

# 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 προσανατολισμού 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 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 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 γιὰ τὸν καθορισμὸ τοῦ βαθμοῦ πολυεθνικότητας προέρχεται ἀπὸ τὴν ποικιλία τῶν παραμέτρων ποὺ μποροῦν νὰ ληφθοῦν ὑπ' ὄψη, ὅταν μὴ ἐπιχειρήση ἀναλαμβάνει λειτουργίες στὸ ἐξωτερικὸ. Γιατὶ δὲν ὑπάρχει μοναδικὸ κριτήριό τῆς πολυεθνικότητας, ὅπως π.χ. ἡ ἰδιοκτησία ἐπὶ τοῦ κεφαλαίου ἢ ὁ ἀριθμὸς τῶν ὑπηκόων ποὺ ἀπασχολεῖ στὸ ἐξωτερικὸ, καὶ ἄλλα ἐξωτερικὰ καὶ ποσοτικά κριτήρια, ὅπως τὸ ποσοστὸ ἐπενδύσεων στὸ ἐξωτερικὸ ἢ ἡ κατανομή τοῦ κεφαλαίου κατὰ ἔθνικότητα, εἶναι χρήσιμα ἀλλὰ δὲν εἶναι ἀρκετά.

Ὁ προσανατολισμὸς πρὸς τὴν ἰδιουπτία ξένων λαῶν, πρὸς ξένες ἰδέες καὶ παραγωγικὰ μέσα, ἀποτελοῦν κρίσιμα κριτήρια γιὰ τὴν ἐκτίμησιν τῆς πολυεθνικότητας μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Κατὰ συνέπεια, τρεῖς τύποι συμπεριφορᾶς τὸ μάλιστα εἶναι δυνατόν νὰ ἀναγνωρισθοῦν κατὰ τὸ στάδιο τῆς διεθνοποιήσεως τῶν λειτουργιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Οἱ τύποι αὐτοὶ συμπεριφορᾶς εἶναι δυνατόν νὰ συναχθοῦν ἀπὸ τὶς ὑποθέσεις πάνω στὶς ὁποῖες βασίζεται ἡ παραγωγή νέων προϊόντων καὶ λαμβάνονται λειτουργικὲς καὶ γεωγραφικὲς ἀποφάσεις. Οἱ τύποι αὐτοὶ εἶναι δυνατόν νὰ 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 ποὺ δέχεται τὴν ἄμεση ἐπένδυση καὶ 3) «γεωκεντρικὴ» ὀργάνωση ἢ παγκόσμια προσανατολισμένη ἰδέα. Συνεπῶς, καὶ ὁ βαθμὸς κατὰ τὸν ὁποῖο εἶναι δυνατόν ἡ τεχνολογία νὰ μεταφερθεῖ διεθνῶς διὰ μέσου τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως, ἐξαρτᾶται σὲ μεγάλο βαθμὸ ἀπὸ τὸν ὀργανωτικὸ τύπο ποὺ θὰ εἶναι ἐπικρατέστερος ἀνάμεσα στὶς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις. α) Ἡ ἔθνοκεντρικὴ ὀργάνωση: Ὁ ἔθνοκεντρικὸς προσανατολισμὸς εἶναι ὁ τύπος ὀργανώσεως κατὰ τὸν ὁποῖο οἱ θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις ἀπολαμβάνουν ἐλάχιστην ἀυτονομία, γεγονός ποὺ σημαίνει ὅτι ὅλες οἱ ἀποφάσεις ποὺ ἀφοροῦν τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως λαμβάνονται ἀπὸ τὴν μητρικὴ ἐταιρία κατὰ τὴν ἔννοια ὅτι αὐτὴ ἔχει τὸ μονοπώλιο τῆς τεχνολογίας.

Σ' ἔνα ἔθνοκεντρικὸ τύπο ὀργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, ἡ τεχνολογία μπορεῖ νὰ μεταφερθεῖ στὶς θυγατρικὲς μονάδες, ἀλλὰ τὰ κριτήρια ἐκτελέσεως τῶν λειτουργιῶν τῆς παραγωγῆς καθορίζονται ἀπὸ τὴν μητρικὴ ἐταιρία. Ἡ ἔθνοκεντρικὴ ὀργάνωση ἀποκαλύπτει κυρίως στὶς διαδικασίες ἐπικοινωνίας μεταξὺ τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅπου συμβουλές καὶ κατευθυντήριες δὴγιές ἀπευθύνονται ἀπὸ τὸ στρατηγεῖο τῆς ἐταιρίας πρὸς τὶς θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις κατὰ τρόπο σταθερὸ, μὲ τὴν ἔννοια ὅτι ἐπειδὴ «αὐτὸ γίνεται στὴ χώρα μας, τὸ ἴδιο πρέπει νὰ γίνῃ καὶ στὴ δική σου χώρα». Τὸ κύριο χαρακτηριστικὸ τοῦ ἔθνοκεντρικοῦ εἶναι ἡ τῆς αὐτὸ στρατολογου-

ται καὶ νὰ ἐκπαιδεύονται ὑπὸ τοὺς ὀφθαλμοὺς τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως γιὰ τὶς θέσεις-κλειδιά τῶν θυγατρικῶν τῆς ἐπιχειρήσεως, ποὺ παράγουν στὶς ξένες ἀγορές.

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

Μία γεωκεντρικὴ ἐπιχείρηση λοιπὸν εἶναι ἕνα χαλαρὰ συνδεδεμένο γκρουπ, μὲ ἡμι-ἀνεξάρτητες θυγατρικὲς ἐπιχειρήσεις, σάν κέντρα ποὺ μοιάζουν περισσότερο μὲ ὁμοσπονδία, στὴν ὁποία εἶναι σπάνιο γιὰ τοὺς ξένους ὑπηκόους νὰ καταλάβουν θέσεις-κλειδιά. Σχυνά δὲ, λόγω ἐλλείψεως συνολικοῦ συντονισμοῦ τῶν ἐνεργειῶν, ἐμφανίζονται ὀργανωτικὰ προβλήματα.

γ) Ἡ γεωκεντρικὴ ὀργάνωση: Ὁ τρίτος καὶ πλέον ἰδεώδης τύπος πολυεθνικοῦ, ποὺ μόλις ἀρχίζει νὰ ἐμφανίζεται, εἶναι ὁ γεωκεντρικὸς. Ὑπεροχὴ στὴν τεχνολογία καὶ ἐπιχειρηματικότητα δὲν ταυτίζεται μὲ τὴν ἔθνικότητα σ' αὐτὴ τὴν παγκόσμια προσανατολισμένη ἰδέα. Μία γεωκεντρικὴ ἐπιχείρηση διακρίνεται ἀπὸ δύο βασικὰ χαρακτηριστικά: 1) Τὸ κορυφαῖο μάλιστα εἶναι σὲ ὅλες τὶς λειτουργίες του εἶναι πραγματικὰ διεθνῆς, ὅπου ὁ πλέον εἰδικὸς ἐκλέγεται γιὰ τὴν ἐργασία στὶς ἐγκατεστημένες σὲ ξένες ἀγορές θυγατρικὲς μονάδες, ἀνεξάρτητα ἀπὸ τὴν ἔθνικότητά του, καὶ 2) Ὅλες οἱ ἐνέργειες εἶναι κλειστά συντονισμένες σὲ μιά συνεργατικὴ προσπάθεια μεταξὺ θυγατρικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ στρατηγικοῦ

της εταιρίας, για την καθέρωση παγκόσμιων προτύπων και έπιπρότερον 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 άφορά όμως τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή επένδυση, συναντάμε στην εργασία των Stopford και Wells.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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.

#### ο 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.<sup>6</sup> 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:

Ο (α) τύπος σχέσεων (32,7% του δείγματος, όπου οι επιχειρήσεις έλέγχονται 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.

Ο (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. Ο 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 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 λεπτομερειακῆς.

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 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 εἰδικὲς περιπτώσεις, κατὰ τὶς ὁποῖες ἡ θυγατρικὴ ἐπιχείρηση μποροῦσε 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 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 ἑταιρία. 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 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, 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 αὐτή.

Οἱ ἐπιχειρήσεις ἐκεῖνες ποῦ δήλωσαν ὅτι ἡ ἐπιβλεψη τῆς μητρικῆς ἑταιρίας εἶναι μέτριο ἕως ἀπόλυτο βαθμῶ (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, χαρτοπολτοί, ὀργανικά λιπάσματα, μονωτικά ἀπὸ ἴνες γυαλοῦ, κτλ.

Ἄν λάβουμε δὲ ὑπ' ὄψη ὅτι τὰ προϊόντα αὐτὰ βιομηχανιοποιεῖντὰ μὲ νῆες 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 εθθυραμμίζεται 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 μάρκετινγκ 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 όποικαιμική, δόθηκαν στους μανάτζερς των επιχειρήσεων κριτήρια γιά τούς διαφόρους βαθμούς επίβλεψης ή παρεμβάσεως. Ειδικότερα, άπόλυτη επίβλεψη ή επίβλεψη 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 ύπηρξαν ειδικές περιπτώσεις, σύμφωνα μέ 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 ενός εἰδικοῦ προϊόντος ἢ ἡ διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τῆς πολυεθνικῆς ἐπιχειρήσεως.<sup>8</sup> 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 ἐπιβλεψη 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) Ὄταν 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 συμμετοχή τοπικοῦ κεφαλαίου στή θυγατρική 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 μιὰ 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 ἔκταση 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 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 ἐπιρραεῖ 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 εταιρία καί πού άνέφεραν μέτρια επίβλεψη, θά περίμενε κανείς ότι ὑπάρχει κάποιος βαθμός αὐτονομίας. Οί επιτηρήσεις όμως αὐτές άπασχολοῦσαν μεγάλου αριθμοῦ ξένων ὑπκόπων στή διοίκηση. Δηλαδή, ὑπῆρχε μεγαλύτερη αντιπροσώπευση τής μητρικής εταιρίας 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 ὑπάρξεως 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 ἐπιθυμία τής πολυεθνικής επιτηρήσεως νά προστατεύσει τήν επένδυση καί δι' αὐτῆς τήν τεχνολογία της, εἰσάγοντας στό παιχνίδι τήν ἐπιρροή τῶν συγκεντρωμένων διοικητικῶν της μέσων γιά τή μεγιστοποίηση τής ἀποδόσεως ὀλοκληρῆς τής επιτηρήσεως, ἐξηγεῖ μάλλον τήν άποψη αὐτή. Μποροῦμε λοιπόν νά χαρακτηρίσουμε αὐτή τήν κατηγορία επιτηρήσεων, σάν «έθνοκεντρική ὀργάνωση» επιτηρήσεων στήν ἑλληνική βιομηχανία, ἐπ' ὅσον ὄλες οἱ ἀποφάσεις πού ἀφοροῦν τήν πολιτική τής θυγατρικής επιτηρήσεως λαμβάνονται πραγματικά καί ἀποκλειστικά ἀπό τή μητρική εταιρία.

Στίς επιτηρήσεις στίς ὁποίες ἡ παρέμβαση τής μητρικής εταιρίας ἦταν ἀπόλυτη (22 ἀπό τίς 41), παρατηρεῖται καί ένας σημαντικός βαθμός αὐτονομίας γιά ὀρισμένες ἀποφάσεις, πού ἀφοροῦσαν κυρίως τήν παραγωγή νέου προϊόντος ἢ τή διαφοροποίηση τοῦ προϊόντος τοῦ παραγόμενου ἀπό τήν πολυεθνική επιτηρήρηση. Γενικά, οἱ επιτηρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς άνέφεραν, ότι τοπικοί παράγοντες ἐπηρεάζαν τή λειτουργία τους σέ ένα διαφορικό περιβάλλον. Ἐδῶ ὁ συνδυασμός ἀπόλυτης παρεμβάσεως μέ κάποιο βαθμό αὐτονομίας μπορεί νά θεωρηθεῖ πρόσθετη εἰσαγωγή τεχνολογικῶν γνώσεων

πέραν τής εἰσαγωγῆς κεφαλαίου. Συνεπῶς, ὅσο στενότεροι είναι οἱ 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 ἀποφάσεων θά ἦταν ἀντίθετη πρὸς τήν έννοια τής άμεσης επενδύσεως. Ὅποσδήποτε όμως, ἡ ἐπιβλεπόμενη αὐτονομία ἐμφανίζεται σάν μιά ἔσκεμμένη ἀπόκριση τής πολυεθνικής επιτηρήσεως στήν ἀντίστοιχη πεποιθήση πρὸς τήν ανάγκη γιά περισσότερη εὐέλικτο μάντζερντ, προκειμένου νά ἀντιμετωπιστοῦν οἱ διαφορετικές ἀπαιτήσεις τής τοπικῆς αγοράς.

Οί πολυεθνικές εταιρίες φαίνεται ότι ἀξιολογοῦν σημαντικά τό γεγονός, ότι τά πρότυπα εκτελέσεως διαφέρουν σέ ένα ξένο περιβάλλον, πράγμα πού έχει σάν συνέπεια νά καθορίζονται τοπικά οἱ διάφορες ἀξιολογήσεις. Αὐτό εκφράζεται μέ τό γεγονός ότι οἱ επιτηρήσεις πού περιλαμβάνονται στήν κατηγορία αὐτή διοικοῦνται ἀπό Ἑλληνες, οἱ ὁποιοί είναι ἐξοικειωμένοι μέ τίς ἀνάγκες καί τίς περιστάσεις τής ἑλληνικῆς αγοράς. Ἀπόλυτη παρέμβαση, ἐκφραζόμενη μέ ένα δεδομένο βαθμό συγκεντρώσεως στή λήψη ἀποφάσεων πού ἀφοροῦν τήν κύρια επιτηρησιακή πολιτική, ἐλαττώνει ἀναγκαστικά ἀπό τοῦς μάντζερς τῶν θυγατρικῶν μονάδων τήν εὐκαιρία νά ἀναπτύξουν τίς δραστηριότητές τους στά ἀνώτερα επίπεδα τοῦ μάντζερντ.

Ὅποσδήποτε όμως, τό ἐμφανιζόμενο πρότυπο τής ἐπιβλεπόμενης αὐτονομίας σ' αὐτή τήν κατηγορία επιτηρήσεων ἐγγυάται ότι οἱ ἀποφάσεις τής θυγατρικῆς επιτηρήσεως λαμβάνονται ἀπό κοινού μάλλον παρά μονόπλευρα. Διαπιστώθηκε δηλαδή μιά συνεχῆς ἀνταλλαγὴ ἰδεῶν μεταξύ θυγατρικῆς καί μητρικῆς εταιρίας μέ τήν έννοια ότι οἱ επιτηρήσεις μπορούσαν νά κάνουν εἰσηγήσεις πρὸς τή διοίκηση τής πολυεθνικῆς επιτηρήσεως, πού ἀφοροῦσαν μερικές ἀπόψεις λειτουργίας καί επιτηρησιακῆς πολιτικῆς, ὅπως τό μέλλον τής ἑλληνικῆς 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 οἱ ἀποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν ἐξετάσεως τῶν σχετικῶν προβλημάτων μέ τή συμμετοχή τοῦ μάντζερντ τής θυγατρικῆς επιτηρήσεως.

Οἱ επιτηρήσεις τής κατηγορίας αὐτῆς μποροῦν νά ταξινομηθοῦν σέ δύο ὁμάδες: α) Στίς επιτηρήσεις ἐκεῖνες πού εἶχαν νά διαφοροποιήσουν τό ἤδη παραγόμενο προϊόν τής μητρικῆς εταιρίας (14 επιτηρήσεις) καί β) σ' ἐκεῖνες τίς επιτηρήσεις πού παράγουν στήν ἑλληνική βιομηχανία ένα νέο προϊόν. Ἡ λήψη ἀποφάσεων στήν πρώτη ὁμάδα επιτηρήσεων είναι εὐθυγραμμισμένη μέ τίς ἀπόψεις τής μητρικῆς εταιρίας.

Οἱ επιτηρήσεις δηλαδή ὄφειλαν νά εἰσηγοῦνται



τά θέματα τῆς ἐπιχειρησιακῆς πολιτικῆς στό ἐπιτελικό γραφεῖο τῆς ἑταιρίας, 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 ἀπόψεως τοῦ διευθύνοντος γραφεῖου τῆς ἑταιρίας.

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

Τὸ χαρακτηριστικὸ λοιπὸν πού διακρίνει τίς δύο ὁμάδες ἐπιχειρήσεων εἶναι μιὰ μικρὴ διαφορά στό βαθμὸ τῆς ἐπιβλεπόμενης ἀυτονομίας πού παρέχεται στίς θυγατρικές μονάδες, ἡ ὁποία ἐκφράζεται διὰ τῆς ἐντατικότερης παρεμβάσεως τῆς πολυεθνικῆς ἑταιρίας στὴ λήψη ἀποφάσεων τῶν ἐξαρτημένων μονάδων τῆς ὅσον ἀφορᾷ τὴν πρώτη ὁμάδα ἐπιχειρήσεων, μολονότι οἱ ἀποφάσεις λαμβάνονταν ἀπὸ τίς θυγατρικές ἑταιρίες 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 ἑταιρίας. 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 ἑταιρίας.

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 στρατηγεῖου τῆς πολυεθνικῆς ἑταιρίας γιὰ τὴν πραγματοποίηση ἐπιτερεπῶν τοπικῶν παρεκκλίσεων καὶ κατανομῆς τῶν ἀποφάσεων-κλειδιῶν γιὰ τὴν παραγωγή νέων προϊόντων, ὑποκαθιστᾷ τὸν ἀπόλυτο βαθμὸ παρεμβάσεως μετὰ τὴ δυνατὴ παραχώρηση ἀυτονομίας πρὸς τίς 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 ἑταιρίας πρὸς τίς 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 πηλῆσιν μετὰ τὴν ἔννοια ὅτι οἱ μεγαλύτερες σὲ μέγεθος ἐπιχειρήσεις πραγματοποιοῦν δαπάνες γιὰ ἔρευνα καὶ ἀνάπτυξη (R&D).

Ἀπὸ τίς ἐπιχειρήσεις τοῦ δείγματος 15 δῆλωσαν ὅτι ἡ ἔρευνα γινόταν γιὰ τὴν εἰσαγωγὴ 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 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.	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 τίς 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 ανάγκης προσαρμογής 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 έταιρίας 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 όποιου μόλις άρχίζουν 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 άθροισμα 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 έπικρατέτερος, εξαρτάται από τήν επίθυμία των πολυεθνικών επιχειρήσεων νά προστατευθούν 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.