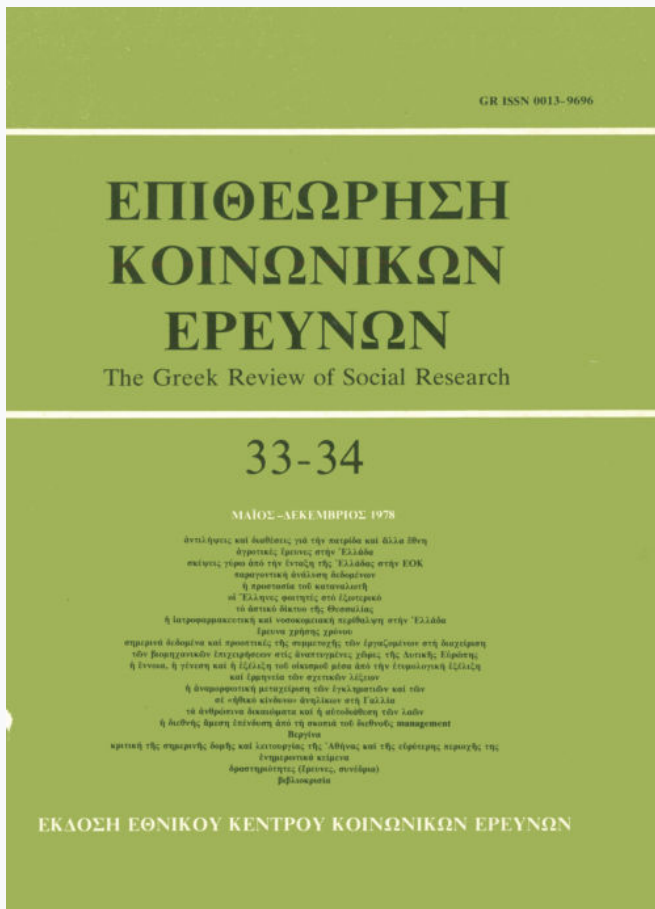


The Greek Review of Social Research

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 ήμεση 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.

είσαγωγή

Οί οργανωτικές σχέσεις, πού παρουσιάζονται κάθε φορά ανάμεσα στίς πολυεθνικές εταιρίες καί τίς θυγατρικές τους επιχειρήσεις, καθορίζουν τόν τύπο προανατολισμού τών άμέσων διεθνών επενδύσεων καθώς καί τήν έκταση τής τεχνολογίας, πού μεταφέρεται διά τών επενδύσεων αυτών. Οί οργανωτικές αυτές σχέσεις είναι δυνατό νά εξακριβωθούν μέ τήν εκτίμηση του χαρακτήρα καί του βαθμού του έλέγχου πού άσκειται από τή μητρική εταιρία επί τών θυγατρικών τής επιχειρήσεων. Δηλαδή, μία όρθή εκτίμηση τών οργανωτικών σχέσεων καί τών δομών, πού υπάρχουν μεταξύ τών μονάδων μιάς πολυεθνικής επιχειρήσεως, μπορεί νά καθορίσει τό κέντρο λήψεως αποφάσεων πού άφορούν τήν παραγωγή καί τήν πολιτική τής επιχειρήσεως καί νά προσδιορίσει τό βαθμό άυτονομίας, έάν υπάρχει, τών θυγατρικών μονάδων στήν άσκηση τής επιχειρησιακής τους πολιτικής.

Στήν εργασία αυτή θά παρακολουθήσουμε τήν έξελικτική διαδικασία τών οργανωτικών τύπων, καθώς διαμορφώνονται, όταν ή πολυεθνική επιχείρηση άποφασίζει νά διεθνοποιεί τίς παραγωγικές τής λειτουργίες. Έπίσης, θά επιχειρήσουμε νά προσδιορίσουμε, όσο τά στοιχεία πού έχουμε επιτρέπουν,¹ τήν οργανωτική μορφή σέ ένα δείγμα άμέσων διεθνών επενδύσεων πού λειτουργούν στήν ελληνική βιομηχανία, σάν μία άπάντηση στό πρόβλημα τών προσδιοριστικών παραγόντων τής διεθνούς παραγωγής.

οί τρεις τύποι οργανώσεως

Έπί πλέον άυστηρή άντιμετώπιση του προβλήματος, πού μιά άπασχολεί στήν εργασία αυτή, έγινε πρώτα από τόν Perlmutter, πού άρχισε νά ξεζετάζει τρία στάδια στήν εξέλιξη του μανάτζμεντ τής πολυεθνικής επιχειρήσεως.² Έπί άνάλυση του Perlmutter άναφέρεται στό βαθμό πολυεθνικότητας τής επιχειρήσεως, ό όποιος εξαρτάται από τό βαθμό κατά τόν όποιο οί θυγατρικές μονάδες μιάς πολυεθνικής επιχείρησεως ύπόκεινται σέ κοινό μανάτζμεντ καί κοινή λειτουργική στρατηγική καί ολοκληρώνουν πλήρως τίς παγκόσμιες παραγωγικές τους λειτουργίες.

—Έπιθυμώ νά εκφράσω τίς θερμές εύχαριστίες μου στον καθηγητή του άγγλικού πανεπιστημίου Reading κ. Γιώργο Γιαννόπουλο για τά χρήσιμα σχόλια πού έκανε σ' ένα πρώτο σχέδιο του άρθρου αυτού.

1. Για τήν έρευνα στήν όποία άναφέρεται τό άρθρο αυτό χρησιμοποιήθηκε έρωτηματολόγιο ειδικά σχεδιασμένο για τή συλλογή τών στοιχείων τά όποια χρειάστηκαν για τήν άνάλυση τών προβλημάτων, όπως άναπτύσσονται παρακάτω. Οί επιχειρήσεις πού επέλεξαν άπασχολούσαν προσωπικό άνω τών 50 άτόμων καί είχαν συμμετοχή ξένου κεφαλαίου πάνω από 25%.

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

Μέρος τῆς δυσκολίας γιά τόν καθορισμό τοῦ βαθμοῦ πολυεθνικότητας προέρχεται ἀπό τήν ποικιλία τῶν παραμέτρων πού μποροῦν νά ληφθοῦν ὑπ' ὄψη, ὅταν μιά ἐπιχείρηση ἀναλαμβάνει λειτουργίες στό ἐξωτερικό. Γιατί δέν ὑπάρχει μοναδικό κριτήριο τῆς πολυεθνικότητας, ὅπως π.χ. ἡ ἰδιοκτησία ἐπὶ τοῦ κεφαλαίου ἢ ὁ ἀριθμός τῶν ὑπηρετῶν πού ἀπασχολεῖ στό ἐξωτερικό, καί ἄλλα ἐξωτερικά καί ποσοτικά κριτήρια, ὅπως τὸ ποσοστὸ ἐπενδύσεων στό ἐξωτερικό ἢ ἡ κατανομή τοῦ κεφαλαίου κατὰ ἐθνικότητα, εἶναι χρήσιμα ἀλλὰ δέν εἶναι ἀρκετά.

Ὁ προσανατολισμὸς πρὸς τὴν ἰδιουπτία ξένων λαῶν, πρὸς ξένες ἰδέες καί παραγωγικά μέσα, ἀποτελοῦν κρίσιμα κριτήρια γιά τὴν ἐκτίμηση τῆς πολυεθνικότητας μιάς ἐπιχειρήσεως. Κατὰ συνέπεια, τρεῖς τύποι συμπεριφορᾶς τὸ μανάτζμεντ εἶναι δυνατόν νά ἀναγνωρισθοῦν κατὰ τὸ στάδιο τῆς διεθνοποίησης τῶν λειτουργιῶν μιάς ἐπιχειρήσεως. Οἱ τύποι αὐτοῖ συμπεριφορᾶς εἶναι δυνατόν νά συναχθοῦν ἀπὸ τὶς ὑποθέσεις πάνω στίς ὁποῖες βασίζεται ἡ παραγωγή νέων προϊόντων καί λαμβάνονται λειτουργικὲς καί γεωγραφικὲς ἀποφάσεις. Οἱ τύποι αὐτοῖ εἶναι δυνατόν νά περιγραφθοῦν σάν 1) «ἔθνοκεντρικὴ» ὀργάνωση ἢ ὀργάνωση προσανατολισμένη πρὸς τὴν τεχνοοικονομικὴ δομὴ τῆς χώρας τῆς καταγωγῆς τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας, 2) «γεωκεντρικὴ» ὀργάνωση ἢ ὀργάνωση προσανατολισμένη πρὸς τὴν κοινωνικοοικονομικὴ ἰδιομορφία τῆς χώρας πού δέχεται τὴν ἄμεση ἐπένδυση καί 3) «γεωκεντρικὴ» ὀργάνωση ἢ παγκόσμια προσανατολισμένη ἰδέα. Συνεπῶς, καί ὁ βαθμὸς κατὰ τὸν ὁποῖο εἶναι δυνατόν ἡ τεχνολογία νά μεταφερθεῖ διεθνῶς διὰ μέσου τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως, ἐξαρτᾶται σέ μεγάλο βαθμὸ ἀπὸ τὸν ὀργανωτικὸ τύπο πού θά εἶναι ἐπικρατέστερος ἀνάμεσα στίς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις. α) Ἡ ἔθνοκεντρικὴ ὀργάνωση: Ὁ ἔθνοκεντρικὸς προσανατολισμὸς εἶναι ὁ τύπος ὀργανώσεως κατὰ τὸν ὁποῖο οἱ θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις ἀπολαμβάνουν ἐλάχιστην ἀυτονομία, γεγονός πού σημαίνει ὅτι ὅλες οἱ ἀποφάσεις πού ἀφοροῦν τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως λαμβάνονται ἀπὸ τὴ μητρικὴ ἐταιρία κατὰ τὴν ἔννοια ὅτι αὐτὴ ἔχει τὸ μονοπώλιο τῆς τεχνολογίας.

Σ' ἔνα ἔθνοκεντρικὸ τύπο ὀργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἡ τεχνολογία μπορεῖ νά μεταφερθεῖ στίς θυγατρικὲς μονάδες, ἀλλὰ τὰ κριτήρια ἐκτελέσεως τῶν λειτουργιῶν τῆς παραγωγῆς καθορίζονται ἀπὸ τὴ μητρικὴ ἐταιρία. Ἡ ἔθνοκεντρικὴ ὀργάνωση ἀποκαλύπτει κυρίως στίς διαδικασίες ἐπικοινωνίας μεταξὺ τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅπου συμβουλευές καί κατευθυντήριες δὴγιές ἀπευθύνονται ἀπὸ τὸ στρατηγεῖο τῆς ἐταιρίας πρὸς τὶς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις κατὰ τρόπο σταθερό, μὲ τὴν ἔννοια ὅτι ἐπειδὴ «αὐτὸ γίνεται στὴ χώρα μας, τὸ ἴδιο πρέπει νά γίνει καί στὴ δική σας χώρα». Τὸ κύριο χαρακτηριστικὸ τοῦ ἔθνοκεντρικοῦ εἶναι ἡ τάση νά στρατολογοῦν-

ται καί νά ἐκπαιδεύονται ὑπὴκοοι τῆς χώρας τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως γιά τὶς θέσεις-κλειδιά τῶν θυγατρικῶν τῆς ἐπιχειρήσεων, πού παράγουν στίς ἑξῆς ἀγορές.

β) Ἡ πολυκεντρικὴ ὀργάνωση: Στὴν πολυκεντρικὴ ὀργάνωση, ἡ συμπεριφορὰ τῶν ἐπιχειρήσεων βασίζεται στὴν ὑπόθεση ὅτι ὁ πολιτισμὸς καί οἱ κοινωνικοοικονομικὲς συνθήκες στὴ χώρα πού φιλοξενεῖ τὴν ἐπένδυση, εἶναι διαφορετικὲς ἀπὸ τὶς συνθήκες πού ἀντιμετωπίζει ἡ πολυεθνικὴ ἐταιρία στὴ χώρα τῆς καί ἀπὸ τὶς συνθήκες πού ἀντιμετωπίζουν οἱ ἐξαρτημένες μονάδες τῆς πού λειτουργοῦν σέ ἄλλες χώρες, καί ὅτι εἶναι δύσκολο τὸν ποῦ τις ξένους νά ἀφομοιώσουν τὴν νοοτροπία καί τὸν πολιτισμὸ τῆς χώρας ἀπὸ τὴν ὁποία προέρχεται ἡ πολυεθνικὴ ἐπιχείρηση. Ἐπειδὴ ἡ νοοτροπία τῶν ἀνθρώπων διαφέρει σέ κάθε χώρα, πρόποια ἐκτελέσεως, κίνητρα ἀναπτύξεως καί μέθοδοι ἐκπαίδευσως πρέπει νά εἶναι διαφορετικὰ. Στὸν ὀργανωτικὸ αὐτὸ τύπο δίνεται μεγάλη βαρῆτητα σέ τοπικοὺς παράγοντες καί στὴν ἰδιομορφία τοῦ περιβάλλοντος, μὲ ἀποτέλεσμα οἱ διάφορες ἀξιολογήσεις καί ἐλεγχοὶ νά καθορίζονται στὸν τόπο πού πραγματοποιεῖται ἡ ἐπένδυση. Ἡ ἐξουσία γιά τὴ λήψη ἀποφάσεων εἶναι σχετικὰ περιορισμένη στὸ στρατηγεῖο τῆς ἐταιρίας, καί δίνεται περισσότερὴ ἀυτονομία στίς θυγατρικὲς μονάδες. Σάν συνέπεια τῆς μεγαλύτερης βαρῆτητας πού δίνεται σέ τοπικοὺς παράγοντες, ἀντικαθίστανται συνήθως οἱ ἐντολές μὲ συμβουλές. Τὸ μανάτζμεντ τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι πλερῆστερα συνδεδεμένο μὲ τὸ μανάτζμεντ τοῦ ὑπόλοιπου γκρουπ καί ἰδιαίτερα μὲ τὸ μανάτζμεντ τῆς μητρικῆς ἐταιρίας, ὑπάρχουν δὲ συχνὲς ἀνταλλαγές ἰδεῶν πού ἀφοροῦν τὰ καιρία σημεῖα τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Μιά πολυκεντρικὴ ἐπιχείρηση λοιπὸν εἶναι ἕνα χαλαρὰ συνδεδεμένο γκρουπ, μὲ ἡμι-ἀνεξάρτητες θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις, σάν κέντρα πού μοιάζουν περισσότερο μὲ ὁμοσπονδία, στὴν ὁποία εἶναι σπάνιο γιά τοὺς ξένους ὑπὴκοὺς νά καταλάβουν θέσεις-κλειδιά. Σχυνά δὲ, λόγω ἐλλείψεως συνολικοῦ συντονισμοῦ τῶν ἐνεργειῶν, ἐμφανίζονται ὀργανωτικὰ προβλήματα.

γ) Ἡ γεωκεντρικὴ ὀργάνωση: Ὁ τρίτος καί πλέον ἰδεωδῆς τύπος πολυεθνικοῦ, πού μόλις ἀρχίζει νά ἐμφανίζεται, εἶναι ὁ γεωκεντρικὸς. Ὑπεροχὴ στὴν τεχνολογία καί ἐπιχειρηματικότητα δέν ταυτίζεται μὲ τὴν ἐθνικότητα σ' αὐτὴ τὴν παγκόσμια προσανατολισμένη ἰδέα. Μιά γεωκεντρικὴ ἐπιχείρηση διακρίνεται ἀπὸ δύο βασικά χαρακτηριστικά: 1) Τὸ κορυφαῖο μανάτζμεντ σέ ὅλες τὶς λειτουργίες του εἶναι πραγματικὰ διεθνῆς, ὅπου ὁ πλέον εἰδικὸς ἐκλέγεται γιά τὴν ἐργασία στίς ἐγκατεστημένες σέ ξένες χώρες θυγατρικὲς μονάδες, ἀνεξάρτητα ἀπὸ τὴν ἐθνικότητά του, καί 2) Ὅλες οἱ ἐνεργεῖες εἶναι κλειστά συντονισμένες σέ μιά συνεργατικὴ προσπάθεια μεταξὺ θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων καί στρατηγικοῦ

της εταιρίας, για την καθέρωση παγκόσμιων προτύπων και έπιπρόντων τοπικών παρεκκλίσεων. Έτσι, κατανέμονται οι άποφάσεις-κλειδιά, που άφορούν την παραγωγή νέων προϊόντων, την ίδρυση νέων εργοστασίων και νέων τεχνολογικών δραστηριοτήτων έτσι, ή ομάδα του διεθνούς μάντζεμεντ 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 άποτέλεσμα 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, άλληλοεξαρτημένους ενεργειών, έξωτερικές οικονομίες (external economies), κτλ. Η γεωγραφική κατανομή των λειτουργιών του πρώτου επιπέδου τείνει να συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό μεγάλων κέντρων. Τα πλεονεκτήματα, από άποψης χώρου, των κέντρων αυτών είναι η ύπαρξη εξειδικευμέ-

νων 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.

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

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές άποψεις, στην άνάλυση 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.

Πρίν όμως προχωρήσουμε στην άνάλυση αυτή, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε μερικά από τα άποτελέσματα 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 έγκατεστημένες στην άγγλική βιομηχανία.

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

Ό (α) τύπος σχέσεων (32,7% του δείγματος, όπου οι επιχειρήσεις έλέγχονταν άπόλυτα) φανερώνει ότι η όργάνωση και η έσωτερική διοίκηση της βρετανικής επιχείρησης εύθυγραμμίζεται πρός την άμερικανική εταιρία και ότι το κορυφαίο μάντζεμεντ είναι άμερικανικής έθνικότητας, ή ή όλη διαδικασία λήψεως άποφάσεων εύθυγραμμίζεται πρός την άμερικανική επιχείρηση. Όλες οι άποφάσεις που είχαν κάποια σπουδαιότητα—έκτός από κείνες που άφορούσαν την καθημερινή λειτουργία του έργοστασίου—και τα μέσα πραγματοποιήσεώς τους διαβιβάζονται 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.

Ό (β) τύπος οργανωτικών σχέσεων καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι όποιες έλέγχονται μόνο μερικώς από τη μητρική εταιρία. Υπάρχει μικρότερο βαθμό άμεση παρέμβαση στην όργάνωση της θυγατρικής επιχείρησης, μολονότι οι κύριες άποφάσεις, 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. Ό κύριος σκοπός της έρευνας του Dunning είναι να αξιολογήσει την έκταση στην όποια οι άμερικανικές επενδύσεις έχουν έπιρράσει 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 ἀπαραιτήτο νὰ εἶναι ἀντιγραφὴ τῶν ἀμερικανικῶν μεθόδων διοικήσεως, μολοντὶ στό μάνατζμεντ τῆς θυγατρικῆς εταιρίας ἐπιτρεπόταν κάποια εὐκαμνία καὶ ἐλευθερία μέσα στό εὐρύτερο πλαίσιο πολιτικῆς ποῦ ἀποφασίζονταν ἀπὸ τὴν ἀμερικανικὴ ἐπιχείρηση. Ὅπως καὶ οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ τύπου (α), οἱ ἐπιχειρήσεις τοῦ τύπου (β) ὄφειλαν νὰ ὑποβάλλουν ἀναφορὲς ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν τους, ἀλλὰ σὲ ἀραιὰ διαστήματα καὶ λιγότερο λεπτομερειακῶς.

Ὁ (γ) τύπος τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων τυποεῖ ἐκεῖνες τὶς ἀμερικανικὲς ἐπιχειρήσεις, ποὺ εἶχαν ἐλάχιστο ἢ καθόλου ἐνδιαφέρον στὴ διοίκηση καὶ ὀργανώση τῶν θυγατρικῶν τους ἐπιχειρήσεων. Ἡ διαβίβαση τῶν πληροφοριῶν καὶ συμβουλῶν περιορίζεται σὲ θέματα τεχνολογικοῦ ἐνδιαφέροντος. Μολοντὶ διαβιβάζονται μερικὲς φορὲς 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 ὄφιστται κάθε θυγατρικὴ ἐπιχείρηση κατὰ τὴν ἄσκηση τῆς ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς, εἶναι κάπως ὑποκειμενικὴ,⁷ δίνει ἐνδιαφέρουσες διαπιστώσεις, ὅταν σχετισθεῖ μὲ ὀρισμένα κριτήρια πρὸς τὸ σκοπὸ αὐτὸ κριτήρια.

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 στοῦ κεφαλαίου της, τὸ βιομηχανικὸ κλάδο στόν ὁποῖο λειτουργεῖ, καὶ συγκρίναμε τὰ παραγόμενα ἀπὸ τὴν ἑλληνικὴ εταιρία προϊόντα μὲ τὰ προϊόντα τῆς μητρικῆς εταιρίας. Κατόπιν, προσπαθήσαμε νὰ ξεχωρίσουμε εἰδικὲς περιπτώσεις, κατὰ τὶς ὁποῖες ἡ θυγατρικὴ ἐπιχείρηση μποροῦσε νὰ ἐπηρεάζει τὸ

συγκεκριμένο βαθμὸ παρεμβάσεως ποῦ ἀσκεῖ ἡ μητρικὴ εταιρία.

Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἔρευνας αὐτῆς ἀποκαλύπτουν ὅτι ἡ εὐθὴν τῆς ἐπιβλέψεως καὶ ὁ συντονισμὸς τῶν ἐνεργειῶν τῆς ἑλληνικῆς ἐπιχειρήσεως ἀνήκουν κατ' ἄρχὴν στὴ μητρικὴ εταιρία. Σὲ μερικές περιπτώσεις, σχεδὸν στό 1/4 τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ δείγματος, ὁ ἐλεγχὸς ἐπὶ τῆς διοικητικῆς καὶ ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς πραγματοποιεῖται διὰ μέσου τοῦ εὐρωπαϊκοῦ Γραφείου ἢ/καὶ τοῦ διεθνοῦς Στρατηγικοῦ, πράγμα ποῦ σημαίνει ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις ἐλέγχονται κλειστὰ ἀπὸ τὴν μητρικὴ εταιρία. Ἦταν ἐπίσης φανερό ὅτι ὑπῆρχε κάποια ὀλοκληρωσὴ καὶ συντονισμὸς τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων καὶ τῶν ἐνεργειῶν ὅστε νὰ διασφαλιστεῖται ἐπαρκὴς ροὴ τῆς πληροφορήσεως ἀπὸ τὴν μητρικὴ πρὸς τὴ 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, γενικὰ, στὴ θυγατρικὴ τῆς ἐπιχείρησης πραγματοποιεῖται σὲ βαθμὸ ποῦ ἀντανაკλᾷ ἓνα σύμπλεγμα μεταβλητῶν:

α) Ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως ποικίλλει ἀνάλογα μὲ τὸ βιομηχανικὸ κλάδο στόν ὁποῖο λειτουργεῖ ἡ ἐπένδυση. Ἐπιχειρήσεις διυλιστηρίου, χάρτου, πλαστικῶν καὶ ἐλαστικῶν βρίσκονται κάτω ἀπὸ ἀπόλυτη ἐπιβλεψη, ἐνῶ στίς ἐπιχειρήσεις ποῦ ἀνήκουν στοὺς κλάδους τῶν μὴ μεταλλικῶν ὀρυκτῶν, νηματοργίας καὶ τροφίμων, ἡ παρέμβαση εἶναι ἐλαφρά. Οἱ ἐπιχειρήσεις στίς ὁποῖες ὁ ἐλεγχὸς 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 νηματοργίας καὶ τροφίμων ἀποτελοῦν τὴν ὁμάδα αὐτὴ.

Οἱ ἐπιχειρήσεις ἐκεῖνες ποῦ δήλωσαν ὅτι ἡ ἐπιβλεψη τῆς μητρικῆς εταιρίας εἶναι μέτριο ἕως ἀπόλυτο βαθμὸ (34 ἐπιχειρήσεις) ἀνήκουν στὴν ὁμάδα τῶν ἐπιχειρήσεων ποῦ ἔχουν ἰδρύσει στὴν Ἑλλάδα πρωτοποριακὲς βιομηχανίες καὶ παράγουν προϊόντα τὰ ὁποῖα δὲν παραγόμενα στὴν ἑλληνικὴ ἀγορὰ πρὶν ἀπὸ τὴν εἰσοδο τῆς διεθνοῦς ἐπενδύσεως. Προϊόντα τῆς ὁμάδας αὐτῆς εἶναι: χλωριούχο πολυβινίλιο (PVC), ἀντικροτικὰ σύνθετα, διαλυτικὰ ὑγρά, καυστικὴ σόδα, πολυστερίνη, μέρη ἠλεκτρονικῶν μηχανημάτων, ἀλουμίνα καὶ ἀλουμίνιο, φωτοαντιγραφικὸ χαρτί, μαγνητοταινίες, τηλεπικοινωνιακὸς ἐξοπλισμὸς, ἠλεκτρικὰ καλώδια, ἠλεκτρικὰ μέρη πορσελάνης, λάστιχα αὐτοκινήτων, χαρτοπολτοῦ, ὀργανικὰ λιπάσματα, μονωτικὰ ἀπὸ ἴνες γυαλοῦ, κτλ.

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

7. Γιὰ τὴν ἀπόκτηση τῶν σχετικῶν πληροφοριῶν καὶ στατιστικῶν στοιχείων στό κρίσιμο αὐτὸ θέμα, καταβάλαμε προσπάθεια νὰ περιληφθεῖ στό 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 ἀφορᾷ τὸ μέλλον τῆς ἐπιχειρήσεως, τὴ χρηματοδοτικὴ πολιτικὴ, τὴν ἐπενδύση τῶν κερδῶν, τὴν ἐπέκταση τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὴν παραγωγὴ ἐνὸς νέου προϊόντος ἢ τὴ διαφοροποίησή τοῦ ἤδη παραγόμενου προϊόντος, ποῖος εἶναι, κατὰ τὴ γνώμη σας, ὁ βαθμὸς ἐπιβλέψεως ἢ ἐπιρροῆς ποῦ ἀσκεῖται ἀπὸ τὴν μητρικὴ σας ἐπιχείρηση; Ἀπόλυτος ... Μέτριος ... Ἐλαφρὸς ...;

πού βασίζονται στην κατοχυρωμένη τεχνολογία τής πολυεθνικής επιχειρήσεως, εξηγείται κάπως ο ύψηλός βαθμός παρεμβάσεως και εξαρτήσεως μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Πιό λεπτομερειακή ανάλυση τών διαφορών στο βαθμό παρεμβάσεως σε σχέση με τόν βιομηχανικό κλάδο πού γίνεται ή επένδυση, νομίζουμε ότι περιορίζεται από τόν μικρό αριθμό 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 τόν ύψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων μέ άπόλυτη επίβλεψη και τόν χαμηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων οι όποιες δέχονται επίβλεψη έλαφρά. Έπιχειρήσεις όμως πού οργανώνονται κατακόρυφα πρós τήν άπόσπαση πρώτων ύλων, παρουσιάζουν τόν χαμηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων μέ άπόλυτη επίβλεψη και τόν ύψηλότερο ποσοστό μέ έλαφρά.

γ) Διαφορές στό βαθμό έπιρροής, όταν τά στοιχεία ταξινομούνται μέ βάση τήν όμοιότητα του παραγόμενου στη θυγατρική εταιρία προϊόντος σε σύγκριση μέ τόν παραγόμενο προϊόν τής μητρικής εταιρίας, παίζουν σπουδαιότερο ρόλο σε σχέση με τή σκοπιά από τήν όποία εξετάζουμε τόν πρόβλημα. Έπιχειρήσεις πού οι τεχνικές προδιαγραφές τών προϊόντων τους είναι όμοιες μέ εκείνες τής μητρικής εταιρίας, βρίσκονται κάτω από μέτρια επίβλεψη. Πραγματικά, ο παράγοντας πού μπορούσε νά έλαττώσει τόν βαθμό παρεμβάσεως είναι ή όμοιότητα τών παραγόμενων στη θυγατρική εταιρία προϊόντων μέ τά παραγόμενα προϊόντα τής μητρικής εταιρίας. Έξ αίτίας τής όμοιότητας αυτής τών 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 προστάσις τής τεχνολογίας της και τών προηγμένων διοικητικών μεθόδων πού προσφέρει στη λειτουργία τής θυγατρικής μονάδας, και δέν είναι τυπικά άυτοσκοπός.

Μέτρια επίβλεψη όμως δέν έλαττώνει τή σημαντικότητα τών οργανωτικών σχέσεων μεταξύ τών δύο επιχειρήσεων, από τήν άποψη τής μεταφερόμενης τεχνολογίας πρós τήν εξαρτημένη μονάδα, όστε ή παραγωγή της νά πραγματοποιείται μέ βάση τά διεθνή πρότυπα. Έφ' όσον όλες οι ένέργειες πραγματοποιούνται μέσα στό πλαίσιο τής πολιτικής τής πολυεθνικής εταιρίας, καθώς άνέφεραν οι επιχειρήσεις τής ομάδας αυτής, ή λειτουργία τής θυγατρικής επιχειρήσεως εθθυγραμμίζεται μέ τά διεθνή επιχειρησιακά πρότυπα και δέν ύπάρχει άνάγκη γιά άπόλυτη παρέμβαση.

Άντίθετα, ο παράγοντας πού πραγματικά μπορεί νά αύξήσει τόν βαθμό παρεμβάσεως τής πολυεθνικής

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

	Βαθμός παρεμβάσεως			
	Άπό- λυτος Άρ. Έπιχ.	Μέ- τριος Άρ. Έπιχ.	Έλα- φρός Άρ. Έπιχ.	Άρ. Έπι- χειρ.
1) Βιομηχανικός Κλάδος				
Χημικές	8	4	1	13
Πετρελαίου	1	-	-	1
Μηχανών-συσκευών	2	1	-	3
Ήλεκτρικών συσκευών	3	4	-	7
Μή μεταλλικών όρυκτών	-	-	1	1
Χαρτοπολτού-Χάρτου	1	-	-	1
Νηματοουργίας	-	-	2	2
Βασικές μεταλλουργικές	3	1	-	4
Τροφίμων	2	-	3	3
Πλαστικών και έλαστικού	2	-	-	2
Δέρματος	-	1	-	1
Ένδυμάτων-υποδημάτων	-	1	-	1
Σιδηρουργία	2	-	-	2
2) Φύση Προϊόντος				
α) Τελικά	21	9	6	36
β) Ένδιάμεσα	1	3	1	5
3) Σύγκριση προϊόντων πρós τά παραγόμενα από τή μητρική εταιρία				
Όμοια	-	13	7	20
Μερικώς όμοια (διαφοροποιημένα)	14	-	-	14
Άνόμοια	7	-	-	7
4) Ποσοστό ζήτησης κεφαλαϊκής συμμετοχής				
25-50	5	3	3	11
51-75	3	1	2	6
76 και άνω	14	9	2	25

Π η γ ή: Έρεσηματολογία

Έξήγηση όρων

Έπειδή ή έρώτηση πρós τες επιχειρήσεις σχετικά μέ τόν βαθμό παρεμβάσεως πού υφίσταται κάθε θυγατρική επιχείρηση είναι όποιακινηκή, δόθηκαν στους μάνατζερς τών επιχειρήσεων κριτήρια γιά τούς διάφορους βαθμούς επίβλεψης ή παρεμβάσεως. Εϊδικότερα, άπόλυτη επίβλεψη ή επίβλεψη είναι εκείνη στην όποια ή λήψη αποφάσεων πού άφορούν τή λειτουργία και τήν πολιτική της στην Έλλάδα καθορίζεται από τή μητρική εταιρία. Η επίβλεψη χαρακτηρίζεται σαν μέτρια σε εκείνες τες περιστάσεις, όπου ύπηρχαν ειδικές περιπτώσεις, σύμφωνα με τες όποιες ή ελληνική επιχείρηση (θυγατρική) μπορούσε νά επηρεάσει τήν επίβλεψη τής μητρικής εταιρίας κατά όποιοδήποτε τρόπο, π.χ. κάνοντας εισήγησις και λαμβάνοντας όδηγίες. σνεπώς, ύπηρχε κάποια αυτόνομια στη λήψη τών 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 θυγατρική εταιρία, είναι ἡ παραγωγή ενός εἰδικοῦ προϊόντος ἢ ἡ διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως.⁸ Αὐτή είναι ἡ περίπτωση τῶν 22 ἐπιχειρήσεων, πού ἀνέφεραν ὅτι ἡ ἐπιβίωση εἶναι ἀπόλυτη. Οἱ ἐπιχειρήσεις τῆς κατηγορίας αὐτῆς ἀναφέρθηκαν στήν ἀνάγκη προσαρμογῆς τοῦ προϊόντος ἢ στήν ἀνάγκη παραγωγῆς κάποιου νέου προϊόντος, σάν μιᾶ ἀνταπόκριση στίς ἀνάγκες καί τήν ἰδιομορφία τῆς ἐλληνικῆς ἀγοράς. Στήν περίπτωση αὐτή, ἡ ἀνάγκη γιά κλειστή ἐπιβίωση φαίνεται ἀναπόφευκτη, σάν συνέπεια τῶν διαφορετικῶν τεχνικῶν ἀπαιτήσεων τῆς παραγωγῆς. Αὐτό ὅμως σημαίνει, ὅτι ἡ παραγωγή καί οἱ σχετιζόμενες μέ τήν παραγωγή ἐξειδικεύσεις ἀναπτύσσονται κυρίως στήν Ἑλλάδα, ὅπως εἶναι ἀκριβῶς ἡ περίπτωση σ' αὐτή τήν κατηγορία ἐπιχειρήσεων, καί ἐξηγεῖ τόν ὑψηλό βαθμό ἐπιβλέψεως. Ἐδῶ εἶναι ὁ συνδετικός κρίκος πού κάνει τήν ἄμεση διεθνή ἐπένδυση προτιμότερη ἔναντι τῶν ἐναλλακτικῶν τρόπων μεταφορᾶς τεχνολογίας, π.χ. παραχώρησης τῆς τεχνολογίας μέ σύμβαση, κτλ.

δ) Ὃταν ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως ἐξετάζεται σέ σχέση μέ τό ποσοστό τῆς ξένης συμμετοχῆς στό κεφάλαιο τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως, τά ἀποτελέσματα φαίνονται νά εἶναι ἐνδιαφέροντα, ἀλλά δέν εἶναι σέ ὅλες τίς περιπτώσεις σαφῆ, ὥστε νά μπορεῖ νά ὑποστηριχθεῖ ὁ γενικός κανόνας, ὅτι ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως εἶναι ἀνάλογος πρός τό ποσοστό τῆς ξένης κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς. Σέ μία ὁμάδα 11 ἐπιχειρήσεων πού ἡ ξένη συμμετοχή στό κεφάλαιο τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως ἀποτελεῖ μειοψηφία ἀπό 25% ἕως 50%, οἱ πέντε ἐπιχειρήσεις ἐπιβλέπονται ἀπόλυτα, τρεῖς ὑφίστανται μέτρια ἐπιρροή, ἐνῶ σέ ἄλλες τρεῖς ἡ παρέμβαση τῆς μητρικῆς εταιρίας ἦταν ἐλαφρά.

Σέ μία ἄλλη ὁμάδα 6 ἐπιχειρήσεων, στίς ὁποῖες ἡ συμμετοχή τοῦ ξένου κεφαλαίου ποικίλει ἀπό 51% ἕως 75%, στίς τρεῖς ὁ ἔλεγχος ἦταν ἀπόλυτος, μία ἐλεγχόταν μέτρια, καί δύο ἐλεγχόταν ἐλαφρά.

Στήν τρίτη ὁμάδα 25 ἐπιχειρήσεων, στίς ὁποῖες ἡ συμμετοχή τοῦ ξένου κεφαλαίου κυμαίνονταν ἀπό 76% καί ἄνω, οἱ 14 ἐλεγχόταν ἀπόλυτα, 9 ἐπιχειρήσεις ἐλεγχόταν μέτρια καί 2 δήλωσαν ὅτι ἡ παρέμβαση ἦταν ἐλαφρά.

Ὁ ὑψηλός βαθμὸς ἐπιβλέψεως στίς περιπτώσεις πού ἡ συμμετοχή τοῦ ξένου κεφαλαίου εἶναι κάτω ἀπό 75%, καί αὐτές εἶναι περίπου τὸ 1/3 τῆς κατηγορίας τῶν ἐπιχειρήσεων πού ὁ ἔλεγχος εἶναι ἀπόλυτος, τείνει νά ὑποστηρίζεῖ τὸ ἐπιχείρημα ὅτι ἡ κεφαλαιακὴ συμμετοχή εἶναι ἀναγκαία ἐκ μέρους τοῦ ξένου ἐπενδυτῆ γιά τήν ἀπόκτηση ἐλέγχου στή θυγα-

τρική ἐπιχείρηση πού ἀποσκοπεῖ στήν προστασία τῶν εἰδικῶν τεχνικῶν πλεονεκτημάτων πού συνιστοῦν τήν ἐπένδυση.

Πάντως δέν ὑπάρχει ἄλλη σύνδεση μεταξὺ τοῦ φανεροῦ τύπου τῆς ἐπενδύσεως (κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς) καί τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων, γιὰ τὴν ὑπάρχουν πολλοὶ τρόποι, πού ἡ πολυεθνικὴ εταιρία μπορεῖ νά χρησιμοποιεῖ γιά νά ἐπιτυγχάνει τὸν ἴδιο σκοπό: π.χ. ἐάν ἡ πολυεθνικὴ εταιρία ὑποχρεωθεῖ ἀπὸ τίς ἀρχές τῆς χώρας στήν ὁποία ἐγκαθίσταται νά δεχθεῖ μεγαλύτερη συμμετοχὴ τοπικοῦ κεφαλαίου στή θυγατρικὴ τῆς μονάδα, θά ἀντιμετωπίσει τὴ μεταβολὴ αὐτῆς στόν τύπο τῆς ἐπενδύσεως, διὰ τῆς μεγαλύτερης ἐνισχύσεως τοῦ κεντρικοῦ ἐλέγχου στή θυγατρικὴ εταιρία.

Εἶναι ἐνόητο ὅτι στά πλαίσια ἐνός ἄρθρου δέν εἶναι δυνατό νά ἐξετάσουμε γενικά τὸν τρόπο κατὰ τὸν ὁποῖο ὁ τύπος τῆς ἄμεσης διεθνούς ἐπενδύσεως στήν ἐλληνικὴ βιομηχανία σχετίζεται μέ τὸν τύπο τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων πού διαμορφώνονται μεταξὺ τῶν ἐπιχειρήσεων. Αὐτό θά ἀποτελοῦσε μιᾶ ἐνδιαφέρουσα καί ἀξιόλογη ἐργασία. Ἐδῶ περιορίζουμε τὸ ἐνδιαφέρον μας μόνο στό ρόλο τὸν ὁποῖο ὁ ὀργανωτικὸς τύπος παίζει στόν καθορισμὸ τοῦ βαθμοῦ παρεμβάσεως τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως στίς ἐξαρτημένες μονάδες τῆς καί, μ' αὐτὸ τὸν τρόπο, στήν ἔκταξη τῆς μεταφερόμενης τεχνολογίας.⁹ Μπορεῖ οἱ πληροφορίες πού δίνονται ἐδῶ νά μῆν εἶναι ἱκανοποιητικῆς ὅπως θά ἐπιθυμοῦσε κανεὶς, ἐπεξηγοῦν ὅμως μερικὰ ἐπιμῆχα σημεῖα τοῦ προβλήματος πού ἀπασχολεῖ ὄχι μόνο ἐμᾶς ἀλλὰ καί ὅλες σχεδὸν τίς χώρες πού δέχτηκαν τὴ διεθνή ἐπένδυση σάν ἓνα μέσο ἀναπτύξεως.

Ὁ ἄλλος κύριος στόχος τοῦ ἄρθρου αὐτοῦ εἶναι νά καθορίσει ἐάν ὑπάρχουν εἰδικές περιπτώσεις κατὰ τίς ὁποῖες τὸ μανάτζμεντ τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως μπορεῖ νά ἐπιρραεῖται τὸ βαθμὸ παρεμβάσεως, ὅπως ἔχει περιγραφεῖ.

Ἀποτελεῖ κοινὴ τακτικὴ γιά τίς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεις νά ἀπασχολοῦν ἓνα ἀριθμὸ διοικητικοῦ καί τεχνικοῦ προσωπικοῦ ἀπὸ τὴν πολυεθνικὴ εταιρία. Ἡ ἀνάγκη αὐτὴ νά συνδυάζονται διάφορες ἐθνικότητες στή διοίκηση τῶν θυγατρικῶν μονάδων τῶν, φαίνεται δὲ ἀναγνωριστὴ ἀπὸ ὅλες σχεδὸν τίς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεις.

Εἰδικότερα, ἡ σωστότερη ἀναλογία ἀπασχολήσεως ξένων καί Ἑλλήνων ὑπηκόων στή θυγατρικὴ ἐπιχείρηση φαίνεται ὅτι ἐπιρραεῖται: ἀπὸ τὸ συσχετισμὸ 1) τῆς ἀνάγκης γιά τοπικὴ πρωτοβουλία μέ τὴν ἀνάγκη γιά κεντρικὸ ἔλεγχο, 2) τῆς ἀνάγκης κατανοήσεως τοπικῶν ἰδιορρυθμιῶν τῆς ἀγορᾶς μέ

9. Γιά τὴ μεταφορὰ τεχνολογίας στήν ἐλληνικὴ βιομηχανία διὰ τὸν διεθνοῦ ἀμέσων ἐπενδύσεων, βλ.επε: 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 (ὑπὸ ἐκδόση).

8. Ὁ ὅρος *διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος* λαμβάνεται μέ τὴν τεχνικὴ ἔννοια τοῦ διαφορετικοῦ προϊόντος πού ἐπιτυγχάνεται μέ τήν προσαρμογὴ τεχνολογίας στίς τοπικῆς συνθήκες.

τήν ανάγκη κατονήσεως έταιρικῶν τρόπων ένεργείας καί 3) τής ανάγκης τής εκ περιτροπής μετακινήσεως (rotation) τῶν μάντζερς στίς θυγατρικές μονάδες γιά τήν εξασφάλιση κάποιας ίσορροπίας ελέγχου τῶν παραγωγικῶν καί διοικητικῶν μεθόδων τής πολυεθνικής επιχειρήσεως. Τό γεγονός αὐτό έχει μεγάλη σπουδαιότητα από τήν άποψη τῶν αποτελεσμάτων πού σχετίζονται μέ έξωτερικές οίκονομίες (external economies ή spillover effects). Έκεῖνο όμως πού φαίνεται ακόμα σπουδαιότερο είναι ότι τά παραπάνω πραγματοποιοῦνται σέ ένα γενικό πλαίσιο έταιρικῶν τρόπων ένεργείας, πού θά μπορούσε νά χαρακτηριθεῖ σάν μιά ιδιόρρυθμη επιχειρηματική φιλοσοφία.

Γιά τήν κατηγορία τῶν επιχειρήσεων πού παράγουν προϊόντα όμοια πρὸς τά παραγόμενα από τή μητρική έταιρία καί πού άνέφεραν μέτρια επίβλεψη, θά περίμενε κανείς ότι υπάρχει κάποιος βαθμός αὐτονομίας. Οί επιτηρήσεις όμως αὐτές άπασχολοῦσαν μεγάλου αριθμοῦ ξένων υπηκόων στή διοίκηση. Δηλαδή, υπήρχε μεγαλύτερη αντιπροσώπευση τής μητρικής έταιρίας στή διοίκηση καί λήψη αποφάσεων τής θυγατρικής επιτηρήσεως. Οί επιτηρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς δέν μπορούσαν νά επηρεάζουν αποφάσεις πού λαμβάνονταν μέσα στό διεθνές πλαίσιο επιτηρησιακής πολιτικής. Μερική μόνον εξήγηση μπορεί νά άποδοθεῖ, στήν περίπτωση αὐτή, στό γεγονός τής υπάρξεως ξένης κεφαλαιακής συμμετοχῆς. Ἡ εξήγηση βρίσκεται κυρίως στό γεγονός, ότι ἡ άμεση διεθνής επένδυση είναι επέκταση τοῦ μάντζερντ καί τής τεχνολογίας τής πολυεθνικής επιτηρήσεως. Γι' αὐτό, ἡ επίθμια τής πολυεθνικής επιτηρήσεως νά προστατεύσει τήν επένδυση καί δι' αὐτῆς τήν τεχνολογία της, εἰσάγοντας στό παιχνίδι τήν επιρροή τῶν συγκεντρωμένων διοικητικῶν της μέσων γιά τή μεγιστοποίηση τής άποδόσεως ὀλοκληρῆς τής επιτηρήσεως, εξηγεί μάλλον τήν άποψη αὐτή. Μποροῦμε λοιπόν νά χαρακτηρίσουμε αὐτή τήν κατηγορία επιτηρήσεων, σάν «έθνοκεντρική ὀργάνωση» επιτηρήσεων στήν ελληνική βιομηχανία, ἐπ' ὅσον ὄλες οί αποφάσεις πού άφοροῦν τήν πολιτική τής θυγατρικής επιτηρήσεως λαμβάνονται πραγματικά καί άποκλειστικά από τή μητρική έταιρία.

Στίς επιτηρήσεις στίς ὁποίες ἡ παρέμβαση τής μητρικής έταιρίας ἦταν άπόλυτη (22 από τίς 41), παρατηρεῖται καί ένας σημαντικός βαθμός αὐτονομίας γιά ὀρισμένες αποφάσεις, πού άφοροῦσαν κυρίως τήν παραγωγή νέου προϊόντος ἢ τή διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τοῦ παραγόμενου από τήν πολυεθνική επιτηρηση. Γενικά, οί επιτηρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς άνέφεραν, ότι τοπικοί παράγοντες επηράζαν τή λειτουργία τους σέ ένα διαφορικό περιβάλλον. Έδῶ ὁ συνδυασμός άπόλυτης παρεμβάσεως μέ κάποιο βαθμό αὐτονομίας μπορεί νά θεωρηθεῖ πρόσθετη εἰσαγωγή τεχνολογικῶν γνώσεων

πέραν τής εἰσαγωγῆς κεφαλαίου. Συνεπῶς, ὅσο στενότεροι είναι οί δεσμοί τής πολυεθνικής επιτηρήσεως μέ τίς θυγατρικές της μονάδες, τόσο περισσότερη τεχνολογία καί πείρα μεταφέρονται στή χώρα πού δέχεται τήν επένδυση. Γιατί περισσότερη αὐτονομία στή λήψη αποφάσεων θά ἦταν αντίθετη πρὸς τήν έννοια τής άμεσῆς επενδύσεως. Ὅποσῶποτε όμως, ἡ επιβλεπόμενη αὐτονομία εμφανίζεται σάν μιά έσκεμμένη άπόκριση τής πολυεθνικής επιτηρήσεως στήν αντίστοιχη πεποιθήση πρὸς τήν ανάγκη γιά περισσότερη εὐέλικτο μάντζερντ, προκειμένου νά αντιμετωπιστοῦν οί διαφορετικές απαιτήσεις τής τοπικής αγοράς.

Οί πολυεθνικές έταιρίες φαίνεται ότι αξιολογοῦν σημαντικά τό γεγονός, ότι τά πρότυπα εκτελέσεως διαφέρουν σέ ένα ξένο περιβάλλον, πράγμα πού έχει σάν συνέπεια νά καθορίζονται τοπικά οί διάφορες αξιολογήσεις. Αὐτό εκφράζεται μέ τό γεγονός ότι οί επιτηρήσεις πού περιλαμβάνονται στήν κατηγορία αὐτή διοικονται από Ἑλληνες, οί ὁποιοί είναι εξοικειωμένοι μέ τίς άνάγκες καί τίς περιστάσεις τής ελληνικής αγοράς. Ἀπόλυτη παρέμβαση, εκφραζόμενη μέ ένα δεδομένο βαθμό συγκεντρώσεως στή λήψη αποφάσεων πού άφοροῦν τήν κύρια επιτηρησιακή πολιτική, εἰλαττώνει αναγκαστικά ἀπό τοῦς μάντζερς τῶν θυγατρικῶν μονάδων τήν ευκαιρία νά αναπτύξουν τίς δραστηριότητές τους στό άνωτέρα επίπεδο τοῦ μάντζερντ.

Ὅποσῶποτε όμως, τό εμφανιζόμενο πρότυπο τής επιβλεπόμενης αὐτονομίας σ' αὐτή τήν κατηγορία επιτηρήσεων εγγυάται ότι οί αποφάσεις τής θυγατρικής επιτηρήσεως λαμβάνονται από κοινού μάλλον παρά μονόπλευρα. Διαπιστώθηκε δηλαδή μιά συνεχῆς ανταλλαγή ιδεῶν μεταξύ θυγατρικής καί μητρικής έταιρίας μέ τήν έννοια ότι οί επιτηρήσεις μπορούσαν νά κάνουν εἰσηγήσεις πρὸς τή διοίκηση τής πολυεθνικής επιτηρήσεως, πού άφοροῦσαν μερικές άπόψεις λειτουργίας καί επιτηρησιακής πολιτικής, ὅπως τό μέλλον τής ελληνικής επιτηρήσεως, τήν επανεπένδυση τῶν κερδῶν καί τήν επέκταση τής επιτηρήσεως, καί κυρίως τήν παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος ἢ τή διαφοροποίηση τῶν ἤδη παραγόμενων προϊόντων. Σέ ὄλες αὐτές τίς περιπτώσεις οί αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν εξέτασεως τῶν σχετικῶν προβλημάτων μέ τή συμμετοχή τοῦ μάντζερντ τής θυγατρικής επιτηρήσεως.

Οί επιτηρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς μποροῦν νά ταξινομηθοῦν σέ δύο ὁμάδες: α) Στίς επιτηρήσεις εκείνες πού είχαν νά διαφοροποιήσουν τό ἤδη παραγόμενο προϊόν τής μητρικής έταιρίας (14 επιτηρήσεις) καί β) σ' εκείνες τίς επιτηρήσεις πού παράγουν στήν ελληνική βιομηχανία ένα νέο προϊόν. Ἡ λήψη αποφάσεων στήν πρώτη ὁμάδα επιτηρήσεων είναι εὐθυγραμμισμένη μέ τίς άπόψεις τής μητρικής έταιρίας.

Οί επιτηρήσεις δηλαδή ὄφειλαν νά εἰσηγοῦνται

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

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

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

Ἡ ἐξήγηση πρὲπει 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 κάπως ἐντατικὴ παρέμβαση, ἐκφραζόμενη μετὰ μιὰ ἐπιβλεπόμενη ἀυτονομία, δὲν ἀποτελεῖ σκοπὸ καθ' ἑαυτὸν ἀλλὰ ἀπλῶς μέσο γιὰ τὴν προσ-

τασία τοῦ ὑπάρχοντος ἀποθέματος τεχνολογίας τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας.

Στὴ δευτέρη ὁμάδα ἐπιχειρήσεων (7 ἐπιχειρήσεις) ἔνα σύνολο ἀπόψεων χρειαζόταν γιὰ τὴ δημιουργία νέας τεχνολογίας πού ἀπαιτεῖ ἡ παραγωγή ἑνὸς νέου προϊόντος. Συνεπῶς, ἡ προσπάθεια μεταξὺ τῶν θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τοῦ στρατηγεῖο τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας γιὰ τὴν πραγματοποιοίηση ἐπιτερεπῶν τοπικῶν παρεκκλίσεων καὶ κατανομῆς τῶν ἀποφάσεων-κλειδιῶν γιὰ τὴν παραγωγή νέων προϊόντων, ὑποκαθιστᾷ τὸν ἀπόλυτο βαθμὸ παρεμβάσεως μετὰ τὴ δυνατὴ παραχώρηση ἀυτονομίας πρὸς τὶς θυγατρικὲς τῆς μονάδες.

Ἀπὸ τὸν πίνακα 2 γίνεται φανερό ὅτι οἱ θυγατρικὲς 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 τὶς συνθήκες πού ἀντιμετωπίζουν οἱ ἐπιχειρήσεις στό νέο περιβάλλον.

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

Ἀπὸ τὶς ἐπιχειρήσεις τοῦ δείγματος 15 δῆλωσαν ὅτι ἡ ἔρευνα γινόταν γιὰ τὴν εἰσαγωγή ἑνὸς νέου προϊόντος στὴν ἑλληνικὴ ἀγορά. Ἀπὸ αὐτὰς 6 ἐπιχειρήσεις δῆλωσαν ὅτι ἡ ἔρευνα γινόταν καὶ γιὰ τὴ βελτίωση τῶν παραγωγικῶν διαδικασιῶν πού ἦδη ὑπῆρχαν. Οἱ ὀδολογίες 16 ἐπιχειρήσεις δῆλωσαν ὅτι

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

Δαπάνη γιὰ ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη σὲ ποσοστὸ ἐπὶ τῶν πῶλησεων	μέχρι 10*		10.1- 30		30.1- 50		50.1- 70		70.1- 90		90 καὶ ἄνω	
	Συν.	Προσανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προσανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προσανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προσανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προσανατ. ἐσωτερ. ἀγορᾶς	Συν.	Προσανατ. 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	9
1.1- 2.0	—	—	—	—	1	1	2	2	2	2	3	8
2.1- 3.0	—	—	—	—	1	1	1	1	3	3	3	8
Σύνολο	8	2	7	2	7	4	8	6	9	8	9	49

Π ἡ 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 τὶς ἐπιχειρήσεις τοῦ δείγματος πέντε δὲν ἀπάντησαν στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Βιομηχανική ταξινόμηση κατά βαθμό έντασσης 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 έντασσης-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 μίγ έντασσης-έρευνας					
Σιδήρου και Χάλυβος	3	1	-	-	-
Προϊόντων εκ χάρτου	2	1	1	-	-
Τροφίμων	1	2	1	-	-
Συσκευασίας	2	2	-	-	-
Μεταλλικών προϊόντων	3	-	1	-	-
Κλαστούφαντουργικές-ένδυμάτων-ύποδημάτων	7	-	-	-	-

Π η γ η: Τό έρωτηματολόγιο πού χρησιμοποιήθηκε.

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

η έρευνα γινόταν γιά τή διαφοροποίηση τών ήδη παραγομένων προϊόντων. Αυτό δείχνει τή σχέση μεταξύ τής φύσεως τής έρευνας και τής φύσεως τών προϊόντων, συγκρινομένων μέ τά παραγόμενα από τή μητρική έταιρία προϊόντα. Στίς περιπτώσεις πού οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι τά παραγόμενα στήν Έλλάδα προϊόντα ήταν όμοια μέ τά παραγόμενα από τή μητρική έταιρία (18 επιχειρήσεις) δέν πραγματοποιούν δαπάνες γιά έρευνα. Στίς περιπτώσεις πού τά παραγόμενα προϊόντα είναι κάπως διαφοροποιημένα σέ σύγκριση μέ τά παραγόμενα από τή μητρική έταιρία, 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. Συγκρινοντας τά στοιχεία τών δύο πινάκων διαπιστώνουμε ότι η ανάγκη γιά τή διαφοροποίηση τών προϊόντων από τά παραγόμενα από τή μητρική έταιρία είναι ο κύριος λόγος πού άναγκάζει τίς θυγατρικές επιχειρήσεις νά πραγματοποιούν έρευνα. Άλλά διαφοροποίηση του προϊόντος, έδω, άποκαλύπτει ότι η φύση τής έρευνας είναι προστατολισμένη στήν έσωτερική αγορά, η όποια είναι συνέπεια τής άνάγκης προσταγωγής τής τεχνολογίας έλληνικής εταιρίας πρós τίς άπαιτήσεις τής έλληνικής αγοράς.

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

Σχέση προϊόντων τής θυγατρικής εταιρίας πρós 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-σεωv	άρθριθμός έπι-χειρή-σεωv	άρθριθμός έπι-χειρή-σεωv	άρθριθμός έπι-χειρή-σεωv
Όμοια	18	-	-	-
Σημαντικά διαφοροποιημένα (16)	-	7	6	3
Άνόμοια (15)	-	8	2	5
	18	15	8	8

Π η γ η: 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 σαν «πολυκεντρική» όργάνωση, ενώ οι επιχειρήσεις τής δευτερης ομάδας άποτελούν μία πολύ άμυδρή ένδειξη μεταβάσεως πρós τό «γεωκεντρικό» προστατολισμό, στοιχεία του όποιου μόλις άρχίζουν νά διαφαίνονται.

Κάποια όλοκλήρωση και συντονισμός τών οργανωτικών σχέσεων και ενεργειών ύπάρχει, ώστε νά διασφαλίζει τή ροή τής τεχνικής πληροφορήσεως από τή μητρική έταιρία πρós τίς θυγατρικές επιχειρήσεις. Η παρέμβαση τής πολυεθνικής εταιρίας ποικίλλει σημαντικά, εξαρτώμενη από ένα πολύπλοκο άθροισμα παραγόντων από τούς όποιους η φύση του παραγομένου προϊόντος και ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος κατά τήν παραγωγή του, σέ σύγκριση μέ τά παραγόμενα από τή μητρική έταιρία προϊόντα, φαίνονται νά είναι άποφασιστικής σημασίας γιά τόν καθορισμό του τύπου τών οργανωτικών σχέσεων και τής εισροής τής σχετικής τεχνολογίας.

Πάντως, τό ποιός από τούς τρεις παραπάνω τύπους θά είναι έπικρατέτερος, εξαρτάται από τήν επίθυμία τών 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 άνάγκες και τίς περιστάσεις τής χώρας πού φιλοξενεί τίς διεθνείς επενδύσεις.