

# 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,<sup>1</sup> 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 ξεετάζει τρία στάδια στήν εξέλιξη του μανάτζμεντ τής πολυεθνικής επιχειρήσεως.<sup>2</sup> Έ άνάλυση του Perlmutter άναφέρεται στό βαθμό πολυεθνικότητας τής επιχείρησης, ό όποιος εξαρτάται από τό βαθμό κατά τόν όποιο οί θυγατρικές μονάδες μιάς πολυεθνικής επιχείρησης 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 αυτό.

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 μοροῦν νά ληφθοῦν ὑπ' ὄψη, ὅταν μιᾶ ἐπιχείρηση ἀναλαμβάνει λειτουργίες στό ἐξωτερικό. Γιατί δέν ὑπάρχει μοναδικό κριτήριο τῆς πολυεθνικότητας, ὅπως π.χ. ἡ ἰδιοκτησία ἐπὶ τοῦ κεφαλαίου ἢ ὁ ἀριθμός τῶν ὑπηκόων πού ἀπασχολεῖ στό ἐξωτερικό, καί ἄλλα ἐξωτερικά καί ποσοτικά κριτήρια, ὅπως τό ποσοστό ἐπενδύσεων στό ἐξωτερικό ἢ ἡ κατανομή τοῦ κεφαλαίου κατά ἔθνικότητα, εἶναι χρήσιμα ἀλλά δέν εἶναι ἀρκετά.

Ἐπίσης ὁ προσανατολισμός πρὸς τήν ἰδιουπία ξένων λαῶν, πρὸς ξένες ἰδέες καί παραγωγικά μέσα, ἀποτελοῦν κρίσιμα κριτήρια γιά τὴν ἐκτίμηση τῆς πολυεθνικότητας μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Κατὰ συνέπεια, τρεῖς τύποι συμπεριφορᾶς τὸ μάντζεμντ εἶναι δυνατό νά ἀναγνωρισθοῦν κατὰ τὸ στάδιο τῆς διεθνοποιήσεως τῶν λειτουργιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Οἱ τύποι αὐτοῖ συμπεριφορᾶς εἶναι δυνατό νά συναχθοῦν ἀπὸ τὶς ὑποθέσεις πάνω στίς ὁποῖες βασίζεται ἡ παραγωγή νέων προϊόντων καί λαμβάνονται λειτουργικὲς καί γεωγραφικὲς ἀποφάσεις. Οἱ τύποι αὐτοῖ εἶναι δυνατό νά περιγραφοῦν σάν 1) «ἔθνοκεντρική» ὀργάνωση ἢ ὀργάνωση προσανατολισμένη πρὸς τὴν τεχνοοικονομική δομὴ τῆς χώρας τῆς καταγωγῆς τῆς πολυεθνικῆς ἐταιρίας, 2) «πολυκεντρική» ὀργάνωση ἢ ὀργάνωση προσανατολισμένη πρὸς τὴν κοινωνικοοικονομική ἰδιομορφία τῆς χώρας πού δέχεται τὴν ἄμεση ἐπένδυση καί 3) «γεωκεντρική» ὀργάνωση ἢ παγκόσμια προσανατολισμένη ἰδέα. Συνεπῶς, καί ὁ βαθμὸς κατὰ τὸν ὁποῖο εἶναι δυνατό ἡ τεχνολογία νά μεταφερθεῖ διεθνῶς διά μέσου τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως, ἐξαρτᾶται σέ μεγάλο βαθμὸ ἀπὸ τὸν ὀργανωτικό τύπο πού θά εἶναι ἐπικρατέστερος ἀνάμεσα στίς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις.

α) Ἡ ἔθνοκεντρική ὀργάνωση: Ὁ ἔθνοκεντρικός προσανατολισμός εἶναι ὁ τύπος ὀργανώσεως κατὰ τὸν ὁποῖο οἱ θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις ἀπολαμβάνουν ἐλάχιστη ἀυτονομία, γεγονός πού σημαίνει ὅτι ὅλες οἱ ἀποφάσεις πού ἀφοροῦν τὴν πολιτική τῆς ἐπιχειρήσεως λαμβάνονται ἀπὸ τὴ μητρική ἐταιρία κατὰ τὴν ἔννοια ὅτι αὐτὴ ἔχει τὸ μονοπώλιο τῆς τεχνολογίας.

Σ' ἕνα ἔθνοκεντρικό τύπο ὀργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἡ τεχνολογία μπορεῖ νά μεταφερθεῖ στίς θυγατρικὲς μονάδες, ἀλλὰ τὰ κριτήρια ἐκτελέσεως τῶν λειτουργιῶν τῆς παραγωγῆς καθορίζονται ἀπὸ τὴ μητρική ἐταιρία. Ἡ ἔθνοκεντρική ὀργάνωση ἀποκαλύπτει κυρίως στίς διαδικασίες ἐπικοινωνίας μεταξύ τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅπου συμβοῦλές 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 χαρακτηριστικό τοῦ ἔθνοκεντρικοῦ εἶναι ἡ τάση νά στρατολογου-

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

β) Ἡ πολυκεντρική ὀργάνωση: Στὴν πολυκεντρική ὀργάνωση, ἡ συμπεριφορὰ τῶν ἐπιχειρήσεων βασίζεται στὴν ὑπόθεση ὅτι ὁ πολιτισμός καί οἱ κοινωνικοοικονομικὲς συνθήκες στὴ χώρα πού φιλοξενεῖ τὴν ἐπένδυση, εἶναι διαφορετικὲς ἀπὸ τὶς συνθήκες πού ἀντιμετωπίζει ἡ πολυεθνική ἐταιρία στὴ χώρα τῆς καί ἀπὸ τὶς συνθήκες πού ἀντιμετωπίζουν οἱ ἐξαρτημένες μονάδες τῆς πού λειτουργοῦν σέ ἄλλες χώρες, καί ὅτι εἶναι δύσκολο τὸν τύπο ξένους νά ἀφομοιώσουν τὴ νοοτροπία καί τὸν πολιτισμὸ τῆς χώρας ἀπὸ τὴν ὁποία προέρχεται ἡ πολυεθνική ἐπιχείρηση. Ἐπειδὴ ἡ νοοτροπία τῶν ἀνθρώπων διαφέρει σέ κάθε χώρα, πρόποτα ἐκτελέσεως, κίνητρα ἀναπτύξεως καί μέθοδοι ἐκπαίδεψεως πρέπει νά εἶναι διαφορετικά. Στὸν ὀργανωτικό αὐτὸ τύπο δίνεται μεγάλη βαρύτητα 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 στό στρατηγεῖο τῆς ἐταιρίας, καί δίνεται περισσότερη ἀυτονομία στίς θυγατρικὲς μονάδες. Σάν συνέπεια τῆς μεγαλύτερης βαρύτητας πού δίνεται σέ τοπικοὺς παράγοντες, ἀντικαθίστανται συνήθως οἱ ἐντολές μὲ συμβοῦλές. Τὸ μάντζεμντ τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι πλερύτερα συνδεδεμένο μὲ τὸ μάντζεμντ τοῦ ὑπόλοιπου γκρούπ καί ἰδιαίτερα μὲ τὸ μάντζεμντ τῆς μητρικῆς ἐταιρίας, ὑπάρχουν δὲ συχνὲς ἀνταλλαγές ἰδεῶν πού ἀφοροῦν τὰ καιρία σημεῖα τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Μιά πολυκεντρική ἐπιχείρηση λοιπὸν εἶναι ἕνα χαλαρὰ συνδεδεμένο γκρούπ, μὲ ἡμι-ἀνεξάρτητες θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις, σάν κέντρα πού μοιάζουν περισσότερο μὲ ὁμοσπονδία, στὴν ὁποία εἶναι σπάνιο γιά τὸς ξένους ὑπηκόους νά καταλάβουν θέσεις-κλειδιά. Συχνὰ δὲ, λόγω ἐλλείψεως συνολικοῦ συντονισμοῦ τῶν ἐνέργειων, ἐμφανίζονται ὀργανωτικά προβλήματα.

γ) Ἡ γεωκεντρική ὀργάνωση: Ὁ τρίτος καί πλέον ἰδεωδῆς τύπος πολυεθνικοῦ, πού μόλις ἀρχίζει νά ἐμφανίζεται, εἶναι ὁ γεωκεντρικός. Ὑπεροχὴ στὴν τεχνολογία καί ἐπιχειρηματικότητα δέν ταυτίζεται μὲ τὴν ἔθνικότητα σ' αὐτὴ τὴν παγκόσμια προσανατολισμένη ἰδέα. Μιά γεωκεντρική ἐπιχείρηση διακρίνεται ἀπὸ δύο βασικά χαρακτηριστικά: 1) Τὸ κορυφαῖο μάντζεμντ 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 ἔθνικότητά του, καί 2) Ὅλες οἱ ἐνέργειες εἶναι κλειστά συντονισμένες σέ μιᾶ συνεργατική προσπάθεια μεταξύ θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων καί στρατηγικοῦ

της εταιρίας, για τήν καθέρωση παγκόσμιων προτύπων και έπιπρότερον τοπικών παρεκκλίσεων. Έτσι, κατανέμονται οι άποφάσεις-κλειδιά, που άφορούν τήν παραγωγή νέων προϊόντων, τήν ίδρυση νέων εργοστασίων και νέων τεχνολογικών εργασιών—έτσι, ή ομάδα του διεθνούς μάντζιμεντ περιλαμβάνει και τούς μάντζιερς τών θυγατρικών επιχειρήσεων.

Μιά παρόμοια μέθοδος για τή διερεύνηση της οργανωτικής δομής της πολυεθνικής επιχείρησης, όσον άφορά όμως τούς παράγοντες που προσδιορίζουν τή διεθνή επένδυση, συναντάμε στήν εργασία τών Stopford και Wells.<sup>3</sup> Η μέθοδος αυτή βασίζεται στήν πρόταση του Chandler, σύμφωνα με τήν οποία ή στρατηγική μιάς επιχείρησης προσδιορίζεται τή δομή της, και οποιαδήποτε μεταβολή στή στρατηγική της επιχείρησης άκολουθείται από μεταβολές στή δομή.<sup>4</sup> Η μέθοδος λοιπόν αυτή δείχνει τούς τρόπους κατά τούς όποιους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταβάλλουν τή δομή τους, καθώς αναπτύσσονται νέα και πολύπλοκότερη στρατηγική κατά τό χρόνο της διεθνοποίησής τών παραγωγικών τους λειτουργιών. Σύμφωνα λοιπόν με τήν άποψη αυτή, ή διεθνής άμεση επένδυση είναι άποτέλεσμα της μεταβολής της δομής τών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Ο Hymer, στήν προσπάθειά του νά εξηγήσει τούς προσδιοριστικούς παράγοντες της διεθνούς παραγωγής, χρησιμοποιεί τή διάκριση, που δέχεται ο Chandler, επί τών τριών επιπέδων της διοίκησης της επιχείρησης, για νά δείξει ότι ή γεωγραφική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγικών λειτουργιών, που περιλαμβάνονται στά επίπεδα αυτά της διοίκησης, επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες.<sup>5</sup> Ειδικότερα, ή γεωγραφική κατανομή τών λειτουργιών του τρίτου επιπέδου, δηλαδή τών άπλουστέρων, που άφορούν τούς χειρισμούς τών καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης, γίνεται με βάση τή σχετική ζήτηση πρώτων υλών, εργασίας ή άγορών. Οι λειτουργίες του δεύτερου επιπέδου, δηλαδή εκείνες που άφορούν τό συντονισμό τών μάντζιερς στο τρίτο επίπεδο, τείνουν νά συγκεντρώνονται σε περιορισμένο αριθμό γεωγραφικών θέσεων, οι όποιες προσφέρουν πλεονεκτήματα έπικοινωνίας, άλληλοεξαρτημένον ενεργειών, έξωτερικές οικονομίες (external economies), κτλ. Η γεωγραφική κατανομή τών λειτουργιών του πρώτου επιπέδου τείνει νά συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό μεγάλων κέντρων. Τά πλεονεκτήματα, από άπόψεις χώρου, τών κέντρων αυτών είναι ή ύπαρξη εξειδικευμέ-

νων προσωπικού και οι άγορές κεφαλαίων. Η επιχειρηματολογία του Hymer στο σημείο αυτό είναι ότι τό πρότυπο αυτό της γεωγραφικής κατανομής τών λειτουργιών τών πολυεθνικών επιχειρήσεων παρουσιάζει πλεονεκτήματα σπουδαία για τή δομή της νέας παγκόσμιας οικονομικής τάξεως.

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

Με βάση τίς παραπάνω θεωρητικές άποψεις, στήν άνάλυση που άκολουθεί, θά προσπαθήσουμε νά καθορίσουμε τόν πραγματικό βαθμό παρεμβάσεως ή έπιρροής που οι πολυεθνικές εταιρίες άσκούν επί τών θυγατρικών τους επιχειρήσεων, καθώς και τό βαθμό άυτονομίας τόν όποιο άπολαμβάνουν, σ' ένα δείγμα επιχειρήσεων από τήν έλληνική βιομηχανία.

Πρίν όμως προχωρήσουμε στήν άνάλυση αυτή, είναι χρήσιμο νά εξετάσουμε μερικά από τά άποτελέσματα της έρευνας του Dunning για τή βρετανική βιομηχανία.<sup>6</sup> Ο Dunning εξέτασε τό βαθμό παρεμβάσεως τών άμερικανικών πολυεθνικών επιχειρήσεων επί τών θυγατρικών τους μονάδων, που είναι έγκατεστημένες στήν άγγλική βιομηχανία.

Τρείς τύποι οργανωτικών σχέσεων μπορούν νά βρεθούν στή 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 εύθυγραμμίζεται πρός τήν άμερικανική εταιρία και ότι τό κορυφαίο μάντζιμεντ είναι άμερικανικής έθνικότητας, ή ή όλη διαδικασία λήψεως άποφάσεων εύθυγραμμίζεται πρός τήν άμερικανική επιχείρηση. Όλες οι άποφάσεις που είχαν κάποια σπουδαιότητα—έκτός από κείνες που άφορούσαν τήν καθημερινή λειτουργία του έργοστασίου—και τά μέσα πραγματοποιήσεώς τους διαβιβάζονται για έγκριση στήν άμερικανική εταιρία, π.χ. σε θέματα, όπως ή χρηματοδότηση, ή κεφαλαιακή δαπάνη, ή μεταβολή στή σειρά τών προϊόντων ή τών τεχνικών προδιαγραφών τους, τά επίπεδα τιμών και κερδών και οι μέθοδοι παραγωγής.

Ο (β) τύπος οργανωτικών σχέσεων καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι όποιες έλέγχονται μόνο μερικώς από τή μητρική εταιρία. Υπάρχει μικρότερο βαθμό άμεση παρέμβαση στήν 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 τά κεφ. 5 και 9 της ίδιας μελέτης. Ο κύριος σκοπός της έρευνας του Dunning είναι νά αξιολογήσει τήν έκταση στήν όποια οι άμερικανικές επενδύσεις έχουν έπιρράσει τήν κατεύθυνση και άποδοτικότητα της βρετανικής βιομηχανικής ανάπτυξεως.

λές δαπάνες κεφαλαίου, ἢ τὴν παραγωγὴν νέου προϊόντος, ἔπρεπε νὰ διαβιβάζονται στὴν ἔδρα τῆς ἑταιρίας 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 ἑταιρίας 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 λεπτομερειακές.

Ὁ (γ) τύπος τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων τυποεῖ ἐκεῖνες τὶς ἀμερικανικές 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 μερικές φορές ἀναφορὲς ἐκ μέρους τῶν θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς τὴν ἔδρα τῆς ἑταιρίας, 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,<sup>7</sup> δίνει ἐνδιαφέρουσες διαπιστώσεις, ὅταν σχετισθεῖ μὲ ὀρισμένα κριτήρια πρὸς τὸ σκοπὸ αὐτὸ κριτήρια.

Ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως τῆς πολυεθνικῆς ἑταιρίας 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 ἑταιρία προϊόντα μὲ τὰ προϊόντα τῆς μητρικῆς ἑταιρίας. Κατόπιν, προσπαθήσαμε νὰ ξεχωρίσουμε εἰδικές περιπτώσεις, κατὰ τὶς ὁποῖες ἡ θυγατρικὴ ἐπιχείρηση μπορούσε νὰ ἐπηρεάζει τὸ

συγκεκριμένο βαθμὸ παρεμβάσεως ποῦ ἀσκεῖ ἡ μητρικὴ ἑταιρία.

Τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἔρευνας αὐτῆς ἀποκαλύπτουν ὅτι ἡ εὐθὴν τῆς ἐπιβλέψεως καὶ ὁ συντονισμὸς τῶν ἐνεργειῶν τῆς ἑλληνικῆς ἐπιχειρήσεως ἀνήκουν κατ' ἄρχὴν στὴ μητρικὴ ἑταιρία. Σὲ μερικές περιπτώσεις, σχεδὸν στό 1/4 τῶν ἐπιχειρήσεων τοῦ δείγματος, ὁ ἐλεγχος ἐπὶ τῆς διοικητικῆς καὶ ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς πραγματοποιεῖται διὰ μέσου τοῦ εὐρωπαϊκοῦ Γραφείου ἢ/καὶ τοῦ διεθνοῦς Στρατηγικοῦ, πράγμα ποῦ σημαίνει ὅτι οἱ ἐπιχειρήσεις ἐλέγχονται κλειστά ἀπὸ τὴν μητρικὴ ἑταιρία. Ἦταν ἐπίσης φανερό ὅτι ὑπῆρχε κάποια ὀλοκλήρωση καὶ συντονισμὸς τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων καὶ τῶν ἐνεργειῶν ὅστε νὰ διασφαλιστεῖται ἐπαρκὴς ροὴ τῆς πληροφορήσεως ἀπὸ τὴν μητρικὴ πρὸς τὴν θυγατρικὴ ἑταιρία. Ὑπῆρκοι τῆς χώρας τῆς μητρικῆς ἑταιρίας ἀπασχολοῦνται ἐπίσης στὴν ἑλληνικὴ ἑταιρία, ἀνεξάρτητα ἀπὸ τὸ ποσοστὸ τῆς ξένης κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς στὴν ἐπένδυση.

Ἀπὸ τὸν ἀκόλουθο πίνακα, γίνεται φανερό ὅτι ἡ παρέμβαση τῆς μητρικῆς ἑταιρίας, γενικά, 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 ἐλεγχος εἶναι ἐλαφρὸς (ἀπὸ τὸ δείγμα 7) ἀνήκουν σὲ παραδοσιακοὺς κλάδους, γιὰ τοὺς ὁποῖους ἡ σχετικὴ σπουδαιότητα τῆς ἄμεσης ἐπενδύσεως εἶναι μικρὴ. Μερικές φαρμακευτικὲς ἐπιχειρήσεις μὴ μεταλλικῶν ὀρυκτῶν, ἐπιχειρήσεις νηματοργίας καὶ τροφίμων ἀποτελοῦν τὴν ὁμάδα αὐτὴ.

Οἱ ἐπιχειρήσεις ἐκεῖνες ποῦ δήλωσαν ὅτι ἡ ἐπιβλεψη τῆς μητρικῆς ἑταιρίας 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), ἀντικροκτικὰ σύνθετα, διαλυτικὰ ὑγρά, καυστικὴ σόδα, πολυστερίνη, μέρη ἠλεκτρονικῶν μηχανημάτων, ἀλουμίνα καὶ ἀλουμίνιο, φωτοαντιγραφικὸ χαρτί, μαγνητοταινίες, τηλεπικοινωνιακὸς ἐξοπλισμὸς, ἠλεκτρικὰ καλώδια, ἠλεκτρικὰ μέρη πορσελάνης, λάστιχα αὐτοκινήτων, χαρτοπολτοί, ὀργανικά λιπάσματα, μονωτικά ἀπὸ ἴνες γυαλοῦ, κτλ.

Ἄν λάβουμε δὲ ὑπ' ὄψη ὅτι τὰ προϊόντα αὐτὰ βιομηχανοποιοῦνται 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 ἑνὸς 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 των 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 οί όποίες 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 οί τεχνικές προδιαγραφές των 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 των παραγόμενων στη θυγατρική εταιρία προϊόντων μέ 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 άποψη τής μεταφερόμενης τεχνολογίας πρós τήν εξαρτημένη μονάδα, όστε ή παραγωγή της νά πραγματοποιείται μέ βάση τά διεθνή πρότυπα. Έφ' όσον όλες οί ενέργειες πραγματοποιούνται μέσα στό πλαίσιο τής πολιτικής τής πολυεθνικής εταιρίας, καθώς άνέφεραν οί 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 των πολυεθνικών επιχειρήσεων επί των λειτουργιών, των 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
Χαρτοπολυτού-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: Έρεσηματολόγιο

Έξήγηση όρων

Έπειδή ή έρώτηση πρós τες επιχειρήσεις σχετικά μέ τόν βαθμό παρεμβάσεως πού υφίσταται κάθε θυγατρική επιχείρηση είναι όποικαιμική, δόθηκαν στους μάνατζερς των επιχειρήσεων κριτήρια γιά τούς διαφόρους βαθμούς επίβλεψης ή παρεμβάσεως. Εϊδικότερα, άπόλυτη 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 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 εισήγησεις και λαμβάνοντας όδηγίες. σνεπώς, ύπηρχε κάποια αυτόνομια 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 θυγατρική εταιρία, είναι ἡ παραγωγή ἐνὸς εἰδικοῦ προϊόντος ἢ ἡ διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως.<sup>8</sup> Αὐτὴ εἶναι ἡ περίπτωση τῶν 22 ἐπιχειρήσεων, πού ἀνέφεραν ὅτι ἡ ἐπιβίωση εἶναι ἀπόλυτη. Οἱ ἐπιχειρήσεις τῆς κατηγορίας αὐτῆς ἀναφέρθηκαν στὴν ἀνάγκη προσαρμογῆς τοῦ προϊόντος ἢ στὴν ἀνάγκη παραγωγῆς κάποιου νέου προϊόντος, σάν μιὰ ἀνταπόκριση στὶς ἀνάγκες καὶ τὴν ἰδιομορφία τῆς ἐλληνικῆς ἀγορᾶς. Στὴν περίπτωση αὐτῆ, ἡ ἀνάγκη γιὰ κλειστή ἐπιβίωση 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 ἀκριβὲς ἡ περίπτωση σ' αὐτὴ τὴν κατηγορία ἐπιχειρήσεων, καὶ ἐξηγεῖ τὸν ὑψηλὸ βαθμὸ ἐπιβλέψεως. Ἐδῶ εἶναι ὁ συνδετικὸς κρίκος πού κάνει τὴν ἄμεση διεθνή 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 στό κεφάλαιο τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως, τὰ ἀποτελέσματα φαίνονται νά εἶναι ἐνδιαφέροντα, ἀλλά δέν εἶναι σέ ὅλες τὶς περιπτώσεις σαφῆ, ὥστε νά μπορεῖ νά ὑποστηριχθεῖ ὁ γενικὸς κανόνας, ὅτι ὁ βαθμὸς παρεμβάσεως εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὸ ποσοστὸ τῆς ξένης κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς. Σέ μιὰ ομάδα 11 ἐπιχειρήσεων πού ἡ ξένη συμμετοχὴ στό κεφάλαιο τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως ἀποτελεῖ μειοψηφία ἀπὸ 25% ἕως 50%, οἱ πέντε ἐπιχειρήσεις ἐπιβλέπονται ἀπόλυτα, τρεῖς ὑφίστανται μέτρια ἐπιρροή, ἐνῶ σέ ἄλλες τρεῖς ἡ παρέμβαση τῆς μητρικῆς εταιρίας ἦταν ἐλαφρά.

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

Στὴν τρίτη ομάδα 25 ἐπιχειρήσεων, στίς ὁποῖες ἡ συμμετοχὴ τοῦ ξένου κεφαλαίου κυμαίνονταν 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 νά ὑποστηρίζεῖ 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 δέν ὑπάρχει ἄλλη σύνδεση μεταξὺ τοῦ φανεροῦ τύπου τῆς ἐπενδύσεως (κεφαλαιακῆς συμμετοχῆς) καὶ τῶν ὀργανωτικῶν σχέσεων, γιὰτὶ ὑπάρχουν πολλοὶ τρόποι, πού ἡ πολυεθνικὴ εταιρία μπορεῖ νά χρησιμοποιεῖ γιὰ νά ἐπιτυγχάνει τὸν ἴδιο σκοπὸ: π.χ. ἐάν ἡ πολυεθνικὴ εταιρία ὑποχρεωθεῖ ἀπὸ τὶς ἀρχές τῆς χώρας στὴν ὁποία ἐγκαθίσταται νά δεχθεῖ μεγαλύτερη συμμετοχὴ τοπικοῦ κεφαλαίου στὴ θυγατρικὴ τῆς μονάδα, θά ἀντιμετωπίσει τὴ μεταβολὴ αὐτῆ στὸν τύπο τῆς ἐπενδύσεως, διὰ τῆς μεγαλύτερης ἐνισχύσεως τοῦ κεντρικοῦ ἐλέγχου στὴ θυγατρικὴ εταιρία.

Εἶναι ἐνόητο ὅτι στὰ πλαίσια ἐνὸς ἄρθρου δέν εἶναι δυνατό νά ἐξετάσουμε γενικὰ 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 θά ἀποτελοῦσε μιὰ ἐνδιαφέρουσα καὶ ἀξιόλογη ἐργασία. Ἐδῶ περιορίζουμε τὸ ἐνδιαφέρον μας μόνο στό 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 ἔκταξη τῆς μεταφερόμενης τεχνολογίας.<sup>9</sup> Μπορεῖ οἱ πληροφορίες πού δίνονται ἐδῶ νά μῖν εἶναι ἱκανοποιητικῆς ὅπως θά ἐπιθυμοῦσε κανεὶς, ἐπεξηγοῦν ὅμως μερικὰ ἐπιμῆχα σημεῖα τοῦ προβλήματος πού ἀπασχολεῖ ὄχι μόνο ἐμᾶς ἀλλὰ καὶ ὅλες σχεδὸν τὶς 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 τὶς ὁποῖες τὸ μανάτζμεντ τῆς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεως μπορεῖ νά ἐπιρραεῖται τὸ βαθμὸ παρεμβάσεως, ὅπως ἔχει περιγραφεῖ.

Ἀποτελεῖ κοινὴ τακτικὴ γιὰ τὶς θυγατρικῆς ἐπιχειρήσεις νά ἀπασχολοῦν ἓνα ἀριθμὸ διοικητικοῦ καὶ τεχνικοῦ προσωπικοῦ ἀπὸ τὴν πολυεθνικὴ εταιρία. Ἡ ἀνάγκη αὐτὴ νά συνδυάζονται διάφορες ἐθνικότητες στὴ διοίκησι τῶν θυγατρικῶν μονάδων τούτων, φαίνεται δὲ ἀναγνωριστὴ ἀπὸ ὅλες σχεδὸν τὶς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεις.

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

9. Γιὰ τὴ μεταφορὰ τεχνολογίας στὴν 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 ἐκδόσει).

8. Ὁ ὅρος *διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος* λαμβάνεται μὲ τὴν τεχνικὴ ἔννοια τοῦ διαφορετικοῦ προϊόντος πού ἐπιτυγχάνεται μὲ τὴν προσαρμογὴ τεχνολογίας στίς τοπικὲς 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 μτρική εταιρία καί πού άνέφεραν μέτρια επίβλεψη, θά περίμενε κανείς ότι υπάρχει κάποιος βαθμός αὐτονομίας. Οί επιχειρήσεις όμως αὐτές άπασχολοῦσαν μεγαλύτερο αριθμό ξένων ὑπκόων στή διοίκηση. Δηλαδή, ὑπῆρχε μεγαλύτερη αντιπροσώπευση τής μητρικής εταιρίας στή διοίκηση καί λήψη αποφάσεων τής θυγατρικής επιχείρησης. Οί επιχειρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς δέν μπορούσαν νά επηρεάζουν αποφάσεις πού λαμβάνονταν μέσα στό διεθνές πλαίσιο επιχειρησιακής 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 επιχείρησης. Γι' αὐτό, ἡ επίθμια τής πολυεθνικής επιχειρήσεως 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 επιχείρησης, εξηγεί μάλλον τήν άποψη αὐτή. Μποροῦμε λοιπόν νά χαρακτηρίσουμε αὐτή τήν κατηγορία επιχείρησης, σάν «έθνοκεντρική ὀργάνωση» επιχείρησης στήν ελληνική βιομηχανία, ἐπ' ὅσον ὄλες οί αποφάσεις πού άφοροῦν τήν πολιτική τής θυγατρικής επιχείρησης λαμβάνονται πραγματικά καί άποκλειστικά από τή μητρική εταιρία.

Στίς επιχειρήσεις στίς ὁποίες ἡ παρέμβαση τής μητρικής εταιρίας 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 επιχείρηση. Γενικά, οί επιχειρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς άνέφεραν, ότι τοπικοί παράγοντες επηρέαζαν τή λειτουργία τους σέ ένα διαφορετικό 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 επιχειρήσεως 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 επιχείρησης στήν αντίστοιχη πεποιθήση πρὸς τήν ανάγκη γιά περισσότερη εὐέλικτο μάντζερντ, προκειμένου νά αντιμετωπιστοῦν οί διαφορετικές απαιτήσεις τής τοπικῆς αγοράς.

Οί πολυεθνικές εταιρίες 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 επιχειρήσεις πού περιλαμβάνονται στήν κατηγορία αὐτή διοικοῦνται από Ἑλληνες, οί ὁποιοί είναι εξοικειωμένοι μέ τίς άνάγκες καί τίς περιστάσεις τής ελληνικῆς αγοράς. Ἀπόλυτη παρέμβαση, εκφραζόμενη μέ ένα δεδομένο βαθμό συγκεντρώσεως στή λήψη αποφάσεων πού άφοροῦν τήν κύρια επιχειρησιακή πολιτική, εἰλαττώνει αναγκαστικά ἀπό τοῦς μάντζερς τῶν θυγατρικῶν μονάδων τήν ευκαιρία νά αναπτύξουν τίς δραστηριότητές τους στό άνώτερο επίπεδο τοῦ μάντζερντ.

Ὅποσῶποτε όμως, τό εμφανιζόμενο πρότυπο τής επιβλεπόμενης αὐτονομίας σ' αὐτή τήν κατηγορία επιχείρησης ἐγγυάται ότι οί αποφάσεις τής θυγατρικῆς επιχείρησης λαμβάνονται ἀπό κοινού μάλλον παρά μονόπλευρα. Διαπιστώθηκε δηλαδή μιά συνεχῆς ανταλλαγή ιδεῶν μεταξύ θυγατρικῆς καί μητρικῆς εταιρίας μέ τήν έννοια ότι οί επιχειρήσεις μπορούσαν νά κάνουν εἰσηγήσεις πρὸς τή διοίκηση τής πολυεθνικῆς επιχείρησης, πού άφοροῦσαν μερικές άπόψεις λειτουργίας καί επιχειρησιακῆς πολιτικῆς, ὅπως τό μέλλον τής ελληνικῆς επιχείρησης, τήν επανεπένδυση τῶν κερδῶν καί τήν επέκταση τής επιχείρησης, 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 θυγατρικῆς επιχείρησης.

Οί επιχειρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς μποροῦν νά ταξινομηθοῦν σέ δύο ὀμάδες: α) Στίς επιχειρήσεις ἐκείνες πού είχαν νά διαφοροποιήσουν τό ἤδη παραγόμενο προϊόν τής μητρικῆς εταιρίας (14 επιχειρήσεις) καί β) σ' ἐκείνες τίς επιχειρήσεις πού παράγουν στήν ελληνική βιομηχανία ένα νέο προϊόν. Ἡ λήψη αποφάσεων στήν πρώτη ὀμάδα επιχειρήσεων είναι εὐθυγραμμισμένη μέ τίς άπόψεις τής μητρικῆς εταιρίας.

Οί επιχειρήσεις 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 θυγατρικές 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 θυγατρικές 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 θυγατρικές ἐταιρίες καὶ στὶς 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 ἀναφορῆς 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 τῆς δυνατῆς παραχώρηση ἀυτονομίας πρὸς τὶς 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 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 πωλήσεων 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 ὀδύλορες 16 ἐπιχειρήσεις δῆλωσαν ὅτι

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Δαπάνη γιὰ ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη πραγματοποιοῦμενη 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	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 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 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 των δύο πινάκων διαπιστώνουμε ότι ή ανάγκη γιά τή διαφοροποίηση των 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 ή φύση τής έρευνας είναι προστατολισμένη στήν έσωτερική αγορά, ή 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 των 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- σεων	άρθριθμός έπι- χειρή- σεων	άρθριθμός έπι- χειρή- σεων	άρθριθμός έπι- χειρή- σεων
Όμοια	18	-	-	-
Σημαντικά διαφορο- ποιημένα (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 όποίου μόλις αρχίζουν νά διαφαίνονται.

Κάποια όλοκλήρωση και συντονισμός των 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 άρθροισμα παραγόντων από τους όποιους ή 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 τον καθορισμό του τύπου των οργανωτικών σχέσεων και τής εισροής τής σχετικής τεχνολογίας.

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