**  
Ιωάννης Βαλάκας

**Συγγραφή**  
Μαρίνα Παπαναστασίου

**Κριτική Ανάγνωση**  
Χρίστος Πιτέλης

**Επιμέλεια στη Μέθοδο της Εκπαίδευσης από Απόσταση**  
Ιωάννης Κεχαγιάς

**Γλωσσική Επιμέλεια**  
Μαρία –Χριστίνα Λόη

**Φιλολογικός Έλεγχος**  
Παναγιώτα Διδάχου

**Καλλιτεχνική Επιμέλεια**  
Κώστας Νικολάου

**Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση**  
Πέτρος Ηλιάδης

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού  
και γενική επιμέλεια των εκδόσεων  
**ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ/1997-2002**

**ISBN:960-538-421-3**

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993,  
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική  
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του  
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*

## **Β' ΕΚΔΟΣΗ**

Copyright © 2008

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

Πάροδος Αριστοτέλους 18, 263 35, Περιβόλα Πατρών

Τηλ.: (2610) 367300, Φαξ: (2610) 367350

Για τη Β' αναθεωρημένη έκδοση επιπλέον των συντελεστών που πραγματοποίησαν την ανάπτυξη του διδακτικού υλικού της Α' έκδοσης, εργάστηκαν οι εξής:

### **ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ της Β' έκδοσης του Τόμου**

#### **Διοικητική Πολυεθνικών Επιχειρήσεων**

**Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος του Προγράμματος Σπουδών**

Ιωάννης Κεχαγιάς

*Αναπληρωτής Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου*

**Συντονιστής της Θεματικής Ενότητας, Επιστημονικός Επιμελητής**

Αθανάσιος Μιχιώτης

*Επίκουρος Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου*

**Συγγραφή & Επιστημονική Επιμέλεια Επικαιροποίησης Β' έκδοσης**

Γεώργιος Κορρές

*Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου*

Σπύρος Σακελλαρόπουλος

*Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου*

**Κριτική Ανάγνωση**

Αθανάσιος Μιχιώτης

*Επίκουρος Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου*

**Γλωσσική Επιμέλεια**

Άννα Βλαχοδήμου

**Καλλιτεχνική Επιμέλεια – Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση**

Ειρήνη Αραβαντινού

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού

και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

**ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ**

**ISBN: 978-960-538-802-7**

Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993,

απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

**Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

**Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

ΤΟΜΟΣ Δ

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Β' ΕΚΔΟΣΗ**

ΠΑΤΡΑ 2008

## **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**

*Ο Γεώργιος Κορρές διδάσκει στο Πανεπιστήμιο του Αιγαίου, στη θέση του Αναπληρωτή Καθηγητή, ενώ στο παρελθόν έχει συνεργασθεί με τα Πανεπιστήμια Πειραιώς, Θεσσαλίας, Πάτρας, Πάντειο, το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ), το Πανεπιστήμιο του Λονδίνου και του Σάαρχλαντες. Ο κ. Κορρές έχει δημοσιεύσει 70 επιστημονικά άρθρα σε διεθνή περιοδικά με κριτές, καθώς επίσης πέντε βιβλία στα αγγλικά με εκδοτικούς οίκους όπως MacMillan-Palgrave Press, Springer, Ashgate Publishers κ.λπ.*

*Ο Σπύρος Σακελλαρόπουλος είναι Επίκουρος Καθηγητής στο Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής του Παντείου Πανεπιστημίου στο γνωστικό αντικείμενο Κράτος και Πολιτική Θεωρία. Παράλληλα διδάσκει ως ΣΕΠ στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο στον Ευρωπαϊκό Πολιτισμό τη θεματική ενότητα Δημιουργία και εξέλιξη των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Έχει γράψει βιβλία και άρθρα στα Ελληνικά στα Αγγλικά, στα Γαλλικά και στα Ισπανικά.*

---

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>Πρόλογος</b>	<b>19</b>
-----------------	-----------

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

*Μ. Παπαναστασίου*

---

<b>Η σπουδαιότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο σύγχρονο επενδυτικό περιβάλλον</b>	<b>21</b>
---	-----------

---

Σκοπός .....	21
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	21
Έννοιες-Κλειδιά .....	21
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	22

### Ενότητα 1.1

<b>Ορισμός πολυεθνικής επιχείρησης και άμεσων ξένων επενδύσεων</b> .....	<b>23</b>
1.1.1 Τι είναι πολυεθνική επιχείρηση .....	23
1.1.2 Χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	23
1.1.3 Διαχωρισμός των άμεσων ξένων επενδύσεων .....	24
1.1.4 Τι δεν είναι πολυεθνική επιχείρηση .....	24

### Ενότητα 1.2

<b>Γιατί μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της εκτός των εθνικών της συνόρων</b> .....	<b>27</b>
---	-----------

### Ενότητα 1.3

<b>Οι εξωτερικές επιδράσεις που δέχονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις</b> .....	<b>29</b>
1.3.1 Επιδράσεις που προέρχονται από το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον .....	29
1.3.2 Επιδράσεις που προέρχονται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	30

### Ενότητα 1.4

<b>Η επέκταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σήμερα</b> .....	<b>31</b>
1.4.1 Παράγοντες που ευνοούν την εξάπλωση των άμεσων ξένων επενδύσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	31
1.4.2 Οι σύγχρονες τάσεις με αριθμούς .....	33

## Ενότητα 1.5

*Γ. Κορρές*

<b>Πολυεθνικές επιχειρήσεις: Σύγχρονες τάσεις</b> .....	35
1.5.1 Εισαγωγή.....	35
1.5.2 Ιστορική εξέλιξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	35
1.5.3 Ιστορική επισκόπηση και εξέλιξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων στο διεθνή χώρο .....	40
1.5.3.1 Πολυεθνικές επιχειρήσεις και Ευρωπαϊκή Ένωση .....	40
1.5.3.2 Πολυεθνικές επιχειρήσεις και Ιαπωνία .....	45
1.5.3.3 Πολυεθνικές επιχειρήσεις και ΗΠΑ .....	46
<b>Σύνοψη</b> .....	<b>49</b>
Παράρτημα Δεδομένων .....	50
Παράρτημα .....	56
Βιβλιογραφία .....	57

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

*Μ. Παπαναστασίου*

### **Τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ιστορική αναδρομή** **59**

Σκοπός .....	59
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	59
Έννοιες-Κλειδιά .....	59
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	59

## Ενότητα 2.1

<b>Οι βασικοί τύποι άμεσων ξένων επενδύσεων</b> .....	<b>61</b>
2.1.1 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων (resource seeking) .....	61
2.1.2 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών (market seeking) .....	62
2.1.3 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking) .....	63
2.1.4 Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking) .....	64



---

## Ενότητα 2.2

<b>Ιστορική αναδρομή. Το παρελθόν και οι ρίζες της σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης</b> .....	<b>68</b>
2.2.1 Πρώτη φάση: τα πρώτα βήματα .....	68
2.2.2 Δεύτερη φάση: η γέννηση της σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης (1874-1914) .....	68
2.2.3 Τρίτη φάση: τα χρόνια του Μεσοπολέμου (1918-1939). Η περίοδος της ωριμότητας .....	69
2.2.4 Τέταρτη φάση: τα πρώτα χρόνια μετά τον πόλεμο (1939-1960) .....	70
2.2.5 Πέμπτη φάση: από το 1960 έως σήμερα. Προς την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής .....	71
<b>Σύνοψη</b> .....	<b>74</b>
Παράρτημα .....	75
Βιβλιογραφία .....	77

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

*Μ. Παπαναστασίου*

---

### **Παγκοσμιοποίηση της παραγωγής και τρόποι διείσδυσης στις διεθνείς αγορές** **79**

---

Σκοπός .....	79
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	79
Έννοιες-Κλειδιά .....	79
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	79

#### Ενότητα 3.1

<b>Εμπόριο: εξαγωγές σε ξένες αγορές</b> .....	<b>81</b>
--	-----------

#### Ενότητα 3.2

<b>Έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing)</b> .....	<b>83</b>
--	-----------

#### Ενότητα 3.3

<b>Παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising)</b> .....	<b>85</b>
---	-----------

	Ενότητα 3.4
Συμβόλαια διαχείρισης (management contracts) .....	87

	Ενότητα 3.5
Έργα με το κλειδί στο χέρι (turnkey projects) .....	88
Σύνοψη .....	89
Παράρτημα .....	90
Βιβλιογραφία .....	91

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

*Μ. Παπαναστασίου*

---

### **Εξωτερικό περιβάλλον: φυσικό, πολιτισμικό, νομικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό** **93**

---

Σκοπός .....	93
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	93
Έννοιες-Κλειδιά .....	93
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	93

	Ενότητα 4.1
<b>Εξωτερικό περιβάλλον</b> .....	<b>95</b>
4.1.1 Φυσικό περιβάλλον .....	95
4.1.2 Πολιτισμικό περιβάλλον .....	95
4.1.3 Νομικό και πολιτικό περιβάλλον .....	97
4.1.4 Οικονομικό περιβάλλον .....	98
4.1.5 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	99

	Ενότητα 4.2
<b>Μπορεί μια πολυεθνική επιχείρηση να επηρεάσει το εξωτερικό της περιβάλλον;</b> .....	<b>101</b>
Σύνοψη .....	102
Παράρτημα .....	103
Βιβλιογραφία .....	104

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

*Μ. Παπαναστασίου*

---

### **Διεθνές εμπόριο. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρικές διαπιστώσεις. Ο ρόλος των πολυεθνικών επιχειρήσεων 105**

---

Σκοπός .....	105
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	105
Έννοιες-Κλειδιά .....	105
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	105

#### Ενότητα 5.1

<b>Από τον μερκαντιλισμό στο απόλυτο πλεονέκτημα .....</b>	<b>107</b>
5.1.1 Μερκαντιλισμός .....	107
5.1.2 Απόλυτο πλεονέκτημα .....	107

#### Ενότητα 5.2

<b>Από το απόλυτο πλεονέκτημα στο συγκριτικό πλεονέκτημα .....</b>	<b>109</b>
--	------------

#### Ενότητα 5.3

<b>Από το συγκριτικό πλεονέκτημα στη νεοκλασική θεωρία του εμπορίου .....</b>	<b>111</b>
---	------------

#### Ενότητα 5.4

<b>Πολυεθνικές επιχειρήσεις ως φορείς εμπορίου και οι επιπτώσεις τους στις χώρες προέλευσης και υποδοχής .....</b>	<b>112</b>
<b>Σύνοψη .....</b>	<b>115</b>
Παράρτημα .....	116
Βιβλιογραφία .....	118

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

*Μ. Παπαναστασίου*

---

### **Οικονομικές θεωρίες διεθνών επενδύσεων 119**

---

Σκοπός .....	119
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	119
Έννοιες-Κλειδιά .....	119
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	119

	Ενότητα 6.1
Οικονομικές θεωρίες άμεσων ξένων επενδύσεων .....	121
	Ενότητα 6.2
Μακροοικονομικό επίπεδο – Κύκλος προϊόντος I (Vernon) .....	122
	Ενότητα 6.3
Μεσοοικονομικό επίπεδο – Θεωρία κύκλου προϊόντος II (Vernon) .....	124
	Ενότητα 6.4
Μικροοικονομικό επίπεδο .....	125
6.4.1 Η θεωρία του Hymer .....	125
6.4.2 Η θεωρία της εσωτερικοποίησης .....	126
6.4.3 Οι θεωρίες των Baumol και Williamson – Προσέγγιση I .....	126
	Ενότητα 6.5
Εκλεκτικό υπόδειγμα (Dunning) .....	129
Σύνοψη .....	131
Παράρτημα .....	132
Βιβλιογραφία .....	133

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

*Μ. Παπαναστασίου*

<b>Οι ρόλοι των θυγατρικών και οι στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων</b> .....	<b>135</b>
Σκοπός .....	135
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	135
Έννοιες-Κλειδιά .....	135
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	135
	Ενότητα 7.1
<b>Ρόλοι θυγατρικών</b> .....	<b>136</b>
7.1.1 Θυγατρική-αντίγραφο (TMR) .....	137
7.1.2 Θυγατρική-προμηθευτής (RPS) .....	137
7.1.3 Χειραφετημένη θυγατρική (WPM/RPM) .....	138

	Ενότητα 7.2
Στρατηγικές παραγωγής των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	139
	Ενότητα 7.3
Σχέσεις της πολυεθνικής επιχείρησης με εγχώριους προμηθευτές .....	142
	Ενότητα 7.4
Πολυεθνικές επιχειρήσεις και παγκόσμια διαχείριση προϊόντων .....	143
	Ενότητα 7.5
Ολική ποιότητα στην παραγωγή .....	144
	Ενότητα 7.6
	<i>Γ. Κορρές</i>
<b>Πολυεθνικές θυγατρικές εταιρείες: Πλαίσιο λειτουργίας και χαρακτηριστικά .....</b>	<b>145</b>
7.6.1 Εισαγωγή: Χαρακτηριστικά πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	145
7.6.2 Επιχειρησιακό περιβάλλον των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	147
7.6.3 Διάρθρωση και σχεδιασμός των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	148
7.6.3.1 Συγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα οργανωτικής δομής των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	149
7.6.3.2 Οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	151
7.6.4 Η διοίκηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	152
7.6.4.1 Η Οργανωτική διάρθρωση.....	153
7.6.4.2 Η Στελέχωση .....	155
7.6.4.3 Μάρκετινγκ, διανομή προϊόντων και τιμολόγηση .....	155
7.6.4.4 Χρηματοοικονομικά θέματα.....	156
7.6.4.5 Έλεγχος.....	157
<b>Σύνοψη .....</b>	<b>158</b>
Παράρτημα .....	160
Βιβλιογραφία .....	162

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

*Μ. Παπαναστασίου*

<b>Δημιουργία και μεταφορά τεχνολογίας στις πολυεθνικές επιχειρήσεις</b> .....	<b>165</b>
Σκοπός .....	165

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	165
Έννοιες-Κλειδιά .....	165
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	165
	Ενότητα 8.1
Έρευνα και ανάπτυξη στις πολυεθνικές επιχειρήσεις .....	167
	Ενότητα 8.2
Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	168
	Ενότητα 8.3
<b>Ρόλοι αποκεντρωμένων εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις .....</b>	<b>171</b>
<b>Σύνοψη .....</b>	<b>173</b>
Παράρτημα .....	174
Βιβλιογραφία .....	175

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

*Μ. Παπαναστασίου*

### **Το εσωτερικό περιβάλλον της πολυεθνικής επιχείρησης.**

#### **Τμήμα μάρκετινγκ, ανθρώπινων πόρων και λογιστήριο 177**

Σκοπός .....	177
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	177
Έννοιες-Κλειδιά .....	177
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	177

#### Ενότητα 9.1

<b>Μάρκετινγκ .....</b>	<b>179</b>
9.1.1 Προϊόν .....	179
9.1.2 Τιμές – Τιμολόγηση .....	180
9.1.3 Προώθηση .....	180
9.1.4 Εμπορικό σήμα .....	181
9.1.5 Διανομή .....	181

#### Ενότητα 9.2

<b>Τμήμα ανθρώπινων πόρων .....</b>	<b>183</b>
-------------------------------------	------------

	Ενότητα 9.3
Λογιστήριο .....	185
Σύνοψη .....	187
Παράρτημα .....	188
Βιβλιογραφία .....	189

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

*Μ. Παπαναστασίου*

---

### **Στρατηγικές συμμαχίες** **191**

---

Σκοπός .....	191
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	191
Έννοιες-Κλειδιά .....	191
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	191

#### Ενότητα 10.1

<b>Τι είναι στρατηγική συμμαχία</b> .....	<b>193</b>
---	------------

#### Ενότητα 10.2

<b>Είδη στρατηγικών συμμαχιών</b> .....	<b>194</b>
---	------------

#### Ενότητα 10.3

<b>Οφέλη των στρατηγικών συμμαχιών</b> .....	<b>195</b>
--	------------

#### Ενότητα 10.4

<b>Λόγοι αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών</b> .....	<b>197</b>
Σύνοψη .....	199
Παράρτημα .....	200
Βιβλιογραφία .....	201

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

*Μ. Παπαναστασίου*

---

### **Η οργανωτική δομή της πολυεθνικής επιχείρησης** **203**

---

Σκοπός .....	203
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	203
Έννοιες-Κλειδιά .....	203
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	204

	Ενότητα 11.1
<b>Βασικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής της πολυεθνικής επιχείρησης .....</b>	<b>205</b>

## Ενότητα 11.2

<b>Η επίδραση της διεθνοποίησης στην οργανωτική δομή της πολυεθνικής επιχείρησης .....</b>	<b>206</b>
11.2.1 Οργανωτική δομή που στηρίζεται στο προϊόν .....	206
11.2.2 Οργανωτική δομή που στηρίζεται στη γεωγραφική περιοχή .....	207
11.2.3 Οργανωτική δομή που στηρίζεται στο λειτουργικό τμήμα .....	208
11.2.4 Οργανωτική δομή με βάση τον πελάτη .....	208
11.2.5 Οργανωτική δομή τύπου μήτρας (matrix) .....	208

## Ενότητα 11.3

<b>Ο ρόλος και η σημασία της εταιρικής κουλτούρας .....</b>	<b>210</b>
---	------------

## Ενότητα 11.4

*Σπ. Σακελλαρόπουλος*

<b>Παγκοσμιοποίηση και εθνική κουλτούρα.....</b>	<b>211</b>
11.4.1 Ένας παγκόσμιος πολιτισμός .....	211
11.4.2 Η σχέση χώρου και χρόνου.....	214
11.4.3 Η οικονομική πλευρά της παγκοσμιοποίησης της κουλτούρας .....	216
11.4.4 Η έντονη παρουσία της εθνικής κουλτούρας .....	217
11.4.5 Παγκοσμιοποίηση της γλώσσας και χρήση της αγγλικής .....	221
<b>Σύνοψη .....</b>	<b>225</b>
Παράρτημα .....	226
Βιβλιογραφία .....	227

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

*Μ. Παπαναστασίου*

### **Εσωστρεφείς και εξωστρεφείς άμεσες ξένες επενδύσεις:**

#### **η ελληνική εμπειρία 231**

Σκοπός .....	231
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	231
Έννοιες-Κλειδιά .....	231
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	231



	Ενότητα 12.1
Εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα .....	233
	Ενότητα 12.2
Κίνητρα για άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα .....	236
	Ενότητα 12.3
Ελληνικές άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό .....	237
	Ενότητα 12.4
	<i>Γ. Κορρές</i>
Άμεσες ξένες επενδύσεις και Βαλκάνια.....	239
12.4.1 Εισαγωγή.....	239
12.4.2 Βασικές μορφές επενδύσεων .....	240
12.4.3 Η εξέλιξη των άμεσων ξένων επενδύσεων .....	243
12.4.4 Οι επενδύσεις ξένων πολυεθνικών στην Ελλάδα .....	248
12.4.5 Ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό .....	249
<b>Σύνοψη .....</b>	<b>256</b>
Παράρτημα .....	258
Βιβλιογραφία .....	263

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

*Μ. Παπαναστασίου*

<b>Διεθνείς οργανισμοί, κυβερνήσεις και πολυεθνικές επιχειρήσεις</b> .....	<b>265</b>
Σκοπός .....	265
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	265
Έννοιες-Κλειδιά .....	265
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	265
	Ενότητα 13.1
<b>Οικονομικές περιφερειακές ενώσεις .....</b>	<b>267</b>
13.1.1 Ευρωπαϊκή Ένωση .....	267
13.1.2 Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου της Βόρειας Αμερικής (North American Free Trade Agreement – NAFTA) .....	268

13.1.3 Άλλες περιφερειακές συνεργασίες .....	269
	<b>Ενότητα 13.2</b>
<b>Ειδικές εμπορικές συμφωνίες .....</b>	<b>270</b>
	<b>Ενότητα 13.3</b>
<b>Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι χώρες υποδοχής και προέλευσης .....</b>	<b>271</b>
13.3.1 Χώρες υποδοχής .....	271
13.3.2 Χώρες προέλευσης .....	274
	<b>Ενότητα 13.4</b>
<b>Διεθνής κανονισμός λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων .....</b>	<b>276</b>
<b>Σύνοψη .....</b>	<b>278</b>
Παράρτημα .....	279
Βιβλιογραφία .....	280
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη του Τόμου .....	281

---

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (ΠΕ) αποτελούν αντικείμενο μελέτης της διεθνούς βιβλιογραφίας. Αν κρίνουμε από τη φράση του Peter Dicken (1992), «τελικά η πολυεθνική είναι η πεντάμορφη ή το τέρας», αντιλαμβάνεται κανείς ότι υπάρχουν διαμετρικά αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με τον ρόλο των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός ότι η λέξη «πολυεθνική» φέρνει στο μυαλό μας την αίσθηση του κολοσσού. Πράγματι οι περισσότερες πολυεθνικές, όπως η SONY, η Nestlé, κ.ά. είναι μεγάλες επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες επεκτείνονται σχεδόν σε όλο τον κόσμο. Παρ' όλα αυτά, και σύμφωνα με τον Geoffrey Jones, αυτό που προκαλεί το ενδιαφέρον μας για τις ΠΕ δεν είναι ούτε το μέγεθός τους ούτε το εύρος των δραστηριοτήτων τους (άλλωστε οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια έχουν επιτρέψει την εμφάνιση μικρών πολυεθνικών που προέρχονται από μικρές χώρες· αυτό που κεντρίζει το ενδιαφέρον του μελετητή των ΠΕ είναι το γεγονός ότι πρόκειται για φορείς ενός «πακέτου» παραγωγικών συντελεστών το οποίο μεταφέρουν από χώρα σε χώρα και το οποίο ελέγχουν ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται. Αυτή ή δυνατότητα ελέγχου επιτρέπει στις ΠΕ να επηρεάζουν την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των χωρών προέλευσης και υποδοχής τους.

Όσον αφορά την ύπαρξη αυτών των επιχειρήσεων, δύο είναι τα ερωτήματα που τίθενται: Α) Γιατί υπάρχουν ΠΕ; Β) Πώς επιβιώνουν οι ΠΕ; Σε αυτά τα γενικά ερωτήματα επιχειρούμε να απαντήσουμε στο πλαίσιο αυτού του τόμου, ο οποίος αποτελείται από δεκατρία κεφάλαια.

Στο κεφάλαιο 1 ορίζουμε την ΠΕ και παρουσιάζουμε τα κύρια χαρακτηριστικά της καθώς και τους παράγοντες που ευνοούν την εξάπλωσή της. Στο κεφάλαιο 2 επιχειρούμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, ώστε με βάση την πορεία που έχει διαγράψει η ΠΕ να είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε καλύτερα αφενός τη θέση που κατέχει στη σύγχρονη πραγματικότητα και αφετέρου τις προοπτικές που διαγράφονται όσον αφορά την ανάπτυξή της στο μέλλον. Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζουμε εναλλακτικούς τρόπους διείσδυσης στις παγκόσμιες αγορές και εξηγούμε γιατί δεν μπορούν να γίνουν ΠΕ όλες οι επιχειρήσεις. Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζουμε με λεπτομέρεια το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ΠΕ, το οποίο επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από την εξάπλωσή τους. Στα κεφάλαια 5 και 6 αναφερόμαστε στις κυριότερες οικονομικές θεωρίες στις οποίες στηρίζεται η ανάλυση και η κατανόηση της ΠΕ ως οικονομικού φαινομένου. Από το κεφάλαιο 7 ως και το κεφάλαιο 11 «εισχωρούμε» στο εσωτερικό περιβάλλον της ΠΕ και μελετάμε τις πτυχές της εσωτερικής της οργάνωσης που αφορούν την παραγωγή, τη μεταφορά και τη δημιουργία τεχνολογίας και φυσικά τη διοίκησή της. Στο κεφάλαιο 12 αναφερόμαστε ειδικά στην Ελλάδα και στις επενδύσεις που γίνονται στη χώρα μας αλλά και στις πρωτοεμφανιζόμενες ελληνικές πολυεθνικές. Τέλος, στο κεφάλαιο 13 επιχειρούμε να αποτιμήσουμε τα οφέλη και τα κόστη των δραστηριοτήτων των ΠΕ στις χώρες προέλευσης και υποδοχής.

---

Η εξάπλωση των ΠΕ είναι αναμφισβήτητα ένα πολύπλοκο και δυναμικά εξελισσόμενο φαινόμενο. Το βιβλίο αυτό στοχεύει να παρουσιάσει και να περιγράψει την ΠΕ εστιάζοντας εκείνες τις διαστάσεις που κρίνεται ότι σας θα προσφέρουν μια εισαγωγική μεν αλλά ουσιαστική εικόνα της ΠΕ. Η βιβλιογραφία που παρατίθεται στο τέλος κάθε κεφαλαίου σας επιτρέπει να εμβαθύνετε περισσότερο στα θέματα που αναπτύσσονται με συντομία σε αυτό το βιβλίο.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Ιωάννη Βαλάκα για την υπομονή του κατά τη διόρθωση του κειμένου και για τα πραγματικά πολύτιμα σχόλιά του, καθώς και τον κύριο Χρήστο Πιτέλη για την ουσιαστική και απαραίτητη παρέμβασή του στο περιεχόμενο του τόμου. Φυσικά οποιεσδήποτε παραλείψεις ή λάθη βαρύνουν αποκλειστικά τον συγγραφέα.