The Greek Review of Social Research

Vol 33 (1978)

33-34

Η διεθνής άμεση επένδυση από τη σκοπιά του διεθνούς management: Οι οργανωτικές σχέσεις μεταξύ μητρικής εταιρίας και θυγατρικών επιχειρήσεων στην ελληνική βιομηχανία

Κώστας Μ. Γιακουμάτος

doi: [10.12681/grsr.323](https://doi.org/10.12681/grsr.323)

Copyright © 1978, Κώστας Μ. Γιακουμάτος

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

To cite this article:

Γιακουμάτος Κ. Μ. (1978). Η διεθνής άμεση επένδυση από τη σκοπιά του διεθνούς management: Οι οργανωτικές σχέσεις μεταξύ μητρικής εταιρίας και θυγατρικών επιχειρήσεων στην ελληνική βιομηχανία. *The Greek Review of Social Research*, 33, 423–431. <https://doi.org/10.12681/grsr.323>

ή διεθνής άμεση επένδυση από τή σκοπιά του διεθνοῦς management

*Οί οργανωτικές σχέσεις μεταξύ μητρικής εταιρίας
καί θυγατρικών επιχειρήσεων
στήν ελληνική βιομηχανία*

του

Κώστα Μ. Γιακουμάτου, Ph.D.

εἰσαγωγή

Οί οργανωτικές σχέσεις, πού παρουσιάζονται κάθε φορά ανάμεσα στίς πολυεθνικές εταιρίες καί τίς θυγατρικές τους επιχειρήσεις, καθορίζουν τόν τύπο προσανατολισμοῦ τῶν ἀμέσων διεθνῶν επενδύσεων καθώς καί τήν ἔκταση τῆς τεχνολογίας, πού μεταφέρεται διά τῶν επενδύσεων αὐτῶν. Οί οργανωτικές αὐτές σχέσεις εἶναι δυνατό νά ἐξακριβωθοῦν μέ τήν ἐκτίμηση τοῦ χαρακτῆρα καί τοῦ βαθμοῦ τοῦ ἐλέγχου πού ἀσκεῖται ἀπό τή μητρική εταιρία ἐπὶ τῶν θυγατρικῶν τῆς ἐπιχειρήσεων. Δηλαδή, μιά ὀρθή ἐκτίμηση τῶν οργανωτικῶν σχέσεων καί τῶν δομῶν, πού ὑπάρχουν μεταξύ τῶν μονάδων μᾶς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως, μπορεῖ νά καθορίσει τό κέντρο λήψεως ἀποφάσεων πού ἀφοροῦν τήν παραγωγή καί τήν πολιτική τῆς ἐπιχειρήσεως καί νά προσδιορίσει τό βαθμό αὐτονομίας, ἐάν ὑπάρχει, τῶν θυγατρικῶν μονάδων στήν ἀσκηση τῆς ἐπιχειρησιακῆς τους πολιτικῆς.

Στήν ἐργασία αὐτή θά παρακολουθήσουμε τήν ἐξελικτική διαδικασία τῶν οργανωτικῶν τύπων, καθώς διαμορφώνονται, ὅταν ἡ πολυεθνική ἐπιχείρηση ἀποφασίζει νά διεθνοποιεῖ τίς παραγωγικές τῆς λειτουργίες. Ἐπίσης, θά ἐπιχειρήσουμε νά προσδιορίσουμε, ὅσο τά στοιχεῖα πού ἔχουμε ἐπιτρέπουν,¹ τήν οργανωτική μορφή σέ ἓνα δείγμα ἀμέσων διεθνῶν επενδύσεων πού λειτουργοῦν στήν ἐλληνική βιομηχανία, σάν μιά ἀπάντηση στό πρόβλημα τῶν προσδιοριστικῶν παραγόντων τῆς διεθνούς παραγωγῆς.

οἱ τρεῖς τύποι ὁργανώσεως

Ἡ πιό αὐστηρή ἀντιμετώπιση τοῦ προβλήματος, πού μᾶς ἀπασχολεῖ στήν ἐργασία αὐτή, ἔγινε πρῶτα ἀπό τόν Perlmutter, πού ἄρχισε νά ἐξετάζει τρία στάδια στήν εξέλιξη τοῦ μάνατζμεντ τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως.² Ἡ ἀνάλυση τοῦ Perlmutter ἀναφέρεται στό βαθμό πολυεθνικότητος τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁ ὁποῖος ἐξαρτᾶται ἀπό τό βαθμό κατὰ τόν ὁποῖο οἱ θυγατρικές μονάδες μᾶς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως ὑπόκεινται σέ κοινό μάνατζμεντ καί κοινή λειτουργική στρατηγική καί ὀλοκληρώνουν πλήρως τίς παγκόσμιες παραγωγικές τους λειτουργίες.

—Ἐπιθυμῶ νά ἐκφράσω τίς θερμές εὐχαριστίες μου στόν καθηγητὴ τοῦ ἀγγλικοῦ πανεπιστημίου Reading κ. Γιώργο Γιαννόπουλο γιὰ τὰ χρήσιμα σχόλια πού ἔκανε σ' ἓνα πρῶτο σχέδιο τοῦ ἀρθρου αὐτοῦ.

1. Γιά τήν ἐρευνα στήν ὁποία ἀναφέρεται τό ἄρθρο αὐτό χρησιμοποιήθηκε ἐρωτηματολόγιο εἰδικά σχεδιασμένο γιά τή συλλογὴ τῶν στοιχείων τὰ ὁποῖα χρειάστηκαν γιά τήν ἀνάλυση τῶν προβλημάτων, ὅπως ἀναπτύσσονται παρακάτω. Οἱ ἐπιχειρήσεις πού ἐπέλεξαν ἀπασχολοῦσαν προσωπικό ἄνω τῶν 50 ἀτόμων καί εἶχαν συμμετοχὴ ξένου κεφαλαίου πάνω ἀπὸ 25%.

2. Howard V. Perlmutter, «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, Columbia University Press, 1969.

Μέρος της δυσκολίας για τον καθορισμό του βαθμού πολυεθνικότητας προέρχεται από την ποικιλία των παραμέτρων που μπορούν να ληφθούν υπ' όψη, όταν μιά επιχείρηση αναλαμβάνει λειτουργίες στο εξωτερικό. Γιατί δεν υπάρχει μοναδικό κριτήριο της πολυεθνικότητας, όπως π.χ. η ιδιοκτησία επί του κεφαλαίου ή ο άριθμός των υπηκόων που άπασχολεί στο εξωτερικό, και άλλα εξωτερικά και ποσοτικά κριτήρια, όπως το ποσοστό επενδύσεων στο εξωτερικό ή η κατανομή του κεφαλαίου κατά έθνικότητα, είναι γρήγομα άλλα δεν είναι άρκετα.

Ο προσανατολισμός προς την ιδιότητα ξένων λαών, προς ξένες ιδέες και παραγωγικά μέσα, αποτελούν κρίσιμα κριτήρια για την εκτίμηση της πολυεθνικότητας μιάς επιχείρησής. Κατά συνέπεια, τρεις τύποι συμπεριφοράς του μάντζεμντ είναι δυνατό να αναγνωρισθούν κατά το στάδιο της διεθνοποίησης των λειτουργιών μιάς επιχείρησής. Οι τύποι αυτοί συμπεριφοράς είναι δυνατό να συσχεσθούν από τις υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η παραγωγή νέων προϊόντων και λαμβάνονται λειτουργικές και γεωγραφικές αποφάσεις. Οι τύποι αυτοί είναι δυνατό να περιγραφούν σαν 1) «έθνοκεντρική» δργάνωση ή δργάνωση προσανατολισμένη προς την τεχνολογικοοικονομική δομή της χώρας της καταγωγής της πολυεθνικής εταιρίας, 2) «πολυκεντρική» δργάνωση ή δργάνωση προσανατολισμένη προς την κοινωνικοοικονομική ιδιομορφία της χώρας που δέχεται την άμεση επένδυση και 3) «γεωκεντρική» δργάνωση ή παγκόσμια προσανατολισμένη ιδέα. Συνεπώς, και ο βαθμός κατά τον οποίο είναι δυνατό η τεχνολογία να μεταφερθεί διεθνώς διά μέσου της πολυεθνικής επιχείρησής, εξαρτάται σέ μεγάλο βαθμό από τον οργανωτικό τύπο που θα είναι επικρατέστερος ανάμεσα στις θυγατρικές επιχειρήσεις.

α) *Η έθνοκεντρική οργάνωση:* Ο έθνοκεντρικός προσανατολισμός είναι ο τύπος οργάνωσης κατά τον οποίο οι θυγατρικές επιχειρήσεις απολαμβάνουν ελάχιστη αυτονομία, γεγονός που σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις που αφορούν την πολιτική της επιχείρησης λαμβάνονται από τη μητρική εταιρία κατά την έννοια ότι αυτή έχει το μονοπώλιο της τεχνολογίας.

Σ' ένα έθνοκεντρικό τύπο οργάνωσης των επιχειρήσεων, η τεχνολογία μπορεί να μεταφερθεί στις θυγατρικές μονάδες, αλλά τα κριτήρια εκτελέσεως των λειτουργιών της παραγωγής καθορίζονται από τη μητρική εταιρία. Ή έθνοκεντρική οργάνωση αποκαλύπτεται κυρίως στις διαδικασίες έλλοκων και μετά των επιχειρήσεων, όπου συμβουλευτικές και κατευθυντήριες οδηγίες απευθύνονται από το στρατηγείο της εταιρίας προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις κατά τρόπο σταθερό, με την έννοια ότι έπειδή «αυτό γίνεται στη χώρα μας, το ίδιο πρέπει να γίνει και στη δική σας χώρα». Το κύριο χαρακτηριστικό του έθνοκεντρισμού είναι η τάση να στρατολογούν

ται καί νά εκπαιδεύονται ὑπῆκοοι τῆς χώρας τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως γιά τίς θέσεις-κλειδιά τῶν θυγατρικῶν τῆς ἐπιχειρήσεων, πού παράγουν στίς ξένες ἀγορές.

β) *‘Η πολυκεντρική οργάνωση*: Στήν πολυκεντρική οργάνωση, η συμπεριφορά τών επιχειρήσεων βασίζεται στην υπόθεση ότι ο πολιτισμός και οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στή χώρα πού φιλοξενεί τήν επένδυση, είναι διαφορετικές από τίς συνθήκες πού αντιμετωπίζει ή πολυεθνική εταιρία στή χώρας και από τίς συνθήκες πού αντιμετωπίζουν οι εξαγερμένες μονάδες τήν πού λειτουργούν σέ άλλες χώρες, και ότι είναι δύσκολο στους ξένους να απομειώσουν τή νοοτροπία και τόν πολιτισμό τής χώρας από τήν οποία προέρχεται ή πολυεθνική επιχείρηση. ‘Επειδή ή νοοτροπία τών ανθρώπων διαφέρει σέ κάθε χώρα, πρότυπα εκτελέσεως, κίνητρα ανάπτυξης και μέθοδοι εκπαιδεύσεως πρέπει να είναι διαφορετικά. Στόν οργανισμό αυτό τύπο δίνεται μεγάλη βαρύτητα σέ τοπικούς παράγοντες και στήν ιδιομορφία τού περιβάλλοντος, μέ αποτέλεσμα ή διάφορες αξιολογήσεις και έλεγχοι να καθορίζονται στόν τόπο πού πραγματοποιείται ή επένδυση. ‘Η έξουσία γιά τή λήψη αποφάσεων είναι σχετικά περιορισμένη στό στρατηγείο τής εταιρίας, και δίνεται περισσότερη αυτονομία στίς θυγατρικές μονάδες. Σάν συνέπεια τής μεγαλύτερης βαρύτητας πού δίνεται σέ τοπικούς παράγοντες, αντικαθίστανται συνήθως οι έντολές μέ συμβουλές. Τό μανάτζμεντ τής θυγατρικής επιχείρησης είναι πληρέστερα συνδεδεμένο μέ τό μανάτζμεντ τού υπόλοιπου γκρούπ και ιδιαίτερα μέ τό μανάτζμεντ τής μητρικής εταιρίας, υπάρχουν δέ συχνές ανταλλαγές ιδεών πού άφορούν τά καιρία σημεία τής πολιτικής τής επιχείρησης.

Μία πολυκεντρική επιχείρηση λοιπόν είναι ένα χαλαρά συνδεδεμένο γκρουπ, με ημι-ανεξάρτητες γεωγραφικές επιχειρήσεις, σάν κέντρα που μοιάζουν περισσότερο με όμοσπονδία, στην όποια είναι σπάνιο για τούς ξένους υπηκόους να καταλάβουν θέσεις-κλειδιά. Συχνά δέ, λόγω έλλειψως συνολικού συντονισμού τών ενεργειών, εμφανίζονται οργανωτικά προβλήματα.

γ) *Η γεωκεντρική οργάνωση:* Ο τρίτος και πλέον ιδεωδής τύπος πολυεθνισμού, που μόλις αρχίζει να εμφανίζεται, είναι ο γεωκεντρισμός. Ύπορχει στη τεχνολογία και επιχειρηματικότητα δέν ταυτίζεται μέ τήν εθνικότητα σ' αὐτή τήν παγκόσμια προσανατολισμένη ιδέα. Μία γεωκεντρική ἐπιχείρηση διακρίνεται ἀπό δύο βασικά χαρακτηριστικά: 1) Τό κορυφαίο μάνατζμεντ σέ όλες τίς λειτουργίες του είναι πραγματικά διεθνές, ὅπου ο πλέον εἰδικός ἐκλέγεται γιά τήν ἐργασία στίς ἐγκατεστημένες σέ ξένες χῶρες θυγατρικές μονάδες, ἀνεξάρτητα ἀπό τήν ἐθνικότητά του, καί 2) Όλες οἱ ἐνέργειες εἶναι κλειστά συντονισμένες σέ μία ἐνεργητική προσπάθεια μεταξύ θυγατρικών ἐπιχειρήσεων καί στρατηγείου.

της εταιρίας, για την καθέρωση παγκόσμιων προτύπων και επιτηρέτων τοπικών παρεκκλίσεων. Έτσι, κατανέμονται οι αποφάσεις-κλειδιά, που άφορούν την παραγωγή νέων προϊόντων, την ίδρυση νέων εργοστασίων και νέων τεχνολογικών δραστηριοτήτων, ή ομάδα του διεθνούς μάλιστα περιλαμβάνει και τους μάντζερς των θυγατρικών επιχειρήσεων.

Μία παρόμοια μέθοδος για τη διερεύνηση της οργανωτικής δομής της πολυεθνικής επιχείρησης, όσον άφορα όμως τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή επένδυση, συναντάμε στην εργασία των Stopford και Wells.³ Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην πρόταση του Chandler, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική μιάς επιχείρησης προσδιορίζεται από τη δομή της, και οποιαδήποτε μεταβολή στη στρατηγική της επιχείρησης άκολουθείται από μεταβολές στη δομή.⁴ Η μέθοδος λοιπόν αυτή δείχνει τους τρόπους κατά τους οποίους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταβάλλουν τη δομή τους, καθώς αναπτύσσονται νέα και πολύπλοκότερη στρατηγική κατά το χρόνο της διεθνοποίησης των παραγωγικών τους λειτουργιών. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη αυτή, η διεθνής άμεση επένδυση είναι αποτέλεσμα της μεταβολής της δομής των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Ο Hymer, στην προσπάθειά του να εξηγήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διεθνούς παραγωγής, χρησιμοποιεί τη διάκριση, που δέχεται ο Chandler, επί των τριών επιπέδων της διοίκησης της επιχείρησης, για να δείξει ότι η γεωγραφική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγικών λειτουργιών, που περιλαμβάνονται στα επίπεδα αυτά της διοίκησης, επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες.⁵ Ειδικότερα, η γεωγραφική κατανομή των λειτουργιών του τρίτου επιπέδου, δηλαδή των άπλουστέρων, που άφορούν τους χειρισμούς των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης, γίνεται με βάση τη σχετική ζήτηση πρώτων ύλων, εργασίας ή άγορών. Οι λειτουργίες του δεύτερου επιπέδου, δηλαδή εκείνες που άφορούν το συντονισμό των μάντζερς στο τρίτο επίπεδο, τείνουν να συγκεντρώνονται σε περιορισμένο αριθμό γεωγραφικών θέσεων, οι οποίες προσφέρουν πλεονεκτήματα έπικοινωνίας, άλληλοεξαρτημένον ένεργειών, έξωτερικές οικονομίες (external economies), κτλ. Η γεωγραφική κατανομή των λειτουργιών του πρώτου επιπέδου τείνει να συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό μεγάλων κέντρων. Τα πλεονεκτήματα, από άπόψεις χώρου, των κέντρων αυτών είναι ή ύπαρξη εξειδικευμέ-

νου προσωπικού και οι άγορές κεφαλαίων. Η επιχειρηματολογία του Hymer στο σημείο αυτό είναι ότι το πρότυπο αυτό της γεωγραφικής κατανομής των λειτουργιών των πολυεθνικών επιχειρήσεων παρουσιάζει πλεονεκτήματα σπουδαία για τη δομή της νέας παγκόσμιας οικονομικής τάξεως.

ο βαθμός πολυεθνικότητας ή οι οργανωτικοί τύποι δείγματος διεθνών επενδύσεων στην έλληνική βιομηχανία

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές άποψεις, στην ανάλυση που άκολουθεί, θα προσπαθήσουμε να καθορίσουμε τον πραγματικό βαθμό παρεμβάσεως ή έπιρροής που οι πολυεθνικές εταιρίες άσκούν επί των θυγατρικών τους επιχειρήσεων, καθώς και το βαθμό άυτονομίας των όποιο άπολαμβάνουν, σ' ένα δείγμα επιχειρήσεων από την έλληνική βιομηχανία.

Πριν όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση αυτή, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε μερικά από τα αποτελέσματα της έρευνας του Dunning για τη βρετανική βιομηχανία.⁶ Ο Dunning εξέτασε το βαθμό παρεμβάσεως των άμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων επί των θυγατρικών τους μονάδων, που είναι εγκατεστημένες στην άγγλική βιομηχανία.

Τρεις τύποι οργανωτικών σχέσεων μπορούν να βρεθούν στη μελέτη του Dunning:

Ο (α) τύπος σχέσεων (32,7% του δείγματος, όπου οι επιχειρήσεις έλέγχονταν άπόλυτα) φανερώνει ότι ή όργάνωση και ή έσωτερική διοίκηση της βρετανικής επιχείρησης εύθυγραμμίζονται προς την άμερικανική εταιρία και ότι το κορυφαίο μάντζερμεντ είναι άμερικανικής έθνικότητας, ή ή όλη διαδικασία λήψεως αποφάσεων εύθυγραμμίζεται προς την άμερικανική επιχείρηση. Όλες οι αποφάσεις που είχαν κάποια σπουδαιότητα—έκτός από εκείνες που άφορούσαν την καθημερινή λειτουργία του εργοστασίου—και τα μέσα πραγματοποιήσεώς τους διαβιβάζονταν για έγκριση στην άμερικανική εταιρία, π.χ. σε θέματα, όπως ή χρηματοδότηση, ή κεφαλαιακή δαπάνη, ή μεταβολή στη σειρά των προϊόντων ή των τεχνικών προδιαγραφών τους, τα επίπεδα τιμών και κερδών και οι μέθοδοι παραγωγής.

Ο (β) τύπος οργανωτικών σχέσεων καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες έλέγχονταν μόνο μερικώς από τη μητρική εταιρία. Υπάρχει μικρότερο βαθμό άμεση παρέμβαση στην όργάνωση της θυγατρικής επιχείρησης, μολονότι οι κύριες αποφάσεις, ιδιαίτερα εκείνες που άφορούσαν ύψη-

3. John M. Stopford and Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, Longman, London, 1972.

4. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press, 1962.

5. Stephen Hymer, «The Multinational Corporation and the Law of Uneven Developments», in J.N. Bhagwati (ed.), *Economics of the World Order*, World Law Fund, 1970.

6. John H. Dunning, *American Investment in British Manufacturing Industry*, George Allen Unwin Ltd, London, 1958, pp. 107-112. Βλέπε επίσης τα κεφ. 5 και 9 της ίδιας μελέτης. Ο κύριος σκοπός της έρευνας του Dunning είναι να αξιολογήσει την έκταση στην όποια οι άμερικανικές επενδύσεις έχουν επηρεάσει την κατεύθυνση και άποδοτικότητα της βρετανικής βιομηχανικής ανάπτυξεως.

λές δαπάνες κεφαλαίου, ἢ τὴν παραγωγὴν νέου προϊόντος, ἔπρεπε νὰ διαβιβάζονται στὴν ἔδρα τῆς εταιρίας στὴν Ἀμερικὴ γιὰ ἔγκριση. Ἡ διοίκηση τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ τύπου αὐτοῦ δὲν εἶναι πάντοτε ἀπαραίτητο νὰ εἶναι ἀντιγραφὴ τῶν ἀμερικανικῶν μεθόδων διοικήσεως, μολονότι στό μάλιστα μὲν τῆς θυγατρικῆς εταιρίας ἐπιτρεπόταν κάποια εὐκαμνία καὶ ἐλευθερία μέσα στοῦ εὐρύτερου πλαίσιο πολιτικῆς ποῦ ἀποφασίζονταν ἀπὸ τὴν ἀμερικανικὴ ἐπιχείρηση. Ὅπως καὶ οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ τύπου (α), οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ τύπου (β) ὀφείλαν νὰ ὑποβάλλουν ἀναφορὲς ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν τους, ἀλλὰ σὲ ἀραιὰ διαστήματα καὶ λιγότερο λεπτομερειακές.

Ἡ (γ) τύπος τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων τυποεῖ ἐκεῖνες τὶς ἀμερικανικὲς ἐπιχειρήσεις, ποὺ εἶχαν ἐλάχιστο ἢ καθόλου ἐνδιαφέρον στὴ διοίκηση καὶ ὀργάνωση τῶν θυγατρικῶν τους ἐπιχειρήσεων. Ἡ διαβίβαση τῶν πληροφοριῶν καὶ συμβουλῶν περιορίζεται σὲ θέματα τεχνολογικοῦ ἐνδιαφέροντος. Μολονότι διαβιβάζονται μερικές φορές ἀναφορὲς ἐκ μέρους τῶν θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς τὴν ἔδρα τῆς εταιρίας, ὑπάρχει μόνο ἓνα ἐλάχιστο ὄριο λεπτομερειακοῦ ἐλέγχου, καὶ οἱ ἀποφάσεις ποῦ ἀφοροῦν τὴν πολιτικὴ τῆς θυγατρικῆς μονάδας λαμβάνονται συνήθως ἀνεξάρτητα ἀπὸ τὴν ἀμερικανικὴ συμβουλὴ.

Ἐνῶ ἡ ἐρώτηση πρὸς τὶς ἐπιχειρήσεις, σχετικὰ μὲ τὸ βαθμὸ ἐπιρροῆς ποῦ ὀφίσταται κάθε θυγατρικὴ ἐπιχείρηση κατὰ τὴν ἄσκηση τῆς ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς, εἶναι κάπως ὑποκειμενική,⁷ δίνει ἐνδιαφέρουσες διαπιστώσεις, ὅταν συσχετισθεῖ μὲ ὀρισμένα κριτήρια πρὸς τὸ σκοπὸ αὐτὸ κριτήρια.

Ἡ ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως τῆς πολυεθνικῆς εταιρίας ἐπὶ τῆς ἑλληνικῆς ἐπιχειρήσεως φαίνεται νὰ προσδιορίζεται ἀπὸ ἓνα πολὺπλοκο ἄθροισμα παραγόντων. Γιὰ νὰ ξεχωρίσουμε κάπως αὐτοὺς τοὺς παράγοντες, ταξινομήσαμε τὸ βαθμὸ παρεμβάσεως ποῦ δήλωσε κάθε ἐπιχείρηση ἀνάλογα μὲ τὴ φύση τῶν προϊόντων της, τὸ ποσοστὸ τῆς ξένης συμμετοχῆς σὲ κεφάλαιό της, τὸ βιομηχανικὸ κλάδο σὸν ὁποῖο λειτουργεῖ, καὶ συγκρίναμε τὰ παραγόμενα ἀπὸ τὴν ἑλληνικὴ εταιρία προϊόντα μὲ τὰ προϊόντα τῆς μητρικῆς εταιρίας. Κατόπιν, προσπαθήσαμε νὰ ξεχωρίσουμε εἰδικές περιπτώσεις, κατὰ τὶς ὁποῖες ἡ θυγατρικὴ ἐπιχείρηση μπορούσε νὰ ἐπηρεάζει τὸ

συγκεκριμένο βαθμὸ παρεμβάσεως ποῦ ἄσκει ἡ μητρικὴ εταιρία.

Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἔρευνας αὐτῆς ἀποκαλύπτουν ὅτι ἡ εὐθὺνὴ τῆς ἐπιβλέψεως καὶ ὁ συντονισμὸς τῶν ἐνεργειῶν τῆς ἑλληνικῆς ἐπιχειρήσεως ἀνήκουν κατ' ἀρχὴν στὴ μητρικὴ εταιρία. Σὲ μερικές περιπτώσεις, σχεδὸν σὸ 1/4 τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ δείγματος, ὁ ἐλεγχὸς ἐπὶ τῆς διοικητικῆς καὶ ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς πραγματοποιεῖται διὰ μέσου τοῦ ἐυρωπαϊκοῦ Γραφείου ἢ/καὶ τοῦ διεθνoῦς Στρατηγείου, πράγμα ποῦ σημαίνει ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις ἐλέγχονται κλειστὰ ἀπὸ τὴν μητρικὴ εταιρία. Ἦταν ἐπίσης φανερό ὅτι ὑπῆρχε κάποια ὁλοκληρωσὴ καὶ συντονισμὸς τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων καὶ τῶν ἐνεργειῶν ὅστε νὰ διασφαλίζεται ἐπαρκὴς ροὴ τῆς πληροφορήσεως ἀπὸ τὴν μητρικὴ πρὸς τὴν θυγατρικὴ εταιρία. Ὑπῆρκοι τῆς χώρας τῆς μητρικῆς εταιρίας ἀπασχολοῦνται ἐπίσης στὴν ἑλληνικὴ εταιρία, ἀνεξάρτητα ἀπὸ τὸ ποσοστὸ τῆς ξένης κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς στὴν ἐπένδυση.

Ἀπὸ τὸν ἀκόλουθο πίνακα, γίνεται φανερό ὅτι ἡ παρέμβαση τῆς μητρικῆς εταιρίας, γενικά, στὴ θυγατρικὴ τῆς ἐπιχείρησης πραγματοποιεῖται σὲ βαθμὸ ποῦ ἀντανάκῃ ἓνα σύμπλεγμα μεταβλητῶν:

α) Ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως ποικίλλει ἀνάλογα μὲ τὸ βιομηχανικὸ κλάδο σὸν ὁποῖο λειτουργεῖ ἡ ἐπένδυση. Ἐπιχειρήσεις διυλιστηρίου, χάρτου, πλαστικῶν καὶ ἐλαστικῶν βρίσκονται κάτω ἀπὸ ἀπόλυτὴ ἐπίβλεψη, ἐνῶ στίς ἐπιχειρήσεις ποῦ ἀνήκουν στοὺς κλάδους τῶν μὴ μεταλλικῶν ὀρυκτῶν, νηματοποιίας καὶ τροφίμων, ἡ παρέμβαση εἶναι ἐλαφρά. Οἱ ἐπιχειροῦσες στίς ὁποῖες ὁ ἐλεγχος εἶναι ἐλαφρὸς (ἀπὸ τὸ δείγμα 7) ἀνήκουν σὲ παραδοσιακοὺς κλάδους, γιὰ τοὺς ὁποῖους ἡ σχετικὴ σπουδαιότητα τῆς ἄμεσης ἐπενδύσεως εἶναι μικρὴ. Μερικὲς φαρμακευτικὲς ἐπιχειρήσεις μὴ μεταλλικῶν ὀρυκτῶν, ἐπιχειρήσεις νηματοποιίας καὶ τροφίμων ἀποτελοῦν τὴν ὁμάδα αὐτὴ.

Οἱ ἐπιχειρήσεις ἐκεῖνες ποῦ δήλωσαν ὅτι ἡ ἐπίβλεψη τῆς μητρικῆς εταιρίας εἶναι μέτριον ἔως ἀπολύτου βαθμοῦ (34 ἐπιχειρήσεις) ἀνήκουν στὴν ὁμάδα τῶν ἐπιχειρήσεων ποῦ ἔχουν ἰδρύσει στὴν Ἑλλάδα πρωτοποριακὲς βιομηχανίες καὶ παράγουν προϊόντα τὰ ὁποῖα δὲν παράγονταν στὴν ἑλληνικὴ ἀγορὰ πρὶν ἀπὸ τὴν εἰσοδὸ τῆς διεθνoῦς ἐπενδύσεως. Προϊόντα τῆς ὁμάδας αὐτῆς εἶναι: χλωριοῦχο πολυβινύλιο (PVC), ἀντικροτικὰ σύνθετα, διαλυτικὰ ὑγρά, καυστικὴ σόδα, πολυστερίνη, μέρη ἡλεκτρονικῶν μηχανημάτων, ἄλουμινα καὶ ἄλουμινο, φωτοαντιγραφικὸ χαρτί, μαγνητοταινίες, τηλεπικοινωνιακὸς ἐξοπλισμὸς, ἡλεκτρικὰ καλώδια, ἡλεκτρικὰ μέρη πορσελάνης, λάστιχα αὐτοκινήτων, χαρτοπολτός, ὀργανικά λιπάσματα, μονωτικά ἀπὸ ἴνες γυαλοῦ, κτλ.

Ἄν λάβουμε δὲ ὑπ' ὄψη ὅτι τὰ προϊόντα αὐτὰ βιομηχανιοποιοῦνται μὲ νέες μεθόδους παραγωγῆς,

7. Γιὰ τὴν ἀπόκτηση τῶν σχετικῶν πληροφοριῶν καὶ στατιστικῶν στοιχείων σὸ κρίσιμο αὐτὸ θέμα, καταβάλαμε προσπάθεια νὰ περιληφθεῖ σὸ ἐρωτηματολόγιό ἡ σχετικὴ ἐρώτηση μὲ τὸν ἀκόλουθο τύπο: Σχετικὰ μὲ τὶς λειτουργίες καὶ μεθόδους διοικήσεως, καθὼς ἐπίσης τὴν πολιτικὴ τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως ποῦ εἶναι ἐγκατεστημένη στὴν Ἑλλάδα καὶ ἀφορὰ τὸ μέλλον τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴ χρηματοδοτικὴ πολιτικὴ, τὴν ἐπένδυση τῶν κερδῶν, τὴν ἐπέκταση τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν παραγωγὴν ἐνὸς νέου προϊόντος ἢ τῆς διαφοροποίησης τοῦ ἥδη παραγόμενου προϊόντος, ποῖος εἶναι, κατὰ τὴ γνώμη σας, ὁ βαθμὸς ἐπιβλέψεως ἡ ἐπιρροῆς ποῦ ἄσκειται ἀπὸ τὴν μητρικὴ σας ἐπιχείρηση; Ἀπόλυτος ... Μέτριος ... Ἐλαφρὸς ...;

πού βασίζονται στην κατοχυρωμένη τεχνολογία της πολυεθνικής επιχειρήσεως, εξηγείται κάπως ο ύψηλός βαθμός παρεμβάσεως και εξαρτήσεως μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Πιο λεπτομερειακή ανάλυση των διαφορών στο βαθμό παρεμβάσεως σε σχέση με το βιομηχανικό κλάδο πού γίνεται ή επένδυση, νομίζουμε ότι περιορίζεται από το μικρό άριθμό επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο βιομηχανίας, πού άπάντησαν στη σχετική έρώτηση.

β) Η φύση του προϊόντος φαίνεται νά έχει άποφασιστική σημασία γιά τόν καθορισμό του βαθμού παρεμβάσεως. Οί επιχειρήσεις πού παράγουν τελικά και πλήρως βιομηχανοποιημένα προϊόντα, άποτελούν τό ύψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων με άπόλυτη επίβλεψη και τό χαμηλότερο ποσοστό ή επιχειρήσεων οί όποίες δέχονται επίβλεψη έλαφρά. Έπιχειρήσεις όμως πού οργανώνονται κατακόρυφα προς τήν άπόσπαση πρώτων ύλων, παρουσιάζουν τό χαμηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων με άπόλυτη επίβλεψη και τό ύψηλότερο ποσοστό με έλαφρά.

γ) Διαφορές στο βαθμό έπιρροής, όταν τά στοιχεία ταξινομούνται με βάση τήν όμοιότητα του παραγόμενου στη θυγατρική εταιρία προϊόντος σε σύγκριση με τό παραγόμενο προϊόν τής μητρικής εταιρίας, παίζουν σπουδαιότερο ρόλο σε σχέση με τή σκοπία από τήν όποία εξετάζουμε τό πρόβλημα. Έπιχειρήσεις πού οί τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων τους είναι όμοιες με εκείνες τής μητρικής εταιρίας, βρίσκονται κάτω από μέτρια επίβλεψη. Πραγματικά, ο παράγοντας πού μπορούσε νά έλαττώσει τό βαθμό παρεμβάσεως είναι ή όμοιότητα των παραγόμενων στη θυγατρική εταιρία προϊόντων με τά παραγόμενα προϊόντα τής μητρικής εταιρίας. Έξ αίτίας τής όμοιότητας αυτής των προϊόντων και τής πολυεθνικής φύσεως τής μητρικής εταιρίας πού παράγει σειρά προϊόντων, χρησιμοποιούνται σταθερές παραγωγικές διαδικασίες και μέθοδοι σε παγκόσμια κλίμακα. Συνεπώς, ο βαθμός παρεμβάσεως τής πολυεθνικής εταιρίας στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων τής θυγατρικής επιχειρήσεως, είναι ένα μέσον προστασίας τής τεχνολογίας της και των προηγμένων διοικητικών μεθόδων πού προσφέρει στη λειτουργία τής θυγατρικής μονάδας, και δέν είναι τυπικά άυτοσκοπός.

Μέτρια επίβλεψη όμως δέν έλαττώνει τή σημαντικότητα των οργανωτικών σχέσεων μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, από τήν άωψη τής μεταφερόμενης τεχνολογίας προς τήν εξαρτημένη μονάδα, όστε ή παραγωγή της νά πραγματοποιείται με βάση τά διεθνή πρότυπα. Έφ' όσον όλες οί ενέργειες πραγματοποιούνται μέσα στο πλαίσιο τής πολιτικής τής πολυεθνικής εταιρίας, καθώς άνέφεραν οί επιχειρήσεις τής ομάδας αυτής, ή λειτουργία τής θυγατρικής επιχειρήσεως εθνογριαμίζεται με τά διεθνή επιχειρησιακά πρότυπα και δέν υπάρχει ανάγκη γιά άπόλυτη παρέμβαση.

Αντίθετα, ο παράγοντας πού πραγματικά μπορεί νά αύξήσει τό βαθμό παρεμβάσεως τής πολυεθνικής

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Βαθμός παρεμβάσεως των πολυεθνικών επιχειρήσεων επί των λειτουργιών, των μεθόδων μίνατζμεντ και τής επιχειρησιακής πολιτικής 43 θυγατρικών επιχειρήσεων εγκατεστημένων στην έλληνική βιομηχανία, ταξινομημένους με όρισμένα χαρακτηριστικά κριτήρια

	Βαθμός παρεμβάσεως			
	Από- λυτος Αρ. Έπιχ.	Μέ- τριος Αρ. Έπιχ.	Έλα- φρός Αρ. Έπιχ.	Αρ. Έπι- χειρ.
1) Βιομηχανικός Κλάδος				
Χημικές	8	4	1	13
Πετρελαίου	1	—	—	1
Μηχανών-συσκευών	2	1	—	3
Ηλεκτρικών συσκευών	3	4	—	7
Μή μεταλλικών όρυκτων	—	—	1	1
Χαρτοπολτού-Χάρτου	1	—	—	1
Νηματουργίας	—	—	2	2
Βασικές μεταλλουργικές	3	1	—	4
Τροφίμων	—	—	3	3
Πλαστικών και έλαστικόδ	2	—	—	2
Δέρματος	—	1	—	1
Ένδυμάτων-ύποδημάτων	—	—	—	1
Σιδηρουργία	2	—	—	2
2) Φύση Προϊόντος				
α) Τελικά	21	9	6	36
β) Ένδιάμεσα	1	3	1	5
3) Σύγκριση προϊόντων προς τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία				
Όμοια	—	13	7	20
Μερικώς όμοια (διαφοροποιημένα)	14	—	—	14
Ανόμοια	7	—	—	7
4) Ποσοστό ζήτησης κεφα- λαιακής συμμετοχής				
25-50	5	3	3	11
51-75	3	1	2	6
76 και άνω	14	9	2	25

Π η γ ή: Έρωτηματολόγιο

Έξήσηση όρων

Έπειδή ή έρώτηση προς τίς επιχειρήσεις σχετικά με τό βαθμό παρεμβάσεως πού υφίσταται κάθε θυγατρική επιχείρηση είναι όποιασδήποτε, δόθηκαν στους μίνατζερς των επιχειρήσεων κριτήρια γιά τούς διαφόρους βαθμούς επίβλεψης ή παρεμβάσεως. Ειδικότερα, άπόλυτα επίβλεπόμενη επιχείρηση είναι εκείνη στην όποία ή λήψη αποφάσεων πού άφορούν τή λειτουργία και τήν πολιτική της στην Έλλάδα καθορίζεται από τή μητρική εταιρία. Η επίβλεψη χαρακτηρίζεται σάν μέτρια σε εκείνες τίς περιπτώσεις, όπου ύπρχαν ειδικές περιπτώσεις, σύμφωνα με τίς όποιες ή ελληνική επιχείρηση (θυγατρική) μπορούσε νά επηρεάζει τήν επίβλεψη τής μητρικής εταιρίας κατά όποιοδήποτε τρόπο, π.χ. κάνοντας εισηγήσεις και λαμβάνοντας όδηγίες συνεπώς, ύπρχε κάποια άυτονομία στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Η επίβλεψη χαρακτηρίζεται έλαφρά, όταν ή λήψη αποφάσεων καθορίζεται από τή θυγατρική επιχείρηση στην Έλλάδα και δέν άσκειται έπιρροή εκ μέρους τής πολυεθνικής εταιρίας.

στή θυγατρικὴ ἐταιρία, εἶναι ἡ παραγωγή ἐνός εἰδικοῦ προϊόντος ἢ ἡ διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως.⁸ Αὐτὴ εἶναι ἡ περίπτωση τῶν 22 ἐπιχειρήσεων, πού ἀνέφεραν ὅτι ἡ ἐπιβλέψη εἶναι ἀπόλυτη. Οἱ ἐπιχειρήσεις τῆς κατηγορίας αὐτῆς ἀναφέρθηκαν στὴν ἀνάγκη προσαρμογῆς τοῦ προϊόντος ἢ στὴν ἀνάγκη παραγωγῆς κάποιου νέου προϊόντος, σάν μιὰ ἀναπόκριση στὶς ἀνάγκες καὶ τὴν ἰδιομορφία τῆς ἐλληνικῆς ἀγορᾶς. Στὴν περίπτωση αὐτῇ, ἡ ἀνάγκη γιὰ κλειστὴ ἐπιβλέψη φαίνεται ἀναπόφευκτη, σάν συνέπεια τῶν διαφορετικῶν τεχνικῶν ἀπαιτήσεων τῆς παραγωγῆς. Αὐτὸ ὅμως σημαίνει, ὅτι ἡ παραγωγή καὶ οἱ σχετιζόμενες μὲ τὴν παραγωγή ἐξειδικεύσεις ἀναπτύσσονται κυρίως στὴν Ἑλλάδα, ὅπως εἶναι ἀκριβὸς ἡ περίπτωση σ' αὐτὴ τὴν κατηγορία ἐπιχειρήσεων, καὶ ἐξηγεῖ τὸν ὑψηλὸ βαθμὸ ἐπιβλέψεως. Ἐδῶ εἶναι ὁ συνδετικὸς κρίκος πού κάνει τὴν ἄμεση διεθνὴ ἐπένδυση προτιμότερη ἔναντι τῶν ἐναλλακτικῶν τρόπων μεταφορᾶς τεχνολογίας, π.χ. παραχώρησης τῆς τεχνολογίας μὲ σύμβαση, κτλ.

δ) Ὅταν ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως ἐξετάζεται σὲ σχέση μὲ τὸ ποσοστὸ τῆς ξένης συμμετοχῆς στὸ κεφάλαιο τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως, τὰ ἀποτελέσματα φαίνονται νὰ εἶναι ἐνδιαφέροντα, ἀλλὰ δὲν εἶναι σὲ ὅλες τὶς περιπτώσεις σαφῆ, ὥστε νὰ μπορεῖ νὰ ὑποστηριχθεῖ ὁ γενικὸς κανόνας, ὅτι ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὸ ποσοστὸ τῆς ξένης κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς. Σὲ μιὰ ομάδα 11 ἐπιχειρήσεων πού ἡ ξένη συμμετοχὴ στὸ κεφάλαιο τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως ἀποτελεῖ μειοψηφία ἀπὸ 25% ἕως 50%, οἱ πέντε ἐπιχειρήσεις ἐπιβλέπονται ἀπόλυτα, τρεῖς ὁρίστανται μέτρια ἐπιρροή, ἐνῶ σὲ ἄλλες τρεῖς ἡ παρέμβαση τῆς μητρικῆς ἐταιρίας ἦταν ἐλαφρά.

Σὲ μιὰ ἄλλη ομάδα 6 ἐπιχειρήσεων, στίς ὁποῖες ἡ συμμετοχὴ τοῦ ξένου κεφαλαίου ποικίλλει ἀπὸ 51% ἕως 75%, στὶς τρεῖς ὁ ἔλεγχος ἦταν ἀπόλυτος, μιὰ ἐλεγχόταν μέτρια, καὶ δύο ἐλεγχόταν ἐλαφρά.

Στὴν τρίτη ομάδα 25 ἐπιχειρήσεων, στίς ὁποῖες ἡ συμμετοχὴ τοῦ ξένου κεφαλαίου κυμαίνεται ἀπὸ 76% καὶ ἄνω, οἱ 14 ἐλεγχόταν ἀπόλυτα, 9 ἐπιχειρήσεις ἐλεγχόταν μέτρια καὶ 2 δήλωσαν ὅτι ἡ παρέμβαση ἦταν ἐλαφρά.

Ὁ ὑψηλὸς βαθμὸς ἐπιβλέψεως στίς περιπτώσεις πού ἡ συμμετοχὴ τοῦ ξένου κεφαλαίου εἶναι κάτω ἀπὸ 75%, καὶ αὐτὲς εἶναι περίπου τὸ 1/3 τῆς κατηγορίας τῶν ἐπιχειρήσεων πού ὁ ἔλεγχος εἶναι ἀπόλυτος, τείνει νὰ ὑποστηρίξει τὸ ἐπιχείρημα ὅτι ἡ κεφαλαιακὴ συμμετοχὴ εἶναι ἀναγκαία ἐκ μέρους τοῦ ξένου ἐπενδυτῆ γιὰ τὴν ἀπόκτηση ἐλέγχου στὴ θυγα-

τρικὴ ἐπιχείρηση πού ἀποσκοπεῖ στὴν προστασία τῶν εἰδικῶν τεχνικῶν πλεονεκτημάτων πού συνιστοῦν τὴν ἐπένδυση.

Πάντως δὲν ὑπάρχει ἁπλὴ σύνδεση μεταξὺ τοῦ φανεροῦ τύπου τῆς ἐπενδύσεως (κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς) καὶ τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων, γιὰτὶ ὑπάρχουν πολλοὶ τρόποι, πού ἡ πολυεθνικὴ ἐταιρία μπορεῖ νὰ χρησιμοποιεῖ γιὰ νὰ ἐπιτύχῃ τὸν ἴδιο σκοπὸ: π.χ. ἐάν ἡ πολυεθνικὴ ἐταιρία ὑποχρεωθεῖ ἀπὸ τὶς ἀρχές τῆς χώρας στὴν ὁποία ἐγκαθίσταται νὰ δεχθεῖ μεγαλύτερη συμμετοχὴ τοπικοῦ κεφαλαίου στὴ θυγατρικὴ τῆς μονάδα, θὰ ἀντιμετωπίσει τὴ μεταβολὴ αὐτὴ στὸν τύπο τῆς ἐπενδύσεως, διὰ τῆς μεγαλύτερης ἐνισχύσεως τοῦ κεντρικοῦ ἐλέγχου στὴ θυγατρικὴ ἐταιρία.

Εἶναι εὐνόητο ὅτι στὰ πλαίσια ἐνός ἄρθρου δὲν εἶναι δυνατό νὰ ἐξετάσουμε γενικά τὸν τρόπο κατὰ τὸν ὁποῖο ὁ τύπος τῆς ἄμεσης διεθνούς ἐπενδύσεως στὴν ἐλληνικὴ βιομηχανία σχετίζεται μὲ τὸν τύπο τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων πού διαμορφώνονται μεταξὺ τῶν ἐπιχειρήσεων. Αὐτὸ θὰ ἀποτελοῦσε μιὰ ἐνδιαφέρουσα καὶ ἀξιόλογη ἐργασία. Ἐδῶ περιορίζουμε τὸ ἐνδιαφέρον μας μόνο στὸ ρόλο τὸν ὁποῖο ὁ ὀργανωτικὸς τύπος παίζει στὸν καθορισμὸ τοῦ βαθμοῦ παρεμβάσεως τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως στίς ἐξαρτημένες μονάδες τῆς καί, μ' αὐτὸ τὸν τρόπο, στὴν ἔκταση τῆς μεταφερόμενης τεχνολογίας.⁹ Μπορεῖ οἱ πληροφορίες πού δίνονται ἐδῶ νὰ μὴν εἶναι ἱκανοποιητικῆς ὥπως θὰ ἐπιθυμοῦσε κανεὶς, ἐπεξηγοῦν ὅμως μερικὰ ἐπιμῆχα σημεῖα τοῦ προβλήματος πού ἀπασχολεῖ ὄχι μόνο ἐμᾶς ἀλλὰ καὶ ὅλες σχεδὸν τὶς χώρες πού δέχτηκαν τὴ διεθνὴ ἐπένδυση σάν ἓνα μέσο ἀναπτύξεως.

Ὁ ἄλλος κύριος στόχος τοῦ ἄρθρου αὐτοῦ εἶναι νὰ καθορίσει ἐάν ὑπάρχουν εἰδικές περιπτώσεις κατὰ τὶς ὁποῖες τὸ μάντζιμεντ τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως μπορεῖ νὰ ἐπηρεάζει τὸ βαθμὸ παρεμβάσεως, ὅπως ἔχει περιγραφεῖ.

Ἀποτελεῖ κοινὴ τακτικὴ γιὰ τὶς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις νὰ ἀπασχολοῦν ἓνα ἀριθμὸ διοικητικῶν καὶ τεχνικῶν προσωπικῶ ἀπὸ τὴν πολυεθνικὴ ἐταιρία. Ἡ ἀνάγκη αὐτὴ νὰ συνδυάζονται διάφορες ἐθνικότητες στὴ διοίκηση τῶν θυγατρικῶν μονάδων τους, φαίνεται νὰ ἀναγνωρίζεται ἀπὸ ὅλες σχεδὸν τὶς πολυεθνικὲς ἐπιχειρήσεις.

Εἰδικότερα, ἡ σωστότερη ἀναλογία ἀπασχολήσεως ξένων καὶ Ἑλλήνων ὑπκόων στὴ θυγατρικὴ ἐπιχείρηση φαίνεται ὅτι ἐπηρεάζεται: ἀπὸ τὸ συσχετισμὸ 1) τῆς ἀνάγκης γιὰ τοπικὴ πρωτοβουλία μὲ τὴν ἀνάγκη γιὰ κεντρικὸ ἔλεγχο, 2) τῆς ἀνάγκης κατανόησεως τοπικῶν ἰδιορρυθμιῶν τῆς ἀγορᾶς μὲ

8. Ὁ ὁρος *διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος* λαμβάνεται μὲ τὴν τεχνικὴ ἔννοια τοῦ διαφορετικοῦ προϊόντος πού ἐπιτυγχάνεται μὲ τὴν προσαρμογὴ τεχνολογίας στὶς τοπικὲς συνθήκες.

9. Γιὰ τὴ μεταφορὰ τεχνολογίας στὴν ἐλληνικὴ βιομηχανία διὰ τὸν διεθνοῦς ἄμεσον ἐπενδύσεων, βλ. π.ε. Constantine-Ernest Yacoumatos, *International Direct Investment and the Transfer of Production: A Case Study of Greek Manufacturing Industry*. Ph. D. Thesis University of Reading, 1976 (ὡς ἐκδόση).

τήν ανάγκη κατανόησης εταιρικών τρόπων ένεργείας καί 3) τής ανάγκης τής έκ περιστροφής μετακινήσεως (rotation) τών μάνατζερς στίς θυγατρικές μονάδες γιά τήν εξασφάλιση κάποιας ίσορροπίας έλέγχου τών παραγωγικών καί διοικητικών μεθόδων τής πολυεθνικής επιχειρήσεως. Τό γεγονός αυτό έχει μεγάλη σπουδαιότητα από τήν άποψη τών αποτελεσμάτων πού σχετίζονται μέ έξωτερικές οίκοномίες (external economies ή spillover effects). Έκείνο όμως πού φαίνεται ακόμα σπουδαιότερο είναι ότι τά παραπάνω πραγματοποιούνται σέ ένα γενικό κλίμα-σιο εταιρικών τρόπων ένεργείας, πού θά μπορούσε νά χαρακτηριστεί σάν μία ιδιόρρυθμη επιχειρηματική φιλοσοφία.

Γιά τήν κατηγορία τών επιχειρήσεων πού παράγουν προϊόντα όμοια πρός τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία καί πού άνέφεραν μέτρια επίβλεψη, θά περίμενε κανείς ότι υπάρχει κάποιος βαθμός αὐτονομίας. Οί επιχειρήσεις όμως αυτές άπασχολούσαν μεγαλύτερο αριθμό ξένων υπηκόων στή διοίκηση. Δηλαδή, υπήρχε μεγαλύτερη αντιπροσώπηση τής μητρικής εταιρίας στή διοίκηση καί λήψη αποφάσεων τής θυγατρικής επιχείρησης. Οί επιχειρήσεις τής κατηγορίας αυτής δέν μπορούσαν νά επηρεάζουν αποφάσεις πού λαμβάνονταν μέσα στό διεθνές πλαίσιο επιχειρησιακής πολιτικής. Μερική μόνον εξήγηση μπορεί νά αποδοθεί, στήν περίπτωση αυτή, στό γεγονός τής υπάρξεως ξένης κεφαλαιακής συμμετοχής. Ή εξήγηση βρίσκεται κυρίως στό γεγονός, ότι ή άμεση διεθνής επένδυση είναι επέκταση τοῦ μάνατζμεντ καί τής τεχνολογίας τής πολυεθνικής επιχείρησης. Γι' αυτό, ή επιθυμία τής πολυεθνικής επιχείρησης νά προστατεύσει τήν επένδυση καί δι' αυτής τήν τεχνολογία της, εισάγοντας στό παιχνίδι τήν επιρροή τών συγκεντρωμένων διοικητικών της μέσων γιά τή μεγιστοποίηση τής αποδόσεως όλoκληρης τής επιχείρησης, εξηγεί μάλλον τήν άποψη αυτή. Μπορούμε λοιπόν νά χαρακτηρίσουμε αυτή τήν κατηγορία επιχείρησης, σάν «έθνοκεντρική όργάνωση» επιχειρήσεων στήν έλληνική βιομηχανία, έφ' όσον όλες οι αποφάσεις πού άφορούν τήν πολιτική τής θυγατρικής επιχείρησης λαμβάνονται πραγματικά καί άποκλειστικά από τή μητρική εταιρία.

Στίς επιχειρήσεις στίς όποίες ή παρέμβαση τής μητρικής εταιρίας ήταν άπόλυτη (22 από τίς 41), παρατηρείται καί ένας σημαντικός βαθμός αὐτονομίας γιά όρισμένες αποφάσεις, πού άφορούσαν κυρίως τήν παραγωγή νέου προϊόντος ή τή διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τοῦ παραγόμενου από τήν πολυεθνική επιχείρηση. Γενικά, οί επιχειρήσεις τής κατηγορίας αυτής άνέφεραν, ότι τοπικοί παράγοντες επηρέαζαν τή λειτουργία τους σέ ένα διαφορετικό περιβάλλον. Έδω ό συνδυασμός άπόλυτης παρεμβάσεως μέ κάποιο βαθμό αὐτονομίας μπορεί νά θεωρηθεί πρόσθετη εισαγωγή τεχνολογικών γνώσεων

πέραν τής εισαγωγής κεφαλαίου. Συνεπώς, όσο στενότεροι είναι οι δεσμοί τής πολυεθνικής επιχείρησης μέ τίς θυγατρικές της μονάδες, τόσο περισσότερη τεχνολογία καί πείρα μεταφέρονται στή χώρα πού δέχεται τήν επένδυση. Γιατί περισσότερη αὐτονομία στή λήψη αποφάσεων θά ήταν αντίθετη πρός τήν έννοια τής άμεσης επενδύσεως. Όποσδήποτε όμως, ή επίβλεπόμενη αὐτονομία έμφανίζεται σάν μία έσκεμμένη άπόκριση τής πολυεθνικής επιχείρησης στήν αντίστοιχη πεποιθήση πρός τήν ανάγκη γιά περισσότερη ευέλκτο μάνατζμεντ, προκειμένου νά αντιμετωπιστούν οι διαφορετικές απαιτήσεις τής τοπικής αγοράς.

Οί πολυεθνικές εταιρίες φαίνεται ότι άξιολογούν σημαντικά τό γεγονός, ότι τά πρότυπα εκτελέσεως διαφέρουν σέ ένα ξένο περιβάλλον, πράγμα πού έχει σάν συνέπεια νά καθορίζονται τοπικά οι διάφορες άξιολογήσεις. Αυτό εκφράζεται μέ τό γεγονός ότι οί επιχειρήσεις πού περιλαμβάνονται στήν κατηγορία αυτή διοικούνται από Έλληνες, οι όποιοί είναι εξοικειωμένοι μέ τίς άνάγκες καί τίς περιστάσεις τής ελληνικής αγοράς. Απόλυτη παρέμβαση, έκφραζόμενη μέ ένα δεδομένο βαθμό συγκεντρώσεως στή λήψη αποφάσεων πού άφορούν τήν κύρια επιχειρησιακή πολιτική, έλαττώνει άναγκαστικά από τούς μάνατζερς τών θυγατρικών μονάδων τήν ευκαιρία νά αναπτύσουν τίς δραστηριότητές τους στά άνώτερα επίπεδα τοῦ μάνατζμεντ.

Όποσδήποτε όμως, τό έμφανιζόμενο πρότυπο τής επίβλεπόμενης αὐτονομίας σ' αυτή τήν κατηγορία επιχειρήσεων έγγυάται ότι οι αποφάσεις τής θυγατρικής επιχείρησης λαμβάνονται από κοινού μάλλον παρά μονόπλευρα. Διαπιστώθηκε δηλαδή μία συνεχής ανταλλαγή ιδεών μεταξύ θυγατρικής καί μητρικής εταιρίας μέ τήν έννοια ότι οι επιχειρήσεις μπορούσαν νά κάνουν εισηγήσεις πρός τή διοίκηση τής πολυεθνικής επιχείρησης, πού άφορούσαν μερικές άπόψεις λειτουργίας καί επιχειρησιακής πολιτικής, όπως τό μέλλον τής ελληνικής επιχείρησης, τήν επανέπένδυση τών κερδών καί τήν επέκταση τής επιχείρησης, καί κυρίως τήν παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος ή τή διαφοροποίηση τών ήδη παραγόμενων προϊόντων. Σέ όλες αυτές τίς περιπτώσεις οι αποφάσεις λαμβάνονταν κατόπιν εξέτασεως τών σχετικών προβλημάτων μέ τή συμμετοχή τοῦ μάνατζμεντ τής θυγατρικής επιχείρησης.

Οί επιχειρήσεις τής κατηγορίας αυτής μπορούν νά ταξινομηθούν σέ δύο ομάδες: α) Στίς επιχειρήσεις εκείνες πού είχαν νά διαφοροποιήσουν τό ήδη παραγόμενο προϊόν τής μητρικής εταιρίας (14 επιχειρήσεις) καί β) σ' εκείνες τίς επιχειρήσεις πού παράγουν στήν ελληνική βιομηχανία ένα νέο προϊόν. Ή λήψη αποφάσεων στήν πρώτη ομάδα επιχειρήσεων είναι ευθυγραμμισμένη μέ τίς άπόψεις τής μητρικής εταιρίας.

Οί επιχειρήσεις δηλαδή όφειλαν νά εισηγούνται

τά θέματα τῆς ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς στό ἐπιτελικό γραφεῖο τῆς ἐταιρίας, δικαιολογώντας λεπτομερῶς ὅ,τι εἶχαν ἀποφασίσει. Κατόπιν δίνονταν ὁδηγίες ἐκ μέρους τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς πρὸς τὴν πραγματοποιήσι τῶν ἀποφάσεων, γεγονός τὸ ὁποῖο σημαίνει ὅτι κάποια χαλαρὰ αὐτονομία ὑπῆρχε στὴν ἐλληνικὴ ἐπιχείρηση ἀλλὰ οἱ ἀποφάσεις τῆς ἔπρεπε νὰ εἶναι εὐθυγραμμισμένες μετὰ τῆς ἀπόψεως τοῦ διεθνoῦς γραφείου τῆς ἐταιρίας.

Ἡ δυνατότητα λήψεως ἀποφάσεων στὴ δεύτερη ὁμάδα ἐπιχειρήσεων περιορίζεται στό στρατηγεῖο τῆς ἐταιρίας καὶ δίνεται μεγαλύτερη αὐτονομία στίς θυγατρικές ἐπιχειρήσεις, οἱ ὁποῖες δὲν ὑποχρεοῦνται νὰ δικαιολογοῦν τῆς ἀποφάσεις τους, πού λαμβάνονται κατόπιν λήψεως συμβουλῶν καὶ κατόπιν τελικῆς συμφωνίας μετὰ τὴν πολυεθνικὴ ἐπιχείρηση.

Τὸ χαρακτηριστικὸ λοιπὸν πού διακρίνει τῆς δύο ὁμάδες ἐπιχειρήσεων εἶναι μιὰ μικρὴ διαφορὰ στό βαθμὸ τῆς ἐπιβλεπόμενης αὐτονομίας πού παρέχεται στίς θυγατρικές μονάδες, ἡ ὁποία ἐκφράζεται διὰ τῆς ἐντατικότερης παρεμβάσεως τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας στὴ λήψη ἀποφάσεων τῶν ἐξαρτημένων μονάδων τῆς ὅσον ἀφορὰ τὴν πρώτη ὁμάδα ἐπιχειρήσεων, μολονότι οἱ ἀποφάσεις λαμβάνονταν ἀπὸ τῆς θυγατρικές ἐταιρίες καὶ στίς δύο περιπτώσεις.

Ἡ ἐξήγηση πρέπει νὰ ἀναζητηθεῖ στό γεγονός ὅτι στὴν πρώτη ὁμάδα οἱ ἐπιχειρήσεις ζητοῦσαν νὰ δημιουργήσουν παραλλαγές στὴν τεχνολογία τῆς παραγωγῆς διὰ τῆς ἀναφορᾶς στό ὑπάρχον ἀπόθεμα τεχνολογικῶν γνώσεων τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας. Συνεπῶς, ἡ κάτωθεν ἐντατικὴ παρέμβαση, ἐκφραζόμενη μετὰ μιὰ ἐπιβλεπόμενη αὐτονομία, δὲν ἀποτελεῖ σκοπὸ καθ' ἑαυτὸν ἀλλὰ ἀπλῶς μέσο γιὰ τὴν προσ-

τασία τοῦ ὑπάρχοντος ἀποθέματος τεχνολογίας τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας.

Στὴ δεύτερη ὁμάδα ἐπιχειρήσεων (7 ἐπιχειρήσεις) ἔνα σύνολο ἀπόψεων χρειαζόταν γιὰ τὴ δημιουργία νέας τεχνολογίας πού ἀπαιτεῖ ἡ παραγωγή ἐνὸς νέου προϊόντος. Συνεπῶς, ἡ προσπάθεια μεταξὺ τῶν θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τοῦ στρατηγεῖο τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας γιὰ τὴν πραγματοποίηση ἐπιτρεπτῶν τοπικῶν παρεκκλίσεων καὶ κατανομῆς τῶν ἀποφάσεων-κλειδῶν γιὰ τὴν παραγωγή νέων προϊόντων, ὑποκαθιστᾷ τὸν ἀπόλυτο βαθμὸ παρεμβάσεως μετὰ τὴν δυνατὴ παραχώρηση αὐτονομίας πρὸς τῆς θυγατρικές τῆς μονάδες.

Ἀπὸ τὸν πίνακα 2 γίνεται φανερό ὅτι οἱ θυγατρικές ἐπιχειρήσεις πού πραγματοποιοῦν δαπάνες γιὰ ἔρευνα ἐντὸς τῶν ἐργαστηρίων τους στὴν Ἑλλάδα εἶναι προσανατολισμένες πρὸς τὴν ἐσωτερικὴ ἀγορά. Τὸ γεγονός αὐτὸ σχετίζεται μετὰ τὴν προσαρμογὴ τῆς τεχνολογίας τῆς μητρικῆς ἐταιρίας πρὸς τῆς συνθήκες πού ἀντιμετωπίζουν οἱ ἐπιχειρήσεις στό νέο περιβάλλον.

Ἐπίσης, ἀπὸ τὸν πίνακα 2 φαίνεται ἡ σχέση μετὰ μὲγέθους ἐπιχειρήσεως καὶ ἔρευνας-ἀναπτύξεως ἐκφραζόμενη σὲ ποσοστὸ ἐπὶ τῶν πωλήσεων μετὰ τὴν ἐννοια ὅτι οἱ μεγαλύτερες σὲ μέγεθος ἐπιχειρήσεις πραγματοποιοῦν δαπάνες γιὰ ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη (R&D).

Ἀπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ δείγματος 15 δήλωσαν ὅτι ἡ ἔρευνα γινόταν γιὰ τὴν εἰσαγωγὴ ἐνὸς νέου προϊόντος στὴν ἐλληνικὴ ἀγορά. Ἀπὸ αὐτὰς 6 ἐπιχειρήσεις δήλωσαν ὅτι ἡ ἔρευνα γινόταν καὶ γιὰ τὴ βελτίωση τῶν παραγωγικῶν διαδικασιῶν πού ἦδη ὑπῆρχαν. Οἱ ὑπόλοιπες 16 ἐπιχειρήσεις δήλωσαν ὅτι

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Δαπάνη γιὰ ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη πραγματοποιούμενη ἐντὸς τῶν θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων στὴν Ἑλλάδα, ἐκφραζόμενη σὲ ποσοστὰ ἐπὶ τῶν πωλήσεων καὶ ταξινομημένη κατὰ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ κατὰ προσανατολισμὸ πρὸς τὴν ἐσωτερικὴ ἀγορά (ἀριθμὸς ἐπιχειρήσεων)

Δαπάνη γιὰ ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη σὲ ποσοστὸ ἐπὶ τῶν πωλήσεων	μέχρι 10*		10.1- 30		30.1- 50		50.1- 70		70.1- 90		90 καὶ ἄνω	
	Συν.	Προ-σανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προ-σανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προ-σανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προ-σανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προ-σανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προ-σανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς
0%	6	—	5	—	3	—	2	—	1	—	1	—
Μέχρι 0.5	1	1	—	—	1	1	2	2	—	—	2	2
0.6- 1.0	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	1
1.1- 2.0	—	—	—	—	1	1	2	2	2	2	3	3
2.1- 3.0	—	—	—	—	1	1	1	1	3	3	3	3
Σύνολο	8	2	7	2	7	4	8	6	9	8	10	9

Π ἡ γ ἡ: Τὸ ἐρωτηματολόγιο πού χρησιμοποιήθηκε.

* Τὸ μέγεθος τῶν ἐπιχειρήσεων μετρεῖται μετὰ στοιχεῖα καθαροῦ ἐνεργητικοῦ τὴν 31 Δεκεμβρίου 1967 σὲ ἑκατ. δραχμὲς πού ἐλήφθησαν ἀπὸ δημοσιευθέντες ἰσολογισμοὺς τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ δείγματος.

Σημ: Ἀπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως τοῦ δείγματος πέντε δὲν ἀπάντησαν στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Βιομηχανική ταξινόμηση κατά βαθμό έντάσεως έρευνας ('Αριθμός επιχειρήσεων)

Κλάδος Βιομηχανίας	Δαπάνη έρευνας και ανάπτυξεως σε ποσοστό επί των πωλήσεων				
	0%	μέχρι 0.5	0.6-1.0	1.1-2.0	2.1-3.0
1) Βιομηχανίες έντάσεως-έρευνας					
Χημικές και φαρμακευτικές	-	-	-	4	3
Μερών ηλεκτρικών συσκευών	-	-	2	1	-
Ήλεκτρικών μηχανών	-	-	1	1	2
Μηχανολογικού εξοπλισμού	-	-	1	2	2
Έλαστικού	-	-	2	-	-
Πετρελαίου	-	-	-	-	1
2) Βιομηχανίες μύ έντάσεως-έρευνας					
Σιδήρου και Χάλυβος	3	1	-	-	-
Προϊόντων εκ χάρτου	2	1	1	-	-
Τροφίμων	1	2	1	-	-
Συσκευασίας	2	2	-	-	-
Μεταλλικών προϊόντων	3	-	1	-	-
Κλωστοϋφαντουργικές-ένδυμάτων-υποδημάτων	7	-	-	-	-

Π η γ ή: Τό έρωτηματολόγιο πού χρησιμοποιήθηκε.

Σημ.: 'Από τίς επιχειρήσεις του δείγματος πέντε δέν άπάντησαν στή σχετική έρώτηση.

ή έρευνα γινόνταν γιά τή διαφοροποίηση των ήδη παραγομένων προϊόντων. Αυτό δείχνει τή σχέση μεταξύ τής φύσεως τής έρευνας και τής φύσεως των προϊόντων, συγκρινομένων μέ τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία προϊόντα. Στίς περιπτώσεις πού οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι τά παραγόμενα στήν Έλλάδα προϊόντα ήταν όμοια μέ τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία (18 επιχειρήσεις) δέν πραγματοποιούν δαπάνες γιά έρευνα. Στίς περιπτώσεις πού τά παραγόμενα προϊόντα είναι κάπως διαφοροποιημένα σέ σύγκριση μέ τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία, κυρίως γιά νά αντιμετωπισθούν οι άπαιτήσεις τής τοπικής αγοράς, οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν δαπάνες γιά έρευνα (πίνακας 4).

Τά στοιχεία του πίνακα 4 είναι επίσης σημαντικά γιατί συμπληρώνουν και μέχρις ενός σημείου εξηγούν τά δεδομένα του πίνακα 2. Συγκρίνοντας τά στοιχεία των δύο πινάκων διαπιστώνουμε ότι ή ανάγκη γιά τή διαφοροποίηση των προϊόντων από τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία είναι ο κύριος λόγος πού αναγκάζει τίς θυγατρικές επιχειρήσεις νά πραγματοποιούν έρευνα. Άλλά διαφοροποίηση του προϊόντος, έδω, άποκαλύπτει ότι ή φύση τής έρευνας είναι προσανατολισμένη στήν έσωτερική αγορά, ή όποια είναι συνέπεια τής ανάγκης προσαρμογής τής τεχνολογίας τής μητρικής εταιρίας πός τίς άπαιτήσεις τής ελληνικής αγοράς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Δαπάνη γιά έρευνα και ανάπτυξη πραγματοποιούμενη από τίς θυγατρικές επιχειρήσεις, ταξινομημένη μέ τή φύση των παραγομένων προϊόντων σέ σύγκριση μέ τά παραγόμενα προϊόντα από τή μητρική εταιρία

Σχέση προϊόντων τής θυγατρικής εταιρίας πός τά προϊόντα τής μητρικής Έταιρίας	Δαπάνη έρευνας σε ποσοστό επί των πωλήσεων			
	0%	0.01-1.00%	1.1-2.00%	2.1-3.00%
	άρθρ. έπι- χειρή- σεων	άρθρ. έπι- χειρή- σεων	άρθρ. έπι- χειρή- σεων	άρθρ. έπι- χειρή- σεων
Όμοια	18	-	-	-
Σημαντικά διαφοροποιημένα (16)	-	7	6	3
Άνόμοια (15)	-	8	2	5
	18	15	8	8

Π η γ ή: Τό έρωτηματολόγιο πού χρησιμοποιήθηκε.

Σημ.: 'Από τίς επιχειρήσεις του δείγματος πέντε δέν άπάντησαν στή σχετική έρώτηση.

Τό υπόδειγμα τής πρώτης ομάδας επιχειρήσεων μπορεί νά χαρακτηριστεί σάν «πολυκεντρική» όργάνωση, ενώ οι επιχειρήσεις τής δευτερης ομάδας αποτελούν μία πολύ άμυδρή ένδειξη μεταβάσεως πός τό «γεωκεντρικό» προσανατολισμό, στοιχεία του όποιου μόλις αρχίζουν νά διαφαίνονται.

Κάποια όλοκληρώση και συντονισμός των οργανωτικών σχέσεων και ένεργειών ύπάρχει, ώστε νά διασφαλίζει τή ροή τής τεχνικής πληροφορήσεως από τή μητρική εταιρία πός τίς θυγατρικές επιχειρήσεις. 'Η παρέμβαση τής πολυεθνικής εταιρίας ποικίλλει σημαντικά, εξαρτώμενη από ένα πολύπλοκο άθροισμα παραγόντων από τους όποιους ή φύση του παραγομένου προϊόντος και ό βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος κατά τήν παραγωγή του, σέ σύγκριση μέ τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία προϊόντα, φαίνονται νά είναι άποφασιστικής σημασίας γιά τον καθορισμό του τύπου των οργανωτικών σχέσεων και τής εισροής τής σχετικής τεχνολογίας.

Πάντως, τό ποιός από τους τρεις παραπάνω τύπους θά είναι έπικρατέστερος, εξαρτάται από τήν έπιθυμία των πολυεθνικών επιχειρήσεων νά προστατεύσουν τήν τεχνολογία τους, τήν ικανότητά τους νά εκτιμούν παράγοντες του τόπου πού αναλαμβάνουν παραγωγικές λειτουργίες και τό βαθμό στον όποιο μπορούν νά εξοικειώνονται μέ τίς ανάγκες και τίς περιστάσεις τής χώρας πού φιλοξενεί τίς διεθνείς επενδύσεις.