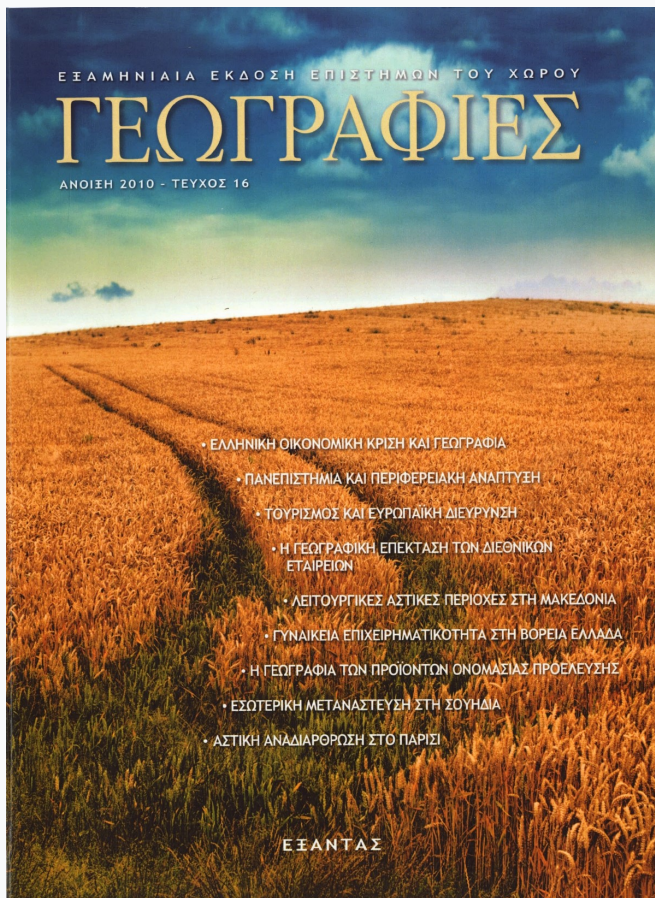


## Γεωγραφίες

Αρ. 16 (2010)

Γεωγραφίες, Τεύχος 16, 2010



### Η ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΣΤΑΘΗΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

*Σοφία Σκορδίλη*

# Η ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΣΤΑΘΗΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

**Σοφία Σκορδίλη\***

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της εργασίας είναι η παρουσίαση και ο σχολιασμός της σύγχρονης γεωγραφίας των διεθνών δραστηριοτήτων των Διεθνικών Εταιρειών (Δ.Ε.). Τις τελευταίες δεκαετίες όλοι οι δείκτες δραστηριότητας των Δ.Ε. αυξάνονται με πρωτοφανείς ρυθμούς. Η εκρηκτική τους ανάπτυξη έχει οδηγήσει στη διατύπωση ακραίων θέσεων από τους οπαδούς της θέσης της υπερ-παγκοσμιοποίησης που υποστηρίζουν ότι έχουν ήδη διαμορφωθεί Παγκόσμιες Εταιρείες χωρίς κράτος και χωρίς εθνική ταυτότητα που παράγουν κοινά προϊόντα που απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά. Είναι φανερό ότι οι απόψεις αυτές εξισώνουν την παγκοσμιοποίηση με μια τάση ομοιογενοποίησης και απαξιώνουν το αντικείμενο μελέτης της γεωγραφίας: το χώρο και τη χωρική διαφοροποίηση. Η μελέτη των πρόσφατων εξελίξεων στη διεθνή εξάπλωση των Δ.Ε. αποκαλύπτει ότι οι θέσεις αυτές δεν αντέχουν σε εμπειρική επιβεβαίωση. Η γεωγραφική εξάπλωση των Δ.Ε. είναι ιδιαίτερα επιλεκτική, μια μικρή ομάδα χωρών αποτελεί τις σημαντικές χώρες αποστολής αλλά και τις χώρες-αγορές και χώρες-προορισμούς των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων. Επιπλέον, η σύγχρονη γεωγραφία των Δ.Ε. χαρακτηρίζεται από αστάθεια και γρήγορες μεταβολές. Ο συντονισμός και ο έλεγχος παγκόσμιων παραγωγικών δικτύων, η ευρεία εκχώρηση βασικών λειτουργιών σε τρίτες επιχειρήσεις, η σύναψη σχέσεων συνεργασίας με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αποτελούν πλέον πολύ διαδεδομένες πρακτικές των Δ.Ε., που τους έχουν προσδώσει πρωτόγνωρη κινητικότητα και μειδιάζουν το κόστος και το ρίσκο της διεθνούς επέκτασης.

## *The Highly Selective and Unstable Geographical Expansion of Transnational Corporations*

**Sofia Skordili**

## ABSTRACT

This paper deals with the contemporary geography of the international expansion of Transnational Corporations (TNCs). Recent decades have shown unprecedented growth of TNCs. This spectacular growth has led to the formulation of excessive views. The hyperglobalists' group supports the view that Global Corporations, with no national identity and state of origin, are already active in producing identical products for the global market. It is obvious that these views identify globalisation with homogenisation and abolish the significance of the focus of geographical inquiry: space and spatial differentiation. The study of recent developments in the field of international expansion of TNCs reveals that these views cannot be tested in the real world. A small group of states are among the main home-countries, the main markets, and the main host-countries of TNCs. In parallel, novel forms of geographical expansion of TNCs, such as the coordination and control of global production networks, outsourcing and offshoring, have equipped them with profound mobility and diminish the cost and risk of international expansion. However, the geographical expansion of TNCs remains geographically polarised, selective and unstable.

\* Επίμ. καθηγήτρια, Τμήμα Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, e-mail: skordili@hua.gr.

## 1. Εισαγωγή

Ο όρος παγκοσμιοποίηση αποτελεί χωρίς αμφιβολία την εμβληματική λέξη της εποχής μας. Χρησιμοποιείται με μεγάλη ευκολία, συχνά αυθαίρετα και καταχρηστικά, για να εκφράσει με τον πιο πειστικό τρόπο τις τρέχουσες εξελίξεις στην κοινωνική και οικονομική ζωή του πλανήτη. Πρόκειται για ένα σύνθετο φαινόμενο, ένα σύνδρομο αλλαγών που διαπερνούν όλες τις όψεις της κοινωνικής ζωής, την οικονομία, την πολιτική, τον πολιτισμό.

Συχνά υπερτονίζονται οι οικονομικές όψεις της παγκοσμιοποίησης: οι διεθνείς ανταλλαγές κεφαλαίων, το διεθνές εμπόριο και, κυρίως, οι Διεθνικές Εταιρείες (στο εξής Δ.Ε.). Η βαθμιαία άρση των ρυθμιστικών περιορισμών μεταξύ των εθνικών αγορών κεφαλαίων και των κανόνων του διεθνούς εμπορίου, σε συνδυασμό με τις πολλαπλές εξελίξεις στα πεδία των επικοινωνιών και μεταφορών, έχει οδηγήσει στο θρίαμβο της *χρηματιστηριακής παγκοσμιοποίησης* και σε εντυπωσιακή αύξηση των διεθνών ανταλλαγών. Ωστόσο το ζήτημα της εκρηκτικής ανάπτυξης των Δ.Ε. είναι αυτό που απασχολεί το μεγαλύτερο μέρος της συζήτησης για την οικονομική παγκοσμιοποίηση. Οι Δ.Ε., μεταξύ άλλων, αναφέρονται ως η *λιπαντική ουσία της παγκόσμιας οικονομικής μηχανής* (The Economist, 21/01/2003), οι *υποκινητές και διαμορφωτές* (Dickens 2003a), οι *οδηγοί* (Jones 2005) και οι *πρωταγωνιστές* (Held & McGrew 2000) της παγκοσμιοποίησης. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, που θεωρείται το χρονικό όριο ενεργοποίησης εντεινόμενων διαδικασιών παγκόσμιας ολοκλήρωσης των εθνικών οικονομιών, οι διεθνείς ροές των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων<sup>1</sup> (στο εξής ΑΞΕ) αυξάνονται με πολύ μεγαλύτερο ρυθμό από τις διεθνείς εμπορικές ροές. Ήδη την περίοδο 1983-1990 οι ροές των ΑΞΕ αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 34%, ενώ η αντίστοιχη αύξηση του διεθνούς εμπορίου ήταν μόλις 9% (Hirst & Thompson 1996: 54-55). Άλλωστε πρόσφατες εκτιμήσεις θεωρούν ότι περισσότερο από το 1/3 της αξίας του διεθνούς εμπορίου αφορά σε ενδοεταιρικό εμπόριο, εξαγωγική δραστηριότητα ή ανταλλαγές μεταξύ θυγατρικών ή συνεργαζόμενων εταιρειών των Δ.Ε. (Dickens 2003a: 53).

Τις τελευταίες δεκαετίες όλοι οι δείκτες δραστηριότητας των Δ.Ε. αυξάνονται με πρωτοφανείς ρυθμούς. Στοιχεία του τέλους της δεκαετίας του 1970 εκτιμούσαν τον αριθμό τους σε 7.000. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 είχαν φτάσει τις 38.500, το 2000 ο αριθμός τους είχε ξεπεράσει τις 60.000, ενώ πλέον πρόσφατα αξιόπιστα δεδομένα (2005) εκτιμούν τον αριθμό τους σε 77.000 (Yeung & Tickell 2003: 8, Ietto-Gillies 1997: 47-51, Held & McGrew 2004: 90, UNCTAD 2006: 5). Πιο σημαντικό δε είναι το γεγονός ότι στον αριθμό αυτόν αντιστοιχεί ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός θυγατρικών εταιρειών που έχει πλέον ξεπεράσει τις 770.000 (UNCTAD 2006: 5). Εκτιμάται ότι οι Δ.Ε. συμβάλλουν με ποσοστό 25% στην παγκόσμια παραγωγή (Held & McGrew 2004: 90). Σύμφωνα με στοιχεία του 2005, οι θυγατρικές εταιρείες των Δ.Ε. παράγουν προστιθέμενη αξία 4,5 τρισ. δολαρίων, απασχολούν 62 εκατ. εργαζόμενους/ες και εξάγουν αγαθά και υπηρεσίες αξίας πάνω από 4 τρισ. δολάρια (UNCTAD 2006: 5). Η κλαδική τους σύνθεση καλύπτει πλέον όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 σημειώνεται μείωση του σχετικού βάρους του μεταποιητικού τομέα και δυναμική αύξηση της διεθνούς επενδυτικής δραστηριότητας ειδικεύσεων του τριτογενούς.<sup>2</sup> Η αύξηση όλων των δεδομένων δραστηριότητας των Δ.Ε. συνοδεύεται από ισχυρές τάσεις συγκεντροποίησης. Ένας ολοένα μικρότερος αριθμός Δ.Ε. συμβάλλει με ολο-

1. Ο όρος Δ.Ε. χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο Άμεση Ξένη Επένδυση (ΑΞΕ, Foreign Direct Investment). Οι ΑΞΕ είναι διεθνείς ροές κεφαλαίων με τις οποίες μια επιχείρηση σε μια χώρα δημιουργεί μια νέα θυγατρική ή επεκτείνει μια υπάρχουσα σε μια άλλη χώρα. Δεν πρόκειται για μια απλή μεταβίβαση χρηματικών πόρων (επένδυση χαρτοφυλακίου), αλλά συνεπάγεται και την απόκτηση ελέγχου. Δηλαδή η θυγατρική αποτελεί τμήμα της ίδιας οργανωτικής δομής με τη μητρική εταιρεία. Δεν απαιτείται η απόκτηση πλειοψηφικού μεριδίου για την απόκτηση του ελέγχου. Συνήθως ένα ποσοστό γύρω στο 20% του μετοχικού κεφαλαίου αρκεί (Cox 1997: 10).

2. Κυρίως χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ασφάλειες, υπηρεσίες παροχής επιχειρηματικών συμβουλών (υπηρεσίες παραγωγού), τηλεπικοινωνίες, λιανικό εμπόριο και υπηρεσίες γρήγορης εστίασης (Guinness 2003: 89).

3. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι οι συγκρίσεις ανάμεσα στις ετήσιες πωλήσεις εταιρειών και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν χωρών υπερεκτιμούν τα μεγέθη των εταιρειών, αφού συγκρίνουν πωλήσεις με προστιθέμενη αξία. Είναι γνωστό ότι το ΑΕΠ αποτελεί το άθροισμα της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων που παράγονται εντός των ορίων μιας χώρας στη διάρκεια ενός έτους. Αν το ΑΕΠ εκτιμούσε τις πωλήσεις των προϊόντων, η τιμή του θα ήταν πολλαπλάσια. Έχει εκτιμηθεί ότι η προστιθέμενη αξία των Δ.Ε. είναι κατά 70-80% μικρότερη του αντίστοιχου ύψους των πωλήσεων. Σχετικά πρόσφατη έγκυρη μελέτη [Anderson, S., Cavanagh, J. (2000), *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*, Washington D.C.: Institute for Policy Studies] καταλήγει στο συμπέρασμα ότι από τις 100 μεγαλύτερες οικονομίες του πλανήτη οι 51 είναι Δ.Ε. και οι υπόλοιπες 49 εθνικά κράτη. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι ετήσιες πωλήσεις της General Motors, της Daimler Chrysler και της Royal Dutch Shell υπερβαίνουν το ΑΕΠ της Δανίας, της Πολωνίας και του Πακιστάν, αντίστοιχα. Μετά την απαραίτητη διόρθωση όμως η σειρά κατάταξης τροποποιείται σημαντικά, και η οικονομία της Δανίας είναι τριπλάσια της General Motors κ.ο.κ. (Dicken 2003b: 29-30).

4. Τα στατιστικά δεδομένα για τις εξερχόμενες και εισερχόμενες ροές ΑΞΕ αφορούν στη δραστηριότητα του έτους 2005 και προέρχονται από την *Ετήσια έκθεση για τις παγκόσμιες επενδύσεις 2006*, που εξέδωσε η Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη τον Οκτώβριο του 2006 (UNCTAD 2006). Θεωρούνται τα πιο έγκυρα διαθέσιμα δεδομένα, ωστόσο η αξιοπιστία τους ελέγχεται. Πρόκειται για δεδομένα που συλλέγονται οι υπηρεσίες του ΟΗΕ από όλες τις χώρες του πλανήτη. Άρα η αξιοπιστία τους εξαρτάται από το επίπεδο οργάνωσης και τη συμβατότητα των συστημάτων των εθνικών στατιστικών υπηρεσιών που τηρούν κράτη διαφορετικού επιπέδου ανάπτυξης και οργάνωσης των διοικητικών τους υπηρεσιών.

ένα και μεγαλύτερο ποσοστό στη διαμόρφωση της παγκόσμιας παραγωγής. Κυρίως με τρόπους έμμεσης επέκτασης, μέσω πρωτοφανών σε μέγεθος (megaprojects) διακρατικών Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, έχουν διαμορφωθεί γιγάντιες Δ.Ε. που κυριαρχούν σε πολλές αγορές προϊόντων και γεωγραφικές αγορές. Πρόκειται χωρίς αμφιβολία για τεράστιες οικονομικές δυνάμεις, με οικονομικά μεγέθη αντίστοιχα αναπτυγμένων οικονομιών του πλανήτη.<sup>3</sup>

Η εκρηκτική ανάπτυξη και γεωγραφική επέκταση των Δ.Ε. έχει πυροδοτήσει τη θεωρητική συζήτηση για τη δυναμική και την έκταση της παγκοσμιοποίησης. Οι οπαδοί ενός ισχυρού ρεύματος σκέψης, της *θέσης της υπερπαγκοσμιοποίησης* (hyperglobalists), έχουν προχωρήσει στη διατύπωση τολμηρών θέσεων για τη δραστηριότητα των Δ.Ε. Σε κείμενά τους με σημαντική απήχηση στο χώρο των επιχειρήσεων και στην κοινή γνώμη, υποστηρίζουν ότι έχει ήδη διαμορφωθεί μια παγκόσμια οικονομία χωρίς σύνορα. Η πληροφορία, το κεφάλαιο και η καινοτομία διαχέονται σ' όλο τον κόσμο με ιλιγγιώδη ταχύτητα κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών, ενώ έχουν ήδη διαμορφωθεί Παγκόσμιες Εταιρείες, εταιρείες χωρίς κράτος, εθνική ταυτότητα και χωροθετικούς περιορισμούς, που παράγουν τυποποιημένα προϊόντα που απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά. Ο πλανήτης έχει πλέον ισοπεδωθεί από τις δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης. Έχει τόσο συρρικνωθεί που δεν πλέον είναι σφαιρικός, αλλά επίπεδος (Ohmae 1990, Reich 1991, Friedman 2001, 2005).

Είναι φανερό ότι οι θέσεις της υπερπαγκοσμιοποίησης εξισώνουν την παγκοσμιοποίηση με μια τάση ομοιογενοποίησης. Απαξιώνουν δηλαδή αυτό καθαυτό το αντικείμενο μελέτης της γεωγραφίας, το χώρο και τη χωρική διαφοροποίηση, υπονοώντας ότι η ομοιογενοποίηση του χώρου οδηγεί *αναγκαστικά* στη συρρίκνωση και/η και πλήρη αμφισβήτηση της γεωγραφίας. Πρόκειται για μια ουτοπική άποψη για την παγκοσμιοποίηση που δεν μπορεί να υποστηριχθεί από εμπειρικά δεδομένα. Απεναντίας, έχει γίνει πλέον φανερό ότι η παγκοσμιοποίηση, από τη φύση της, είναι ένα γεωγραφικό φαινόμενο. Εξ ορισμού αναφέρεται σε διαδικασίες που εκδηλώνονται στο μεγαλύτερο μέρος του πλανήτη, καθώς και στις αυξανόμενες διασυνδέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε διαφορετικές περιοχές. Ο τόπος και ο χώρος είναι αναπόσπαστα στοιχεία της παγκοσμιοποίησης που καθορίζουν την εσωτερική δυναμική και τις επιπτώσεις του φαινομένου. Είναι απορίας άξιο πώς μπορεί να μελετηθεί ο κατεξοχήν φορέας της παγκοσμιοποίησης, η υπερεθνική παραγωγή, αγνοώντας τη διάσταση του χώρου. Οι Δ.Ε. είναι από τη φύση τους οικονομικές-γεωγραφικές οντότητες. Ο ορισμός τους και ο λόγος ύπαρξής τους βασίζεται στην ιδέα της γεωγραφικής διαφοροποίησης (Barnes & Sheppard 2000: 3). Σημείο εκκίνησης οποιασδήποτε συζήτησης για την παγκοσμιοποίηση δεν μπορεί να είναι άλλο από τη μελέτη των χωρικών ροών που αναπτύσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο και τους τρόπους με τους οποίους αυτές διασυνδέονται και αλληλεπιδρούν.

*Αντικείμενο της εργασίας είναι η παρουσίαση και ο σχολιασμός της σύγχρονης γεωγραφίας των διεθνών δραστηριοτήτων των Διεθνικών Εταιρειών.* Η ανάλυση βασίζεται στην επισκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας στα πλαίσια της οικονομικής γεωγραφίας, στην επεξεργασία στατιστικών στοιχείων<sup>4</sup> και στο σχολιασμό ποιοτικών δεδομένων για τη δραστηριότητα των μεγάλων Δ.Ε. που έχουν ατληθεί από τον διεθνή οικονομικό τύπο και τις ετήσιες εκθέσεις των εταιρειών.

Ακολουθούν τρία κεφάλαια. Το πρώτο (2) εστιάζει στην αφετηρία των ροών ΑΞΕ, παρουσιάζει τη γεωγραφική κατανομή των σημαντικότερων χωρών-εδρών των Δ.Ε. (2.1) και εξετάζει τη σημασία της χώρας-έδρας στα πλαίσια των

εντεινόμενων διαδικασιών της παγκόσμιας ολοκλήρωσης (2.2). Το δεύτερο (3) διερευνά τις εξελίξεις στην τρέχουσα διεθνή εμπορική (3.1) και παραγωγική (3.2) διείσδυση των Δ.Ε., καθώς και τους νέους τρόπους διεθνούς επέκτασης των δραστηριοτήτων τους (3.3). Τέλος, στο καταληκτικό τρίτο κεφάλαιο (4) συνοψίζονται τα συμπεράσματα των επιμέρους ενοτήτων και σκιαγραφούνται τα αδρά χαρακτηριστικά της τρέχουσας γεωγραφικής εξάπλωσης των Δ.Ε.

## 2. Η αναβαθμισμένη σημασία της χώρας-έδρας

Μια κεντρική θέση του ρεύματος της υπερπαγκοσμιοποίησης υποστηρίζει ότι έχουν καταλυθεί οι δεσμοί ανάμεσα στις Δ.Ε. και τη χώρα καταγωγής τους. Θεωρεί ότι οι Δ.Ε. είναι άτοπες (placeless) και απεθνικοποιημένες (denationalised) επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται με την ίδια άνεση σε οποιοδήποτε μέρος ενός πλανήτη που δεν χωρίζεται από εθνικά σύνορα, αφού οι εξελίξεις στα πεδία των τεχνολογιών και του διεθνούς ρυθμιστικού περιβάλλοντος έχουν δημιουργήσει μια ενιαία «παγκόσμια επιφάνεια» (Ohmae 1990: 94, Dicken 2003a: 221). Αντικείμενο αυτού του κεφαλαίου είναι η εμπειρική επαλήθευση ή διάψευση αυτής της θέσης. Αρχικά (2.1) εξετάζονται οι αλλαγές στη γεωγραφική κατανομή των χωρών προέλευσης των ΑΞΕ. Στη συνέχεια (2.2) διερευνάται ο βαθμός ενσωμάτωσης των Δ.Ε. στη χώρα-έδρα από στοιχεία δραστηριότητας των μεγαλύτερων Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο.

### 2.1. Γεωγραφική κατανομή των χωρών προέλευσης των ΑΞΕ

Στοιχεία του 2005 εκτιμούν το ύψος των εξερχόμενων ΑΞΕ σε 779 δισ. δολάρια. Ποσοστό 83% των εξερχόμενων ροών ΑΞΕ εκκινεί από ανεπτυγμένη χώρα. Όπως δείχνουν τα δεδομένα του Χάρτη 1, συγκεκριμένες χώρες-μέλη της Ε.Ε., οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία αποτελούν τη χώρα-έδρα της μεγάλης πλειοψηφίας των Δ.Ε. (2005).

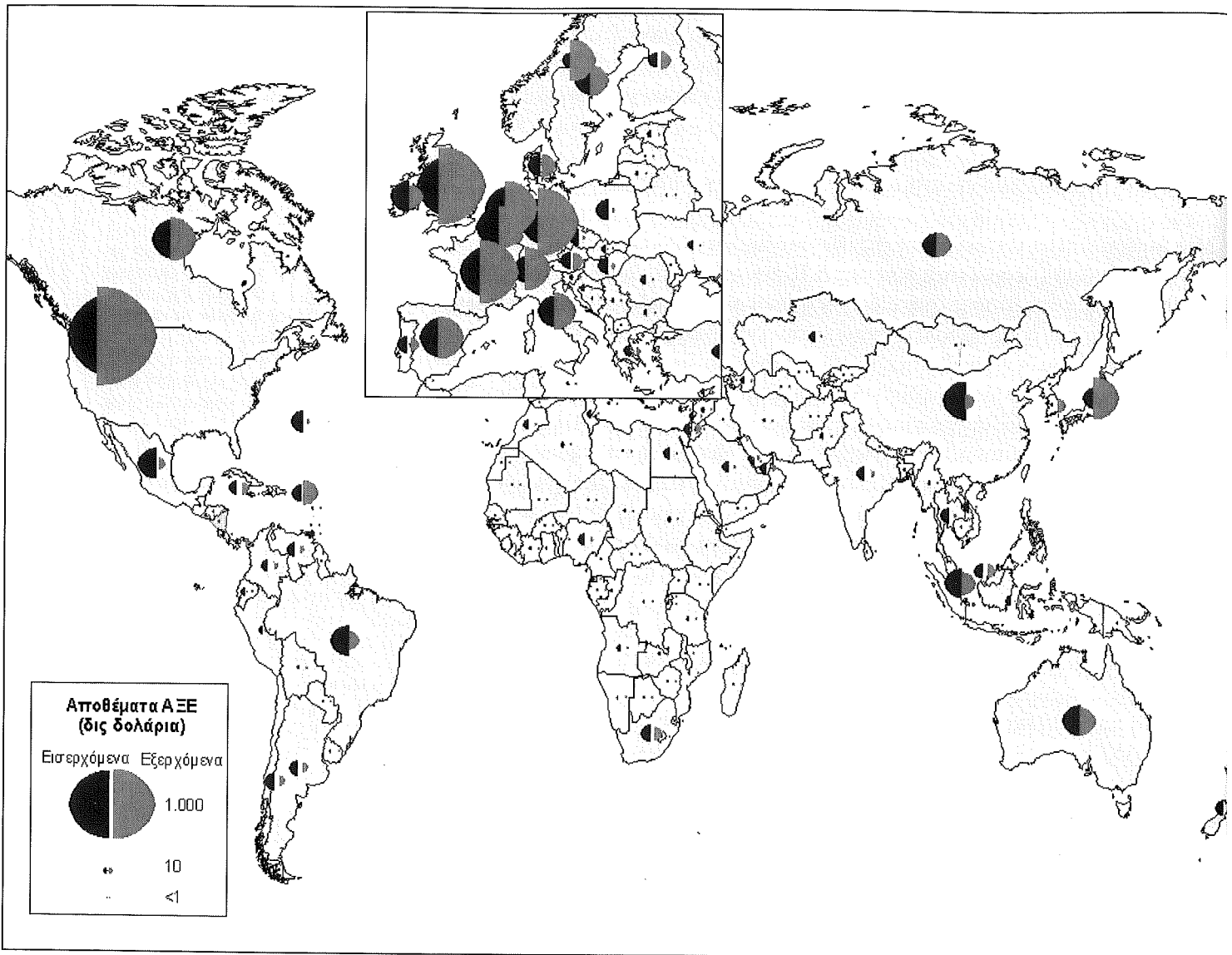
Από τα πρώτα στάδια εξάπλωσης της υπερεθνικής παραγωγής ένας μικρός αριθμός χωρών αποτελούσε τις χώρες-έδρες των σημαντικών Δ.Ε. Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι η πόλωση, με κάποιες διαφοροποιήσεις στην εσωτερική κατάταξη των χωρών-εδρών, εξακολουθεί να παραμένει το ίδιο ισχυρή και σήμερα.

Οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο παραμένουν σημαντικές χώρες αποστολής ΑΞΕ σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης της υπερεθνικής παραγωγής. Τη δεκαετία του 1960 ΑΞΕ με έδρα τις ΗΠΑ και το Η.Β. τροφοδοτούσαν την παγκόσμια οικονομία με τα 2/3 των εξερχόμενων ΑΞΕ. Έκτοτε και οι δύο χώρες εξακολουθούν να επιδεικνύουν σημαντική διεθνή επενδυτική δραστηριότητα, ωστόσο άλλες χώρες αναπτύσσονται με γρηγορότερους ρυθμούς. Στην περίπτωση του Η.Β. εντυπωσιάζει η αδιάλειπτη παρουσία της χώρας ως σημαντικής χώρας αποστολής ΑΞΕ, με δεδομένες τις προβληματικές κατά καιρούς επιδόσεις της εγχώριας οικονομίας. Οι εταιρείες των ΗΠΑ είχαν μειωμένη διεθνή δραστηριότητα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 1990, κυρίως λόγω του ανταγωνισμού από την ανθηρή ιαπωνική οικονομία, αλλά από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχουν επανακάμψει δυναμικά, εκμεταλλευόμενες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους προσδίδει η σημαντική τεχνολογική τους υπεροχή σε δυναμικούς κλάδους της νέας οικονομίας<sup>5</sup> (Dicken 2003a: 54).

5. Η νέα οικονομία αναφέρεται στις επιπτώσεις των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών στις επιχειρήσεις και στο μακροοικονομικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Castells, η νέα οικονομία «γεννήθηκε» στις ΗΠΑ, κυρίως στην Καλιφόρνια, τη δεκαετία του 1990, με επίκεντρο τους τομείς της πληροφορικής, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και λίγο αργότερα και της βιοτεχνολογίας. Οι κλάδοι αυτοί δεν ήταν μόνο καινοτόμοι σε προϊόντα και διαδικασίες, αλλά εφάρμοσαν αυτές τις καινοτομίες στην οργανωτική τους δομή και μέσω του ανταγωνισμού τις διέδωσαν γρήγορα και σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (Castells 2000: 147-149).

**Χάρτης 1.**

*Οι σημαντικότερες χώρες προέλευσης και προορισμού ΑΞΕ, 2005*



Πηγή: UNCTAD 2006.

Επίσης, συγκεκριμένες παραδοσιακά εξωστρεφείς ισχυρές οικονομίες μικρών χωρών, όπως η Ολλανδία, η Σουηδία και η Ελβετία, αποτελούν διαχρονικά σημαντικές χώρες αποστολής ΑΞΕ. Οι οικονομίες των χωρών αυτών έχουν σαφή εξωστρεφή χαρακτήρα, όχι μόνο επειδή το μέγεθος των εγχώριων αγορών τους είναι μικρό. Και οι τρεις χώρες ήταν πολύ σημαντικά εμπορικά κράτη επί σειρά αιώνων, ενώ η Ολλανδία υπήρξε πολύ ισχυρή αποικιοκρατική δύναμη (Jones 2005: 233, 241). Τις τελευταίες δεκαετίες κορυφαίες Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο διατηρούν την έδρα τους στις χώρες αυτές.<sup>6</sup> Σύμφωνα με τα δεδομένα του 2005, η Ολλανδία καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην ιεραρχία των χωρών αποστολής ΑΞΕ, με επενδυτικές ροές ύψους 119 δισ. δολαρίων (UNCTAD 2006: 3). Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανέλιξη της Ολλανδίας στην πρώτη θέση το 2005 είναι συγκυριακή και ενδεικτική της πλασματικής εικόνας της πραγματικότητας

6. Δ.Ε. με έδρα την Ελβετία [UBS (36), Nestlé (53), Credit Suisse (57), Zurich Financial Services (63)] και την Ολλανδία [Royal Dutch Shell (3), ING Group (13), ABN Amro (82) και Royal Ahold (83)] συγκαταλέγονται στις 100 μεγαλύτερες Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο, με κριτήριο το ύψος των πωλήσεων που δημοσίευσε η διεθνής επιθεώρηση *Fortune* το 2006 (*Fortune* 2006). Ο αριθμός στην παρένθεση δηλώνει τη θέση της επιχείρησης στην ιεραρχία.

που μπορεί να αποδώσουν τα στατιστικά δεδομένα αν δεν συνοδεύονται από τις απαραίτητες ποιοτικές παρατηρήσεις και σχολιασμό. Το 2005 η βρετανικών συμφερόντων Shell Trading & Transport συγχωνεύτηκε με την ολλανδική εταιρεία Royal Dutch Petroleum έναντι του κολοσσιαίου ποσού των 72 δισ. δολαρίων<sup>7</sup> (UNCTAD 2005: 16).

Μια σειρά ανεπτυγμένες χώρες, όπως η Γερμανία, η Ιαπωνία, η Γαλλία και η Ισπανία, έχουν λιγότερο κανονική διαχρονική συμπεριφορά. Σε κάποιες χρονικές περιόδους υπήρξαν σημαντικές χώρες αποστολής ΑΞΕ (π.χ. η Ιαπωνία κατά τις δεκαετίες 1970 και 1980), ενώ σε κάποιες άλλες, λόγω δυσμενούς πολιτικής συγκυρίας ή ρυθμιστικών περιορισμών, επέδειξαν μεγαλύτερη εσωστρέφεια (π.χ. η Γερμανία την εποχή του μεσοπολέμου) (Cox 1997, Lafontaine & Müller 1999).

Τα δεδομένα του 2005 αποκαλύπτουν ότι ποσοστό 17% των συνολικών ΑΞΕ, ύψους 133 δισ. δολαρίων, έχουν αφετηρία αναπτυσσόμενη χώρα. Καμιά από τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες δεν κατατάσσεται στις κορυφαίες χώρες αποστολής ΑΞΕ, ωστόσο τα τελευταία χρόνια η παρουσία τους γίνεται όλο και περισσότερο αισθητή. Πρόκειται κυρίως για τις αναδυόμενες οικονομίες της Ανατολικής Ασίας (Χονγκ Κονγκ, Ταϊβάν, Ν. Κορέα, Σιγκαπούρη και Κίνα), καθώς και τις πλούσιες πετρελαιοπαραγωγές χώρες της Αραβικής Χερσονήσου. Το 2005 η πλέον σημαντική αναπτυσσόμενη χώρα αποστολής ΑΞΕ ήταν το Χονγκ Κονγκ (που ανήκει πλέον στην Κίνα, αλλά εξακολουθεί να καταγράφεται ξεχωριστά), με επενδύσεις ύψους 33 δισ. δολαρίων (UNCTAD 2006: 20).

## 2.2. Η αναβαθμισμένη σημασία της χώρας-έδρας

### ΙΣΧΥΡΟΣ ΕΘΝΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ

Διεθνείς οργανισμοί έχουν καταρτίσει μια σειρά από δείκτες που εκτιμούν την παρουσία μιας Δ.Ε. στη χώρα-έδρα της. Ο σημαντικότερος από αυτούς είναι ο αθροιστικός δείκτης διεθνικότητας (Transnationality Index – TNI). Υπολογίζεται σε επίπεδο εταιρείας και παρουσιάζει την κατανομή βασικών οικονομικών παραμέτρων μιας Δ.Ε. (ενεργητικό, πωλήσεις και απασχόληση)<sup>8</sup> σε δύο χωρικά επίπεδα: εκτός και εντός της χώρας-έδρας της, χωρίς να παρέχει καμιά πληροφορία για τη γεωγραφική εμβέλεια των εκτός της χώρας μεγεθών. Δηλαδή αποτελεί σημαντικό μέτρο εκτίμησης της σχετικής σημασίας της χώρας-έδρας, αλλά σε καμιά περίπτωση δεν αποτελεί μέτρο της παγκόσμιας εξάπλωσης μιας Δ.Ε.

Εξυπακούεται ότι, όσο πιο εκτεταμένη παγκόσμια εξάπλωση έχει μια Δ.Ε., τόσο μικρότερη είναι η παρουσία της στη χώρα-έδρα της. Από το 1993 η Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη εκτιμά σε ετήσια βάση τον αθροιστικό δείκτη διεθνικότητας για τις 100 κορυφαίες, με κριτήριο το ύψος του ενεργητικού, Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο. Διαχρονικά η τιμή του δείκτη αυξάνεται με αργούς ρυθμούς. Την πρώτη χρονιά υπολογισμού του, το 1993, η τιμή του ήταν 51,6, μετά από 6 χρόνια είχε αυξηθεί κατά μία ποσοστιαία μονάδα (Dickens 2003b: 30-31). Δηλαδή μία μόνο χώρα, η χώρα-έδρα, συγκεντρώνει λίγο λιγότερο από το μισό των βασικών οικονομικών παραμέτρων των μεγαλύτερων Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο. Εφόσον αυτή είναι η εικόνα για τις μεγαλύτερες Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο, όπου είναι λογικό να υποθέσουμε ότι οι αυθεντικά Παγκόσμιες Εταιρείες υπερεκπροσωπούνται, μπο-

7. Αντίστοιχα, το 2000 το Η.Β. εκπίαχτηκε στην πρώτη θέση των χωρών προορισμού ΑΞΕ επειδή η βρετανική Vodafone εξαγόρασε έναντι του αστρονομικού ποσού των 173 δισ. δολαρίων τη γερμανική Mannesmann AG (BBCbusiness 03/02/2000).

8. Είναι ο αριθμητικός μέσος τριών επιμέρους δεικτών: Ενεργητικό στο εξωτερικό / Σύνολο ενεργητικού, Πωλήσεις στο εξωτερικό / Σύνολο πωλήσεων, και Απασχόληση στο εξωτερικό / Σύνολο απασχόλησης (UNCTAD 2006: 8).



9. Ειδικότερα, οι Hirst & Thompson επιχειρούν διαχρονικές και γεωγραφικές συγκρίσεις αναλύοντας δεδομένα από δύο μεγάλες βάσεις δεδομένων. Η πρώτη περιλαμβάνει στοιχεία ενεργητικού, πωλήσεων, κερδών και θυγατρικών επιχειρήσεων (1987), 500 Δ.Ε. με έδρα τις χώρες Καναδά, Γερμανία, Ιαπωνία, Η.Β. και ΗΠΑ. Η δεύτερη περιλαμβάνει στοιχεία πωλήσεων και ενεργητικού (1992-1993) για περισσότερες από 5.000 Δ.Ε. με έδρα τις χώρες Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Ιαπωνία, Η.Β. και ΗΠΑ (βλ. αναλυτικό παράρτημα Hirst & Thompson 1996: 202-205). Ο Dickson εξετάζει το μερίδιο των ξένων πωλήσεων, ξένου ενεργητικού και ξένων απασχολούμενων, επί του συνόλου πωλήσεων, ενεργητικού και απασχολούμενων (1994) των 100 μεγαλύτερων Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο, με κριτήριο το ενεργητικό που διαθέτουν σε ξένες χώρες (Dickson 1998: 193-196). Τους ίδιους δείκτες υπολογίζει και ο Allen για τις 69 μεγαλύτερες Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο (1989), με κριτήριο το ύψος των πωλήσεων (Allen 1995: 63-67).

ρούμε να συμπεράνουμε ότι το σύνολο των Δ.Ε. εξακολουθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό να είναι ενσωματωμένο και να εξαρτάται άμεσα από την πολιτική και οικονομική συγκυρία της χώρας-έδρας του.

Πιο εξειδικευμένες επεξεργασίες δεδομένων για μεγαλύτερο αριθμό Δ.Ε. από εναλλακτικές πηγές<sup>9</sup> αποκαλύπτουν πολύ ισχυρό εθνικό προσανατολισμό και για τις τρεις βασικές οικονομικές παραμέτρους. Όλες οι επεξεργασίες καταλήγουν στο κοινό συμπέρασμα ότι η χώρα-έδρα εξακολουθεί να αποτελεί τη βασική αγορά για τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Εξαιρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους σε μικρές εγχώριες αγορές, με χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις την Ελβετία, την Ολλανδία και τις σκανδιναβικές χώρες, που αναγκαστικά επιδεικνύουν μεγαλύτερη εξωστρέφεια. Τέλος, εμπειρικά δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των μεγαλύτερων Δ.Ε. που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο εξακολουθούν να διατηρούν τα σημαντικά στοιχεία του ενεργητικού τους στη χώρα-έδρα τους.

#### ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ-ΕΔΡΑ

Υποστηρίζεται ότι οι «Παγκόσμιες Εταιρείες» δυνητικά έχουν τη δυνατότητα να χωροθετήσουν τις δραστηριότητές τους, συμπεριλαμβανομένης και της ανώτερης διοικητικής λειτουργίας, σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Ωστόσο πρόσφατα δεδομένα πιστοποιούν ότι η γεωγραφική κατανομή των Διοικητικών Κέντρων των Δ.Ε. ακολουθεί τη γεωγραφική κατανομή των χωρών-εδρών. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι «παγκόσμιες πόλεις» Νέα Υόρκη, Λονδίνο και Τόκιο φιλοξενούν τα Διοικητικά Κέντρα της μεγάλης πλειοψηφίας των ισχυρών Δ.Ε. του πλανήτη και αποτελούν τις αιχμές της παγκόσμιας οικονομίας. Ακολουθεί μια σειρά 20 περίπου μεγαλουπόλεων, μεταξύ των οποίων η Φραγκφούρτη, το Παρίσι, το Σικάγο, το Λος Άντζελες, η Σιγκαπούρη, το Χονγκ Κονγκ, που αποτελούν το δεύτερο επίπεδο της παγκόσμιας ιεραρχίας των αστικών κέντρων και φιλοξενούν Κεντρικά και Περιφερειακά Διοικητικά Κέντρα σημαντικών Δ.Ε. (Guinness 2003: 58). Η γεωγραφική πόλωση εξακολουθεί να υφίσταται και σήμερα, αφού η φύση των εργασιών της Κεντρικής Διοίκησης εξακολουθεί να απαιτεί ισχυρές οικονομίες αστικής συγκέντρωσης. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί η αδυναμία των αναβαθμισμένων τεχνολογιών επικοινωνιών να υποκαταστήσουν τη δύναμη της διαπροσωπικής επαφής. Αναλυτές των επιχειρήσεων εκτιμούν ότι επαφές ρουτίνας μπορούν ως ένα βαθμό να αντικατασταθούν από τηλεφωνικές ή γραπτές συνεννοήσεις, αλλά οι διαπροσωπικές επαφές εξακολουθούν να είναι τελείως απαραίτητες και στην εποχή του Διαδικτύου. Έχει διαπιστωθεί ότι η διαπροσωπική επαφή και συνεργασία οδηγεί σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα, ενώ μικρές διακυμάνσεις στη φωνή, την έκφραση και την κίνηση των συμμετεχόντων, αν συνεκτιμηθούν σωστά, μπορούν να είναι καθοριστικές στην επίτευξη συμφωνιών και την επίλυση προβλημάτων (Σκορδίλη 2004: 73-74). Η εγκατάσταση των Κεντρικών Γραφείων των Δ.Ε. σε μεγάλη αστική περιοχή προσφέρει τη δυνατότητα πραγματοποίησης άμεσων διαπροσωπικών επαφών όχι μόνο με επιχειρηματικούς, τραπεζικούς και κυβερνητικούς παράγοντες που είναι εγκατεστημένοι στην ίδια ευρύτερη περιοχή, αλλά και με στελέχη της επιχείρησης που μπορούν σχετικά εύκολα να επισκεφθούν τα Κεντρικά Γραφεία λόγω των πολλαπλών μεταφορικών διευκολύνσεων που παρέχει το μητροπολιτικό κέντρο. Παρόμοιος ισχυρός εθνικός προσανατολισμός παρατηρείται και στις λειτουργίες Βασικής Έρευνας των μεγάλων Δ.Ε.



Η γεωγραφική πόλωση σε ανώτερες διοικητικές και ερευνητικές δραστηριότητες των Δ.Ε. είναι κατανοητή και αναμενόμενη. Αυτό που εντυπωσιάζει περισσότερο είναι η σημαντική γεωγραφική συγκέντρωση που εξακολουθεί να παρατηρείται στις παραγωγικές λειτουργίες των Δ.Ε. Η διαπίστωση αυτή τεκμηριώνεται από τις υψηλές τιμές του δείκτη γεωγραφικής κατανομής των θυγατρικών εταιρειών. Από τις 100 μεγαλύτερες Δ.Ε. λιγότερες από 20 διατηρούν περισσότερες από τις μισές παραγωγικές τους εγκαταστάσεις στο εξωτερικό (Hirst & Thompson 1996: 78-98, Dicken 1998: 193-196). Παραγωγικές δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας εκτελούνται σχεδόν αποκλειστικά σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις που διατηρούν οι Δ.Ε. στη χώρα-έδρα τους. Είναι ενδεικτικό ότι τα 2/3 των εργαζομένων στην παραγωγή της εταιρείας κατασκευής μικροεπεξεργαστών Intel, που αποτελεί μία από τις πλέον παγκοσμιοποιημένες εταιρείες της εποχής, απασχολούνται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της επιχείρησης εντός των ΗΠΑ (Jones 2005: 99).

#### ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι Δ.Ε. εξακολουθούν να είναι φορείς του επιπέδου γνώσεων, των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών των χωρών-εδρών τους. Η παρατήρηση αυτή δεν υπονοεί ότι Δ.Ε. με κοινή χώρα καταγωγής είναι ταυτόσημες. Εννοείται ότι η εταιρική κουλτούρα και οι στρατηγικές επιλογές των Δ.Ε. πηγάζουν από τη συγκεκριμένη ιστορία της κάθε επιχείρησης. Ωστόσο σχετικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι Δ.Ε. με κοινή καταγωγή μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά στο ύφος της διοίκησης (management style) και την εταιρική κουλτούρα. Αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων της ίδιας εθνικότητας, σε γενικές γραμμές, επιχειρήσεις με κοινή προέλευση έχουν πολύ περισσότερες ομοιότητες μεταξύ τους συγκριτικά με επιχειρήσεις από διαφορετικές χώρες.

Πρόσφατες μελέτες αποκαλύπτουν σημαντικές διαφορές στο ύφος της διοίκησης, στην εταιρική κουλτούρα, στις επιλογές και στις προτεραιότητες μεταξύ Δ.Ε. διαφορετικής προέλευσης, διαφορές που επιμένουν και παρεμποδίζουν την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους. Μάλιστα οι διαφορές είναι εμφανείς όχι μόνο ανάμεσα σε Δ.Ε. με πολύ διαφορετική προέλευση, αλλά και ανάμεσα σε Δ.Ε. που προέρχονται από χώρες με παραπλήσια οικονομικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά. Τα αποτελέσματα πρόσφατης σχετικής μελέτης αναφέρουν τις δυσκολίες που συνάντησαν θυγατρικές επιχειρήσεις νορβηγικών Δ.Ε. επεξεργασίας αλουμινίου εγκατεστημένες στον Καναδά στη συνεργασία τους με ντόπιες επιχειρήσεις. Οι νορβηγικές Δ.Ε., φορείς των αξιών της σκανδιναβικής κουλτούρας, έδιναν προτεραιότητα στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, στην ποιότητα των προϊόντων, στη λογική ανάλυση των προβλημάτων που ανέκυπταν, ενώ, αντίστοιχα, οι καναδικές επιχειρήσεις προωθούσαν το πνεύμα του ατομικισμού, έδιναν προτεραιότητα στη διατήρηση της συνέχειας της παραγωγικής διαδικασίας έναντι της ποιότητας, στην αδιάκοπη δράση σε βάρος της ανάλυσης (Nilsen & Carlsson 2005). Αντίστοιχες μελέτες προβάλλουν την εμμονή των γερμανικών εταιρειών στην τήρηση των κανόνων της εργατικής νομοθεσίας και στην επιλογή στρατηγικών εξασφάλισης της μακροχρόνιας βιωσιμότητας της εταιρείας έναντι στρατηγικών υψηλού ρίσκου (Lafontaine & Müller 1999).

Υπάρχουν ελάχιστες αυθεντικά Παγκόσμιες Εταιρείες χωρίς ρίζες και χωρίς εθνική ταυτότητα του είδους που αναφέρει ο Ohmae. Οι αμερικανικές ε-

ταιρείες πλησιάζουν περισσότερο το μοντέλο του Ohmae μόνο και μόνο επειδή εκφράζουν τις ιδιαίτερες αμερικανικές αξίες και την επιχειρηματική κουλτούρα της χώρας τους, και όχι επειδή έχουν παγκόσμιο χαρακτήρα. Ελάχιστες εταιρείες στον κόσμο συμπεριφέρονται σταθερά ως πολυεθνικές χωρίς ρίζες. Μάλιστα όσες δρουν έτσι το κάνουν επειδή η εταιρική τους κουλτούρα κυριαρχείται από τις αμερικανικές εταιρικές αξίες, σύμφωνα με τις οποίες τα κέρδη υπερσχύουν του κοινωνικού κόστους και της αφοσίωσης σε μια εθνική κουλτούρα (Gray 1999: 140).

Εννοείται ότι, όσο μεγαλύτερη είναι η γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων των Δ.Ε., τόσο περισσότερο επηρεάζονται από το περιβάλλον των χωρών που τις φιλοξενούν. Η αλληλεπίδραση των εθνικών χαρακτηριστικών των Δ.Ε. με τα τοπικά χαρακτηριστικά των χωρών που τις φιλοξενούν παράγει σε κάθε περίπτωση ένα υβρίδιο ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (Dicken et al. 1995: 34). Είναι φανερό ότι τα χαρακτηριστικά των καναδικών επιχειρήσεων που κατέγραψε η μελέτη των Nilssen & Carlsson, που έχει αναφερθεί στα αμέσως προηγούμενα, προσιδιάζουν στα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων των ΗΠΑ, που έχουν ισχυρή και μακροχρόνια παρουσία και επιχειρηματική δράση στον Καναδά.

Συνοψίζοντας, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι Δ.Ε. προχωρούν σε προσαρμογή περιφερειακών δραστηριοτήτων τους στις τοπικές συνθήκες, ενώ στις κεντρικές τους δραστηριότητες διατηρούν τις δοκιμασμένες πρακτικές που εφαρμόζουν με επιτυχία στις μητρικές τους χώρες (Dicken 1998: 196-199).

### 3. Γεωγραφική επέκταση των Δ.Ε.

Συνοπτικά, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980 μπορούμε να διακρίνουμε δύο μακρο-περιόδους στην εξέλιξη της υπερεθνικής παραγωγής.

Κατά την πρώιμη περίοδο επέκτασης της υπερεθνικής παραγωγής, που εκτείνεται από τα τέλη του 19ου μέχρι και τα μέσα του 20ού αιώνα, η διεθνής δραστηριότητα των Πολυεθνικών Εταιρειών αφορούσε κυρίως στην επιτόπια εκμετάλλευση και επεξεργασία πρωτογενών πηγών φυσικών πόρων. Οι σημαντικές βιομηχανίες της εποχής (αγρο-τροφικές, χημικές, ηλεκτρόλυσης) είχαν ανάγκη από μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών για επεξεργασία (Ietto-Gillies 1997: 69). Οι κυριότερες ροές ΑΞΕ είχαν αφετηρία χώρες της μητρόπολης και προορισμό τις αποικίες τους, όπου και απολάμβαναν προνομιακά δικαιώματα χρήσης των πηγών των πρώτων υλών. Το 1939 οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής απορροφούσαν ποσοστό 67% του συνόλου των ΑΞΕ (Barff 1995: 53). Σε μικρότερο βαθμό σημειώθηκαν ΑΞΕ *προσανατολισμού αγοράς* που στόχευαν στην εξυπηρέτηση εθνικών αγορών με επιτόπια παραγωγή. Η επέκτασή τους σχετίζεται με την αποφυγή των υψηλών δασμολογικών εμποδίων στο διεθνές εμπόριο και/ή δυσκολιών στις διεθνείς μεταφορές. Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν ήταν η οικονομική (παραπλήσια επίπεδα εισοδήματος και αγοραστικής δύναμης) και πολιτισμική συγγένεια της χώρας προορισμού με τη χώρα-έδρα. Δύο ήταν οι βασικές διαδρομές των ροών ΑΞΕ *προσανατολισμού αγοράς*: από τις ΗΠΑ προς τον Καναδά και το Η.Β. και από μια ευρωπαϊκή χώρα προς μία ή περισσότερες γειτονικές ευρωπαϊκές χώρες (Cox 1997: 42).

Η δεύτερη περίοδος εκτείνεται από τις αρχές της μεταπολεμικής περιόδου μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας 1980. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η

σημαντική υποβάθμιση των ΑΞΕ προσανατολισμού φυσικών πόρων και η σημαντική ανάπτυξη ΑΞΕ προσανατολισμού αγοράς. Η κατάργηση της αποικιοκρατίας και η βαθμιαία αποδέσμευση της βιομηχανίας από μεγάλες ποσότητες φυσικών πρώτων υλών οδηγεί σε εντυπωσιακή μείωση των ΑΞΕ προς τις αναπτυσσόμενες χώρες. Σημειώνεται λοιπόν σημαντικός αναπροσανατολισμός των ΑΞΕ από τις αναπτυσσόμενες προς τις ανεπτυγμένες χώρες. Πρόκειται κυρίως για ΑΞΕ προσανατολισμού αγοράς που έχουν τόσο αφετηρία (κυρίως ΗΠΑ) όσο και προορισμό συγκεκριμένες ανεπτυγμένες χώρες (κυρίως χώρες της Δ. Ευρώπης). Η τεχνολογική υπεροχή των ΗΠΑ, η ταχεία αποκατάσταση των οικονομιών των ευρωπαϊκών χωρών και της Ιαπωνίας μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, καθώς και οι επιπτώσεις της εφαρμογής της Συμφωνίας Bretton-Woods (1944) στη διατήρηση συναλλαγματικής σταθερότητας ευνόησαν τη δημιουργία ενός ισχυρού ρεύματος ΑΞΕ προσανατολισμού αγοράς (Barff 1995: 53-55). Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 αναπτύσσεται ένας νέος τύπος ΑΞΕ που σκοπό έχει τη μείωση του κόστους παραγωγής. Οι Πολυεθνικές Εταιρείες γίνονται η κινητήρια δύναμη που προκαλεί μεγάλης κλίμακας μετατοπίσεις στην παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα και διαμορφώνουν έναν Νέο Διεθνή Καταμερισμό της Εργασίας<sup>10</sup> σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιλεγμένες Πολυεθνικές Εταιρείες προχώρησαν στην αποκέντρωση του συνόλου ή φάσεων της παραγωγικής διαδικασίας σε θυγατρικές παραγωγικές μονάδες που εγκαθίστανται σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, κυρίως στις επονομαζόμενες τίγρεις της Ανατολικής Ασίας, Χονγκ Κονγκ, Ν. Κορέα, Σιγκαπούρη και Ταϊβάν, που συνιστούν τις Νέες Βιομηχανικές Χώρες (NBX).<sup>11</sup>

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 λοιπόν η Β. Αμερική και η Δ. Ευρώπη αποτελούσαν τις δύο βασικές γεωγραφικές περιοχές αποστολής αλλά και προορισμού ΑΞΕ σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ιαπωνία προσείλκυε μόνο το 1% των παγκόσμιων ΑΞΕ, ενώ εκτεταμένες περιοχές του πλανήτη, όπως οι δημοκρατίες της τότε ΕΣΣΔ και οι λοιπές σοσιαλιστικές χώρες της Κεντρικής και Α. Ευρώπης, η Κίνα και η Ινδία, ήταν απροσπέλαστες περιοχές για τις Δ.Ε.

Στις δύο δεκαετίες που έχουν μεσολαβήσει από τότε η γεωγραφική επέκταση των Δ.Ε. έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Τα προϊόντα τους έχουν διεισδύσει σε νέες γεωγραφικές αγορές, οι ΑΞΕ έχουν επεκταθεί σε νέες χώρες προορισμού και οι στρατηγικές διεθνούς επέκτασης που εφαρμόζουν έχουν μικρή σχέση με τις παραδοσιακές στρατηγικές των πρώτων μεταπολεμικών δεκαετιών. Σε ποιο βαθμό όμως έχουν προσεγγίσει το πρότυπο των Παγκόσμιων Εταιρειών που επικαλούνται οι οπαδοί της υπερπαγκοσμιοποίησης; Δηλαδή εταιρειών που παράγουν ομοιόμορφα τυποποιημένα προϊόντα που απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά, έχουν τη δυνατότητα να χωροθετήσουν και να επαναχωροθετήσουν άμεσα τις δραστηριότητές τους σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και εφαρμόζουν κοινές στρατηγικές «παγκόσμιας εντοπικότητας» (Ohmae 1990); Στα πλαίσια του κεφαλαίου επιχειρείται να δοθεί απάντηση σε αυτό το ερώτημα εξετάζοντας την τρέχουσα διεθνή εμπορική (3.1) και παραγωγική (3.2) διείσδυση των Δ.Ε., καθώς και τους νέους τρόπους διεθνούς επέκτασης των δραστηριοτήτων τους (3.3).

### 3.1. Διείσδυση σε διεθνείς αγορές

Οι μεγάλες Δ.Ε., προκειμένου να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεων και άρα τα έσοδά τους, έχουν δύο βασικές επιλογές: είτε να διαφοροποιούν τα υφιστάμενα

10. Ονομασία που καθιερώθηκε με την έκδοση του σημαντικού βιβλίου *The New International Division of Labour* (1980), των F. Froebel, J. Heinrichs & O. Kreye (Cambridge: Cambridge University Press).

11. Δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον ακριβή αριθμό των NBX. Υπό την ευρεία έννοια περιλαμβάνουν και κράτη της Λατινικής Αμερικής (Μεξικό, Βραζιλία) και χώρες της Ν. Ευρώπης (Ισπανία, Πορτογαλία, Γιουγκοσλαβία, Ελλάδα) (Healey & Ibery 1990: 292-293).

και να προσφέρουν νέα προϊόντα στις γεωγραφικές αγορές όπου ήδη δραστηριοποιούνται (ανάπτυξη αγορών προϊόντων), είτε να περιορίσουν την γκάμα τους σε ισχυρά εμπορικά σήματα τα οποία να προωθούν σε εκτεταμένη γεωγραφική αγορά (ανάπτυξη γεωγραφικών αγορών). Οι νέες συνθήκες της αγοράς επιβάλλουν την υιοθέτηση της δεύτερης επιλογής για τους περισσότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Η επικέντρωση της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων σε αυστηρά επιλεγμένα προϊόντα, στα οποία η επιχείρηση έχει, ή εκτιμά ότι μπορεί να αποκτήσει άμεσα, ηγετική θέση στην αγορά, μπορεί να οδηγήσει σε δραστική μείωση της τιμής του δείκτη *σταθερά έξοδα / αξία πωλήσεων*, που αποτελεί το κρίσιμο μέγεθος που προσδιορίζει την κερδοφορία της επιχείρησης. Τα σταθερά έξοδα είναι ανελαστικά και αφορούν κυρίως στη χρηματοδότηση της Έρευνας & Ανάπτυξης και της προώθησης των προϊόντων στην αγορά. Με δεδομένη την ωριμότητα των εθνικών τους αγορών, η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των Δ.Ε. των ανεπτυγμένων χωρών σε νέες γεωγραφικές αγορές αποτελεί μονόδρομο για την αύξηση των πωλήσεων (Σκορδίλη 2000: 210-213).

Συχνά υποστηρίζεται ότι, αν υπάρχει κάτι όντως παγκόσμιο, αυτό είναι η αγορά. Τις τελευταίες δεκαετίες βρίσκεται σε εξέλιξη μια διαδικασία σύγκλισης των εθνικών καταναλωτικών προτιμήσεων και της αγοραστικής συμπεριφοράς. Όλο και μεγαλύτερος αριθμός αγαθών και υπηρεσιών καταναλώνεται πλέον σε μεγάλες γεωγραφικές αγορές. Ωστόσο δεν έχει έρθει (ακόμα;) η ώρα για την εμφάνιση του «Ευρωπαίου», πόσο μάλλον του «παγκόσμιου», καταναλωτή. Έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι η διαδικασία σύγκλισης των εθνικών και/ή περιφερειακών καταναλωτικών προτύπων είναι εξαιρετικά αργή διαδικασία (Bareham 1995).

Η συστηματική μελέτη της γεωγραφικής κατανομής των αγορών των κορυφαίων Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο από τον καθηγητή Rugman οδήγησε στη διαπίστωση ότι μόνο μια μικρή μειοψηφία των Δ.Ε. μπορούν να χαρακτηριστούν παγκόσμιες εταιρείες με την αυστηρή έννοια του όρου. Δηλαδή εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε μεγάλο αριθμό χωρών και εφαρμόζουν στρατηγικές παγκόσμιας εδραίωσης. Η μεγάλη πλειοψηφία των Δ.Ε. περιορίζουν τις δραστηριότητές τους εντός των ορίων, συνηθέστερα του ενός, σπανιότερα των δύο και ακόμη πιο σπάνια και των τριών πόλων της τριαδικής οικονομίας. Η τριαδική οικονομία εδράζεται σε τρεις πυλώνες: Ευρώπη, Β. Αμερική, Α. και ΝΑ Ασία - Αυστραλία, που συγκεντρώνουν το συντριπτικό ποσοστό της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Ο κάθε πυλώνας της τριάδας σχεδόν συμπίπτει με κάποιον σημαντικό περιφερειακό εμπορικό συνασπισμό και χαρακτηρίζεται από παρεμφερή επίπεδα αγοραστικής δύναμης, καταναλωτικών προτύπων, επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ρυθμιστικών κανόνων. Στην ουσία λοιπόν πρόκειται για περιφερειακές και όχι παγκόσμιες εταιρείες.

Ελάχιστες Δ.Ε. έχουν αξιόλογη εμπορική παρουσία εκτός των χωρών της τριάδας. Οι διαφορές στα καταναλωτικά πρότυπα, την αγοραστική δύναμη, τις συνθήκες μεταφοράς, τις υπάρχουσες υποδομές, τις πολιτισμικές παραδόσεις, απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό και κάνουν ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη την επέκταση σε άγνωστες και απομακρυσμένες αγορές εκτός τριάδας. Δεν λείπουν τα παραδείγματα αποτυχημένης διείσδυσης σε απομακρυσμένες αγορές που έχουν θέσει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα μεγάλων Δ.Ε. Η Nestlé, εταιρεία με εμπορική παρουσία στις περισσότερες χώρες του κόσμου,<sup>12</sup> κατηγορήθηκε έντονα τη δεκαετία του 1970 ότι το επιθετικό και ανήθικο marketing που εφάρμοσε στη διάδοση του συσκευασμένου βρεφικού γάλακτος σε χώρες της Ασίας και της Α-

12. Ποσοστό 33,7% των πωλήσεων της Nestlé (2002) προέρχεται από χώρες της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής και της Μέσης Ανατολής (Schwartz 2000).

φρικής, σε συνδυασμό με τη χαμηλή αγοραστική δύναμη του πληθυσμού και τις ανεπαρκείς συνθήκες υγιεινής, ήταν η αιτία να χάσουν τη ζωή τους χιλιάδες βρέφη (IBFAN 2007). Στην Ινδία οι Δ.Ε. Coca-Cola και Pepsico συγκέντρωσαν την εθνική αποδοκιμασία όταν δεν δίστασαν να αναγράψουν με τεράστια στοιχεία τις επωνυμίες των προϊόντων τους στις πλαγιές των Ιμαλαίων που αποτελούν οικολογικά προστατευόμενη περιοχή (BBCbusiness, 21/01/2003).

Η μελέτη της γεωγραφικής κατανομής των αγορών των 380 Δ.Ε. για τις οποίες υπήρχαν επαρκή στοιχεία από τον κατάλογο των 500<sup>13</sup> κορυφαίων εταιρειών του κόσμου, που δημοσιεύει σε ετήσια βάση η οικονομική επιθεώρηση *Fortune* (2002), αποκάλυψε ότι πολύ λίγες Δ.Ε. έχουν εμπορική παρουσία και στους τρεις πυλώνες της τριάδας (Rugman 2005).

Μόνο 11 από το σύνολο των 380 εταιρειών έχουν σημαντική παρουσία και στους τρεις πόλους της τριαδικής οικονομίας. Οι επτά από αυτές δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ηλεκτρονικών μαζικής κατανάλωσης και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τα προϊόντα τους απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά και αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό ομοιογενοποιημένη ζήτηση, η οποία προέρχεται και καθοδηγείται από τις επιχειρήσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι ήδη το 1970 η IBM είχε δραστηριότητες (θυγατρικές παραγωγικές μονάδες και αντιπροσωπείες πώλησης) σε 100 χώρες. Οι εκτός ΗΠΑ δραστηριότητες της απέφεραν το 50% των συνολικών κερδών της (Jones 2005: 97).

Λιγότερο από το 10% (36 από τις 380 Δ.Ε.) έχει ισχυρή εμπορική παρουσία σε δύο πόλους της τριάδας. Οι περισσότερες από αυτές εστιάζουν στις αγορές της Ευρώπης και της Β. Αμερικής.

Ωστόσο η μεγάλη πλειοψηφία των κορυφαίων Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο, οι 320 σε σύνολο 380 Δ.Ε., επιδεικνύει έναν πολύ ισχυρό γεωγραφικό προσανατολισμό εντός των ορίων της περιφέρειας όπου ανήκει η χώρα-έδρα της. Οι επιχειρήσεις αυτές πραγματοποίησαν κατά μέσο όρο ποσοστό 82,3% των συνολικών τους πωλήσεων εντός της περιφέρειας της χώρας-έδρας τους. Πιο σημαντικό δε είναι το γεγονός ότι η εμπορική τους παρουσία περιορίζεται στη χώρα-έδρα, όπως έχουν δείξει τα δεδομένα του Δείκτη Διεθνικότητας Πωλήσεων (βλ. 2.2), και σε λίγες γειτονικές χώρες. Οι περισσότερες Δ.Ε. ξεκινούν τη διεθνή τους επέκταση από τις γειτονικές χώρες (π.χ. Γαλλία/Βέλγιο, Γερμανία/Αυστρία/Ελβετία, ΗΠΑ/Καναδάς) ή χώρες με πολιτιστική συγγένεια (ΗΠΑ/Η.Β.). Αφού εδραιωθούν σε αυτές, επιχειρούν την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένους περιορισμούς. Ωστόσο, ακόμη και για τις πιο διεθνοποιημένες Δ.Ε., η συμπαγής περιοχή που συγκροτείται από τη χώρα-έδρα και λίγες γειτονικές χώρες εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να συνεισφέρει με πολύ μεγάλο ποσοστό στις πωλήσεις.<sup>14</sup>

Οι Δ.Ε. αυτής της κατηγορίας δραστηριοποιούνται σε βασικούς μεταποιητικούς κλάδους (τρόφιμα, ποτά, απορρυπαντικά, ένδυση, υπόδηση, έπιπλα κ.ά.), καθώς και στους περισσότερους κλάδους του τριτογενούς τομέα (τράπεζες, ασφάλειες, αλυσίδες λιανικού εμπορίου και εστίασης κ.ά.). Πρόκειται κυρίως για εταιρείες που απευθύνονται σε διαφοροποιημένες εθνικές αγορές και έχουν ανάγκη από στρατηγικές εθνικής ανταπόκρισης προκειμένου να προσδώσουν στα προϊόντα τους εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις συγκεκριμένες τοπικές συνθήκες. Ελάχιστα από τα προϊόντα που παράγουν οι γιγάντιες Δ.Ε. καταναλωτικών αγαθών επιλέγονται ως περιφερειακές και/ή διαπεριφερειακές μάρκες. Είναι ενδεικτικό ότι η γιγάντια Δ.Ε. Kraft, που έχει ηγετικό μερίδιο αγοράς στις 22 από τις 25 σημαντικότερες

13. Οι εταιρείες αυτές κυριαρχούν στη διεθνή οικονομία. Εκτιμάται ότι ελέγχουν το 90% των παγκόσμιων αποθεμάτων ΑΞΕ και διακινούν το 50% του διεθνούς εμπορίου (Rugman 2005: 3).

14. Η μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικού εμπορίου παγκοσμίως, η αμερικάνικη Wal-Mart, πραγματοποίησε το 94% των πωλήσεών της στη Β. Αμερική το 2002 (*The Economist* 02/09/2002). Το ίδιο έτος η γαλλική Carrefour, μία από τις πλέον διεθνοποιημένες αλυσίδες λιανικού εμπορίου παγκοσμίως, πραγματοποίησε μόνο το 25% των ετήσιων πωλήσεών της εκτός της Ευρώπης (Carrefour 2004).

αγορές των συσκευασμένων τροφίμων στις ΗΠΑ, διαθέτει μόνο 6 παγκόσμιες μάρκες (Rugman 2005: 46). Αλλά και τα προϊόντα που κυκλοφορούν με την ίδια μάρκα σε εκτεταμένη γεωγραφική περιοχή δεν κυκλοφορούν με κοινές προδιαγραφές και με την ίδια σύσταση σε όλες τις χώρες. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ο στιγμιαίος καφές Nescafé κυκλοφορεί σε 220 διαφορετικούς τύπους (*The Economist*, 07/08/2004: 56).

Σε ένα σχετικά πρόσφατο άρθρο του ο καθηγητής του Harvard Business School Pankaj Ghemawat υποστηρίζει ότι οι Δ.Ε. συχνά υπερεκτιμούν την ελκυστικότητα των ξένων αγορών και επεκτείνουν το δίκτυο πωλήσεων των προϊόντων τους σε ακατάλληλες χώρες. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι οι λανθασμένες επιλογές πηγάζουν από την εμμονή των Δ.Ε. να αξιολογούν τη σκοπιμότητα επέκτασης σε νέες αγορές μόνο από την ανάλυση εισοδηματικών δεδομένων. Θεωρούν ότι μπορούν να επεκταθούν σε οποιαδήποτε χώρα, αρκεί το κατά κεφαλήν ΑΕΠ να έχει ξεπεράσει ένα απαραίτητο κατώτατο όριο που θεωρείται το κατώφλι για να ενεργοποιηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα τους. Κατά τον Ghemawat, την εποχή της «παγκοσμιοποίησης» οι εθνικές αγορές εξακολουθούν να χωρίζονται μεταξύ τους από μεγάλες αποστάσεις, αποστάσεις που έχουν τέσσερις διαστάσεις: γεωγραφική, πολιτική, οικονομική και πολιτισμική. Είναι όλες τους σημαντικές και πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της σκοπιμότητας διεξόδου σε νέες αγορές (Ghemawat 2001).

Οι απόψεις αυτές έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον επειδή προέρχονται από επιφανή καθηγητή Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων. Όχι μόνο οι διαφορές στην αγοραστική δύναμη, αλλά και οι διαφορές στον πολιτισμό και στις παραδόσεις, στα συστήματα αξιών και στις συμπεριφορές επιμένουν και μπορούν να αποβούν μοιραίες για τις Δ.Ε. αν αυτές δεν δείξουν τον ανάλογο σεβασμό. Σε κλάδους που έχουν να κάνουν με τη ψυχαγωγία και την πληροφόρηση, όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι εκδόσεις, η γλώσσα εξακολουθεί να αποτελεί ένα αξιόπεραστο εμπόδιο της διεθνούς επέκτασης. Σε κλάδους καταναλωτικών αγαθών τα παραδείγματα διαφοροποιημένης τοπικής ζήτησης αφθονούν.<sup>15</sup> Οσάκις οι Δ.Ε. παρέβλεψαν τις ιδιαιτερότητες της τοπικής ζήτησης και επιχειρήσαν να διεισδύσουν σε ξένες αγορές χωρίς να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις στρατηγικές τους στις τοπικές συνθήκες, αντιμετώπισαν την τοπική αποδοκιμασία και δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η δημιουργία καταστήματος McDonalds στη διάσημη Piazza di Spagna της Ρώμης (1984) έγινε η αφορμή να δημιουργηθεί η κίνηση «slow food», που έχει ως στόχο τη διάδοση της κατανάλωσης τοπικών προϊόντων ενάντια στην κουλτούρα της γρήγορης και τυποποιημένης τροφής (Miele & Murdoch 2003: 32). Πιο πρόσφατα (Δεκέμβριος 2006) η έναρξη λειτουργίας καταστήματος της αλυσίδας Starbucks στην απαγορευμένη πόλη του Πεκίνου έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία μιας μεγάλης ηλεκτρονικής διαμαρτυρίας ενάντια στη διάβρωση της κινέζικης κουλτούρας από τη μεγάλη αμερικανική εταιρεία. Μέσα σε 15 ημέρες περισσότερα από 500.000 άτομα επισκέφθηκαν σχετική ιστοσελίδα που δημιουργήθηκε και στάλθηκαν 2.000 σχόλια διαμαρτυρίας (*The Economist*, 24/01/2007).

15. Θα μπορούσαν να αναφερθούν εκατοντάδες παραδείγματα από τη βιομηχανία τροφίμων, ετοιμών ενδυμάτων, καλλυντικών κ.λπ. Έχει ενδιαφέρον να γίνει αναφορά σε μια λιγότερο προφανή περίπτωση, τη βιομηχανία οικιακών ηλεκτρικών συσκευών. Οι οικιακές συσκευές που προορίζονται για την Ιαπωνία έχουν πολύ μικρότερο μέγεθος από τις συσκευές που προορίζονται για τις ΗΠΑ, λόγω της στενότητας χώρου των κατοικιών στην Ιαπωνία σε σχέση με τις κατοικίες των ΗΠΑ (Ghemawat 2001: 142). Αλλά οι διαφορές στη ζήτηση είναι σημαντικές ακόμη και μεταξύ γειτονικών ευρωπαϊκών χωρών. Τα πλυντήρια που προορίζονται για τη γερμανική αγορά έχουν διαφορετικές προδιαγραφές από τα πλυντήρια που ζητά η ιταλική αγορά, αφού στη Γερμανία προέχει η ταχύτητα και η οικονομία στην πλύση, ενώ στην Ιταλία η εξασφάλιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των (ακριβών) ρούχων που διαθέτει το μέσο ιταλικό νοικοκυριό (Barham 1995).

### 3.2. Γεωγραφική κατανομή των χωρών-προορισμών των ΑΞΕ

Όπως είναι αναμενόμενο, η γεωγραφική διασπορά των χωρών-προορισμών των ΑΞΕ είναι μεγαλύτερη από τη διασπορά των χωρών-εδρών. Στη διάρκεια

της τελευταίας εικοσαετίας η γεωγραφική διασπορά των χωρών-προορισμών έχει διευρυνθεί σημαντικά. Ωστόσο στις αρχές του 21ου αιώνα ο μεγάλος όγκος των ΑΞΕ είναι περισσότερο συγκεντρωμένος στο χώρο σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Σταδιακά έχει περιοριστεί σημαντικά το ενδιαφέρον των ΑΞΕ για τις αναπτυσσόμενες χώρες σε επιλεγμένες χώρες της Α. Ασίας, ενώ έχει ισχυροποιηθεί η σχετική θέση των ΗΠΑ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η σημαντικότερη εξέλιξη εντοπίζεται στην ανάπτυξη και ισχυροποίηση της Τριαδικής Οικονομίας. Οι ΑΞΕ έχουν πλέον τόσο προέλευση όσο και βασικό προορισμό τις χώρες της Τριάδας. Ποσοστό μεγαλύτερο του 85% των εξερχόμενων ΑΞΕ κατευθύνεται σε χώρες της τριάδας (UNCTAD 2006: 1-2).

Οι χώρες της τριάδας εξασφαλίζουν παρεμφερή επίπεδα ανάπτυξης και τεχνικών υποδομών. Επιπλέον, εκτός από παροδικές εξαιρέσεις, οι περισσότερες χώρες έχουν πολιτικά συστήματα που εγγυώνται σταθερότητα, ασφάλεια και διακρατικές σχέσεις συνεργασίας.

Οι ΑΞΕ προς το μεγαλύτερο μέρος της Ασίας και την Αφρική είναι πλέον ελάχιστες (Ietto-Gillies 1997: 67-69). Οι αχανείς και πολυάνθρωπες περιφέρειες της Αφρικής και της Κεντρικής και Δ. Ασίας προσελκύουν λιγότερο από το 3% των παγκόσμιων ΑΞΕ έκαστη (2005) (UNCTAD 2006: 2). Οι Δ.Ε. εγκαταλείπουν τις αναπτυσσόμενες χώρες γιατί, μεταξύ άλλων, παρατηρείται δραστηκή μείωση της αγοραστικής δύναμης των αναπτυσσόμενων χωρών λόγω χρεών, ενώ η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή έχει μειώσει την εξάρτηση της βιομηχανίας από αγροτικές εισροές και μεταλλεύματα (νέα υλικά, βιοτεχνολογικά προϊόντα) καθώς και από τον παράγοντα εργασία. Άρα η μετεγκατάσταση των επιχειρήσεων σε ζώνες χαμηλού εργατικού κόστους δεν ικανοποιεί τα κριτήρια ανταγωνιστικότητας σε μακροχρόνια βάση (Healey & Ibery 1990: 7). Επιπλέον, η δραστηριοποίηση σε χώρες του Τρίτου Κόσμου είναι εξαιρετικά ριψοκίνδυνη και μπορεί να αποβεί μοιραία για τη φήμη της Δ.Ε., που αποτελεί εξαιρετικά πολύτιμο άυλο πόρο. Είναι χαρακτηριστική και πάλι η περίπτωση της Δ.Ε. Nestlé, που συγκαταλέγεται στη μικρή ομάδα των Δ.Ε. που έχουν πραγματικά παγκόσμια παρουσία. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι οι χώρες της Κεντρικής Ασίας και της Αφρικής συνιστούν την πιο δύσκολη και λιγότερο κερδοφόρα περιοχή όπου δραστηριοποιείται. Τα μεγαλύτερα προβλήματα εντοπίζονται στην Αφρική, όπου ιδιαιτερότητες στο πολιτικό και διοικητικό περιβάλλον των χωρών εμποδίζουν τη συντονισμένη διοίκηση των θυγατρικών εταιρειών από ένα περιφερειακό κέντρο και επιβάλλουν την αποκεντρωμένη διοίκηση κάθε χώρας (*The Economist* 07/08/2004: 57). Εξάλλου η φήμη της εταιρείας, το βασικότερο περιουσιακό της στοιχείο, έχει πληγεί καίρια από την επιμονή της να αξιώνει αποζημίωση ύψους 6 εκατ. δολαρίων από μία από τις φτωχότερες χώρες του κόσμου, την Αιθιοπία, ως αποζημίωση για την εθνικοποίηση των εγκαταστάσεων που διατηρούσε στη χώρα το 1975.<sup>16</sup>

Στοιχεία του 2005 εκτιμούν ότι οι εισερχόμενες ροές ΑΞΕ προσέγγισαν τα 916 δισ. δολάρια<sup>17</sup> (UNCTAD 2006: 1). Δύο είναι οι βασικές διαδρομές που ακολουθούν οι ροές ΑΞΕ: από χώρες-μέλη της Ε.Ε. προς άλλες χώρες-μέλη της Ε.Ε. και τις ΗΠΑ, και από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία προς τις χώρες-μέλη της Ε.Ε. (βλ. Χάρτη 1).

Είναι φανερό ότι οι ΗΠΑ αποτελούν τον πιο ισχυρό πόλο της τριαδικής οικονομίας. Η μεγάλη εσωτερική αγορά τους ασκούσε σημαντική έλξη στις ΑΞΕ εδώ και δεκαετίες, ωστόσο η χώρα είχε καταγραφεί ως σημαντική χώρα αποστολής ΑΞΕ. Τις τελευταίες δεκαετίες οι ΗΠΑ αποτελούν πολύ δημοφιλή προο-

16. Τελικά η εταιρεία συμβιβάστηκε με 1,5 εκατ. δολάρια και παραχώρησε όλο το ποσό στην εκστρατεία για την καταπολέμηση της πείνας (*BBCbusiness* 23/01/2003).

17. Ιδανικά, το ετήσιο ύψος των εξερχόμενων ροών πρέπει να συμπίπτει με το αντίστοιχο ύψος των εισερχόμενων ροών ΑΞΕ. Στα στατιστικά στοιχεία του 2005 παρατηρείται μια σημαντική απόκλιση της τάξης των 237 δισ. δολαρίων. Η σημαντική διαφορά είναι ενδεικτική της μειωμένης αξιοπιστίας των διαθέσιμων ποσοτικών μεγεθών που έχει επισημανθεί εισαγωγικά.



ρισμό των ΑΞΕ από την Ευρώπη, την Ιαπωνία και αναπτυσσόμενες χώρες της ΝΑ Ασίας. Παλαιότερα οι εισερχόμενες ροές ΑΞΕ αποτελούσαν ένα μικρό ποσοστό των εξερχόμενων ροών. Στοιχεία του 1975 αποκαλύπτουν ότι η αξία των εξερχόμενων ροών ΑΞΕ ήταν 4,5 φορές μεγαλύτερη από την αξία των εισερχόμενων ροών. Το 2000 για πρώτη φορά το ισοζύγιο μεταξύ των εισερχόμενων και εξερχόμενων ροών ΑΞΕ ήταν σχεδόν ισοσκελισμένο (Dickens 2003a: 59). Εκτός από τις ΗΠΑ, ο Καναδάς και το Μεξικό αποτελούν σημαντικές χώρες-προορισμούς ΑΞΕ.

Το σημαντικότερο ρεύμα ΑΞΕ προέρχεται κυρίως από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία και έχει προορισμό το Μεξικό. Πρόκειται για ΑΞΕ που αφορούν στη δημιουργία θυγατρικών μονάδων συναρμολόγησης (*maquiladoras*) σε μια εκτεταμένη περιοχή κατά μήκος της συνοριακής ζώνης Μεξικού-ΗΠΑ. Η κίνηση αυτή άρχισε με την ενεργό συμμετοχή των ΗΠΑ το 1965. Διεθνικές Εταιρείες μεταποιητικών κλάδων, κυρίως αυτοκινητοβιομηχανίας και ηλεκτρικών συσκευών, εισάγουν ατελώς πρώτες ύλες και ενδιάμεσα προϊόντα τα οποία επεξεργάζονται στις θυγατρικές μονάδες (φάσεις έντασης εργασίας) και επανεξάγουν ως τελικά ή ενδιάμεσα προϊόντα. Οι εργαζόμενοι/ες στα εργοστάσια αυτά το 1992 έφτασαν τα 500.000 άτομα. Το 1994 το Μεξικό έγινε πλήρες μέλος της περιφερειακής αγοράς NAFTA και η απασχόληση αυξήθηκε με γρήγορους ρυθμούς, για να φτάσει το 2000 τα 1,3 εκατ. εργαζόμενους/ες. Έκτοτε η παραγωγή σε αυτά τα εργοστάσια πλήττεται από τον ανταγωνισμό από την Κίνα, που προσφέρει χαμηλότερο εργατικό κόστος. Την περίοδο 2000-2003 η απασχόληση μειώθηκε κατά 200.000 εργαζόμενους/ες (Jones 2005: 102, Biles 2004).

Η Ε.Ε. συγκεντρώνει ως προορισμός τον μεγαλύτερο όγκο ΑΞΕ σε παγκόσμιο επίπεδο (422 δισ. δολάρια), κοντά στο 50% του συνόλου των παγκόσμιων ΑΞΕ. Πρόκειται κυρίως για ενδοευρωπαϊκές ροές ΑΞΕ. Με μοναδική εξαίρεση το Η.Β., που αναπτύσσει σημαντική επενδυτική δραστηριότητα στις ΗΠΑ, ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των ΑΞΕ όλων των χωρών-μελών της Ε.Ε. κατευθύνονται προς άλλες χώρες-μέλη. Παράλληλα, η Ε.Ε. αποτελεί σημαντικό προορισμό ΑΞΕ από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, που επιδιώκουν να έχουν άμεση παρουσία στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά. Αυτή η κίνηση εντάθηκε ιδιαίτερα κατά την περίοδο εξαγγελίας της ΕΕΑ (1992) και είναι ακόμη σημαντική.

Ο τρίτος πυλώνας της τριαδικής οικονομίας χαρακτηρίζεται από τη μεγαλύτερη ανομοιογένεια. Η Ιαπωνία, αν και σημαντικός εξαγωγέας ΑΞΕ, ουδέποτε υπήρξε σημαντική χώρα προορισμού ΑΞΕ. Οι χώρες της Α. και ΝΑ Ασίας είναι αυτή την περίοδο πολύ σημαντικοί προορισμοί ΑΞΕ, κυρίως του μεταποιητικού τομέα. Το 2005 απορρόφησαν ΑΞΕ ύψους 165 δισ. δολαρίων. Τα 2/3 από αυτές είχαν στόχο την Κίνα (μαζί με το Χονγκ Κονγκ). Η Κίνα αποτελεί πλέον το αδιαμφισβήτητο περιφερειακό κέντρο των ροών ΑΞΕ με προορισμό την Α. Ασία. Στοιχεία του 2005 εκτιμούν ότι συμμετέχει με ποσοστό 7% στην παγκόσμια παραγωγή μεταποιημένων προϊόντων και με 7,3% στις παγκόσμιες εξαγωγές (*The Economist*, 11/01/2007). Πλεονεκτεί στο ότι ασκεί διπλή έλξη στις Δ.Ε., τόσο ως χώρα-στόχος ΑΞΕ έντασης εργασίας και προσανατολισμού εξαγωγών, όσο και ως χώρα-στόχος ΑΞΕ εκμετάλλευσης της μεγάλης εγχώριας αγοράς. Οι σημαντικότερες ΑΞΕ υλοποιήθηκαν στους γρήγορα αναπτυσσόμενους τομείς των κατασκευών (τσιμέντο, σίδηρο, χάλυβα κ.ά.), της αυτοκινητοβιομηχανίας, των ηλεκτρονικών, των υπηρεσιών παραγωγού, της μαζικής εστίασης και του λιανικού εμπορίου (Fishman 2005). Ο μεγάλος όγκος των ΑΞΕ έχει εγκατασταθεί στην παράκτια ζώνη, και μάλιστα στις νότιες περιφέρειες της Σαγκάης και

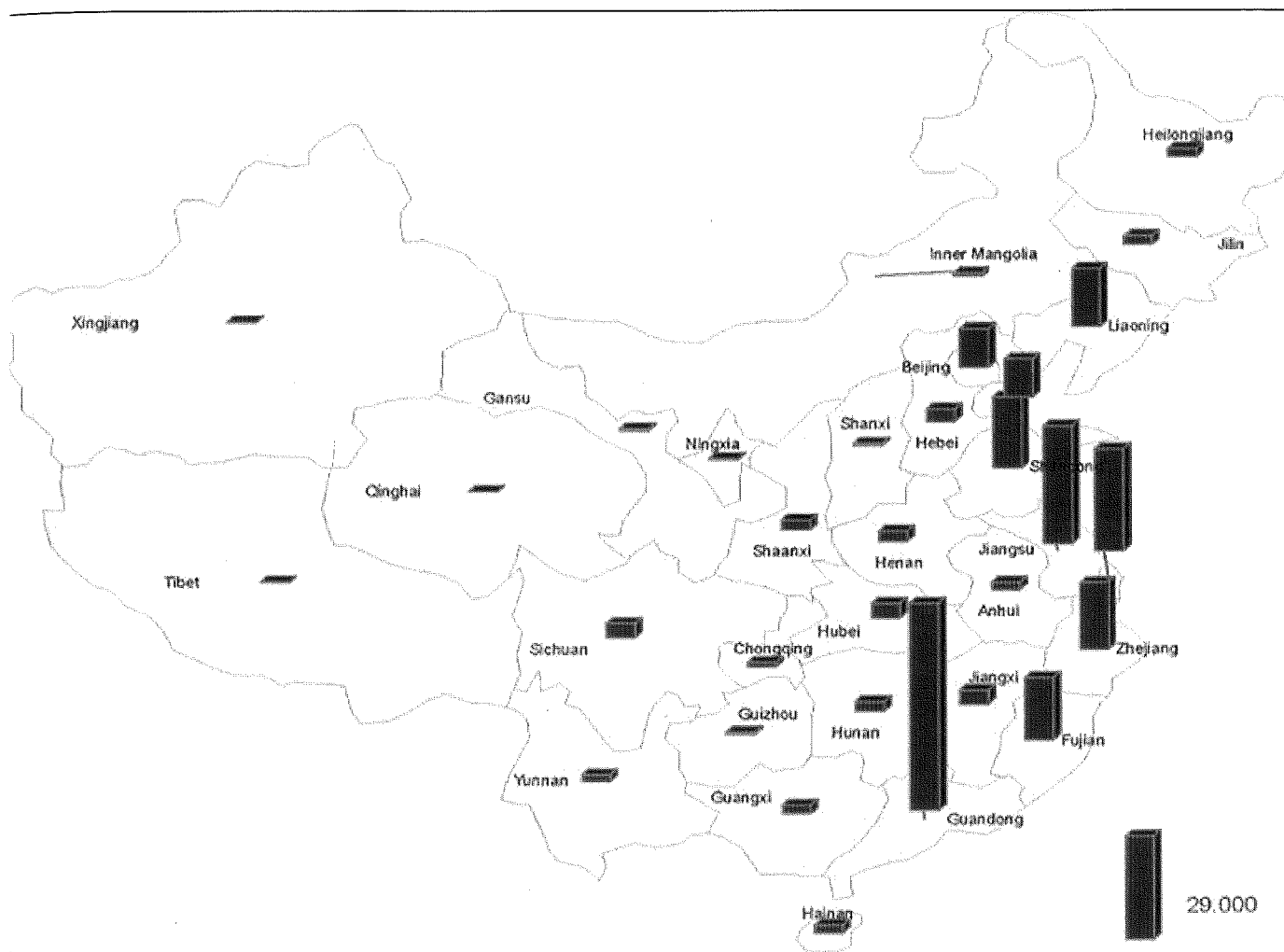
του δέλτα του ποταμού Περλ, που συνορεύουν με το Χονγκ Κονγκ, με αποτέλεσμα να προκληθούν ευρείας κλίμακας κοινωνικές και γεωγραφικές ανισότητες (βλ. Χάρτη 2).

Παράλληλα, σημαντικές ροές ΑΞΕ κατευθύνονται σε χώρες της ΝΑ Ασίας, κυρίως προς τη Σιγκαπούρη και δευτερευόντως προς ΝΒΧ δεύτερης γενιάς (Ινδονησία, Μαλαισία, Ταϊλάνδη, Βιετνάμ, Φιλιππίνες) (Kaplinsky 2006: 245). Σημαντικές ροές ΑΞΕ που κατευθύνονται σε αυτές τις χώρες εκκινούν από αναπτυσσόμενες χώρες της ευρύτερης γεωγραφικής τους περιοχής.

Σχετικά πρόσφατα καταγράφεται ένα νέο ρεύμα ΑΞΕ που εκκινεί από ΝΒΧ πρώτης γενιάς και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, κυρίως την Ινδία και χώρες της Αραβικής Χερσονήσου, και κατευθύνεται προς τις ανεπτυγμένες χώρες. Η εξαγορά μεγάλης χαλυβουργίας στην περιοχή του Σαν Φρανσίσκο από την Pohang Iron & Steel Co., Πολυεθνική Εταιρεία με έδρα τη Ν. Κορέα, αντί 90 εκατ. δολαρίων (πλέον 350 εκατ. δολάρια για τον εκσυγχρονισμό του χαλυ-

### Χάρτης 2.

Κατανομή των θυγατρικών εταιρειών Δ.Ε. στις επαρχίες της Κίνας, 2005



βουργείου) στα μέσα της δεκαετίας του 1980 σηματοδότησε την πρώτη αντιστροφή στην κατεύθυνση της διεθνούς επενδυτικής κίνησης (Allen 1995: 57-58). Έως τότε οι εισερχόμενες ροές ΑΞΕ στις ανεπτυγμένες χώρες προέρχονταν αποκλειστικά από άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Έκτοτε έχουν ακολουθήσει αρκετά παρόμοια επενδυτικά σχέδια. Τα τελευταία χρόνια οι σχετικές αναφορές στον διεθνή τύπο έχουν μάλλον πυκνώσει. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η εξαγορά του τμήματος προσωπικών υπολογιστών της IBM, εταιρείας-συμβόλου της αμερικάνικης υπεροχής στον τομέα της πληροφορικής, από την κινέζικη εταιρεία Lenovo Group (Δεκέμβριος 2004), η εξαγορά της αγγλο-ολλανδικής χαλυβουργίας Corus από την ινδική Tata Steel (Ιανουάριος 2007) και στον τομέα των τηλεπικοινωνιών η εξαγορά της ιταλικής Wind Telecomunicazioni και του ελληνικού τμήματος της Tim από την αιγυπτιακή Orascom (Φεβρουάριος 2007) (*The Economist* 08/02/07).

### 3.3. Νέοι τρόποι διεθνούς γεωγραφικής επέκτασης

Δεν είναι εφικτό να γίνει ενιαία αναφορά στις στρατηγικές διεθνούς εδραίωσης που εφαρμόζουν οι Δ.Ε. Οι εκάστοτε προτεραιότητες και επιλογές των μεμονωμένων Δ.Ε. διαφοροποιούνται σημαντικά στη βάση μιας σειράς κριτηρίων όπως η χώρα προέλευσης, το μέγεθος,<sup>18</sup> η κλαδική σύνθεση, το έτος ίδρυσης, η συγκεκριμένη ιστορία της κάθε επιχείρησης κ.ά., και έχουν ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση διαφοροποιημένων στρατηγικών. Σε άλλες περιστάσεις δίνεται προτεραιότητα στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας και/ή σκοπού, σε άλλες στη δημιουργία και μετάδοση γνώσης, στην προσαρμογή του προϊόντος στις τοπικές συνθήκες, στη μείωση του ρίσκου κ.ο.κ. Στα πλαίσια αυτής της ενότητας απομονώνονται και σχολιάζονται συγκεκριμένες όψεις των στρατηγικών γεωγραφικής επέκτασης που εφαρμόζουν οι μεγαλύτερες Δ.Ε., που αποκαλύπτουν τις νέες μορφές τοπικής τους εμπέδωσης στις χώρες και περιφέρειες όπου δραστηριοποιούνται.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι μεγάλες Δ.Ε. άρχισαν να πειραματίζονται με νέους τρόπους διοικητικής οργάνωσης και χωρικής διάταξης των δραστηριοτήτων τους, με σκοπό την καλύτερη προσαρμογή τους στις συνθήκες αστάθειας, αβεβαιότητας, γρήγορων αλλαγών και εντεινόμενης διεθνοποίησης που χαρακτηρίζουν το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην κατεύθυνση αυτήν εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και έχουν δανειστεί στοιχεία, άλλες περισσότερα και άλλες λιγότερα, από μεθόδους οργάνωσης της παραγωγής που αναπτύχθηκαν στη μεταπολεμική Ιαπωνία. Δεν έχουν καταλήξει σε κάποιο ενιαίο πρότυπο, ωστόσο οι περισσότερες από αυτές μοιράζονται μια σειρά κοινά χαρακτηριστικά, όπως η δυνατότητα γρήγορης αλλαγής των χαρακτηριστικών της παραγωγής, η τήρηση των ελάχιστων δυνατών αποθεμάτων, η ευέλικτη οργάνωση των εργαζομένων, η ανάπτυξη στενών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ πελατών και προμηθευτών και η ευρεία εκχώρηση εργασιών σε τρίτες επιχειρήσεις (outsourcing)<sup>19</sup> (Hudson 1997: 469-470, Dicken 1998: 168-172).

Οι εξελίξεις αυτές έχουν οδηγήσει στο μετασχηματισμό της πολυεπίπεδης ιεραρχικής διοικητικής δομής σε πιο πεπλατυσμένα και γεωγραφικά μεταβαλλόμενα διοικητικά ιεραρχικά σχήματα. Σε ακραίες περιπτώσεις δε η ιεραρχική διοικητική οργάνωση έχει αντικατασταθεί από διάταξη ολοκληρωμένου δι-

18. Τις τελευταίες δεκαετίες είναι πολύ διαδεδομένη η δημιουργία μικρών πολυεθνικών (small multinationals) που δραστηριοποιούνται κυρίως σε δυναμικούς κλάδους έντασης γνώσης όπως η βιοτεχνολογία και οι υπηρεσίες πληροφορικής (Allen 1995: 63). Διάφοροι μελετητές υποστηρίζουν ότι, προκειμένου να καταγραφεί μια επιχείρηση ως Δ.Ε., πρέπει να έχει παραγωγική δραστηριότητα σε έναν ελάχιστο αριθμό χωρών, όχι λιγότερες από 5 ή 6. Η πρόταση αυτή δεν έχει υιοθετηθεί από τους διεθνείς οργανισμούς που καταγράφουν την οικονομική δραστηριότητα.

19. Οι όροι outsourcing (εξωπορισμός, ή εκχώρηση εργασίας) και offshoring (υπερεθνική ανάθεση εργασίας ή εξωχώρια εκχώρηση εργασίας) έχουν λάβει δεσπόζουσα θέση στο λεξιλόγιο της οικονομικής γεωγραφίας. Ο «εξωπορισμός» καθιερώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 από τον κλαδικό τύπο των εταιρειών πληροφορικής για να περιγράψει την ανάθεση της ανάπτυξης και παρακολούθησης των πληροφοριακών συστημάτων μεγάλων εταιρειών σε εξειδικευμένες εταιρείες πληροφορικής. Γρήγορα περιέλαβε το σύνολο των λειτουργιών των επιχειρήσεων και αντικατέστησε τον όρο υπεργολαβία. Ο δεύτερος όρος, που αποδίδεται περιφραστικά στα ελληνικά ως «υπερεθνική ανάθεση εργασίας», αναφέρεται σε εξωπορισμό που ολοκληρώνεται σε τρίτη, συνήθως μακρινή, χώρα (Hunter 2006: 1).

κτύου. Η δικτυακή μορφή εφαρμόζεται τόσο εντός της επιχείρησης (ενδοεταιρικό δίκτυο), όσο και εκτός (εξωεταιρικό δίκτυο) (Dickens et al. 1995: 30). Η οργάνωση Παγκόσμιων Παραγωγικών Δικτύων (ΠΠΔ) συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται, υπό τον αυστηρό έλεγχο της κεντρικής επιχείρησης, σε διεθνή κλίμακα αποτελεί πλέον ιδιαίτερα διαδεδομένη πρακτική. Οι διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των συστατικών στοιχείων των ΠΠΔ, που μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες, τοπικές ή διεθνείς επιχειρήσεις, είναι λαβυρινθώδεις. Μπορεί να αφορούν στην παραγωγή ενός ή πολλών προϊόντων, στην εκτέλεση μέρους και/ή όλης της παραγωγικής διαδικασίας, σε ζητήματα έρευνας, σχεδιασμού, marketing και οργάνωσης δικτύων διανομής (Kaplinsky 2005: 101-102).

Σημειώνεται λοιπόν εντυπωσιακή αύξηση της εκχώρησης εργασιών που προηγουμένως ολοκληρώνονταν εντός της επιχείρησης σε επιχειρήσεις του δικτύου στη βάση συμβολαίων εκτέλεσης. Γενικά, σε περιόδους αστάθειας και ευμετάβλητης ζήτησης, ο εξωπορισμός προτιμάται από την κάθετη ολοκλήρωση γιατί εξασφαλίζει στην επιχείρηση-εντολέα δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής και μετακύλησης (μέρους) του κόστους και των κινδύνων που προκύπτουν από αυξομειώσεις της ζήτησης στη συνεργαζόμενη επιχείρηση, ενώ διατηρεί πλήρη τον έλεγχο στα κρίσιμα σημεία των τεχνικών και ποιοτικών προδιαγραφών και της ροής της παραγωγικής διαδικασίας.

Η εκχώρηση φάσεων ή του συνόλου της παραγωγής προϊόντων του μεταποιητικού τομέα είναι πολύ διαδεδομένη επιχειρηματική πρακτική εδώ και πολλές δεκαετίες. Συνήθως όμως η επιχείρηση-εντολέας ήταν εγκατεστημένη σχετικά κοντά στην επιχείρηση που αναλάμβανε να εκτελέσει την εργασία, ώστε να έχει τη δυνατότητα άμεσου ελέγχου. Στα πλαίσια του νέου ΔΚΕ ανατέθηκαν ευρέως διεθνείς υπεργολαβίες στον τομέα της μεταποίησης. Πρόσφατα παρατηρείται σημαντική αύξηση της ανάθεσης διεθνών υπεργολαβιών με κύριο προορισμό τις χώρες χαμηλού εργατικού κόστους της Α. και ΝΑ Ασίας. Παράλληλα, φάσεις παραγωγής υψηλότερης προστιθέμενης αξίας αποκεντρώνονται, κυρίως από Δ.Ε. με έδρα χώρα-μέλος της Ε.Ε. και τις ΗΠΑ, στις γειτονικές χώρες της Α. Ευρώπης και Κεντρικής Αμερικής αντίστοιχα. Στην περίπτωση αυτή συνηθίζεται η επιχείρηση που αναθέτει την υπεργολαβία να παραχωρεί τα απαραίτητα μηχανήματα και ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό που επιβλέπει τη διαδικασία παραγωγής (Hadjimichalis 2006: 92)

Σε ακραίες, αλλά όχι σπάνιες πλέον, περιπτώσεις η εταιρεία-εντολέας εξωπορίζει το σύνολο της μεταποιητικής παραγωγής της. Οι λεγόμενες *εικονικές επιχειρήσεις* ή *επιχειρήσεις-φαντάσματα* αποτελούν έναν νέο οργανωτικό τύπο επιχείρησης όπου σχεδόν όλες οι λειτουργίες της παραγωγικής αλυσίδας, εκτός από εκείνες που αφορούν στον κεντρικό έλεγχο, το συντονισμό, το σχεδιασμό και το marketing των τελικών προϊόντων, εκτελούνται σε υπεργολαβική βάση από ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις μεταποιητικών Δ.Ε. χωρίς μεταποιητική δραστηριότητα αποτελούν οι Δ.Ε. Nike στον τομέα των επώνυμων αθλητικών υποδημάτων, Cisco Systems και Dell στον τομέα εξοπλισμού πληροφορικής. Με παρόμοιο τρόπο διεθνείς εμπορικές αλυσίδες παρακάμπτουν τελείως τους παραδοσιακούς προμηθευτές τους και προμηθεύονται απευθείας τα εμπορεύματά τους από παγκόσμια παραγωγικά δίκτυα που οργανώνονται και συντονίζονται όχι από μεταποιητική επιχείρηση, αλλά από τον τελικό αγοραστή-λιανοπωλητή (Klein 2000, Rifkin 2001, Kaplinsky 2006).

Η εκχώρηση των εργασιών γίνεται σε τοπικές επιχειρήσεις ή σε εξειδικευμένες Δ.Ε. επικεντρωμένες στη μεταποιητική λειτουργία, που αναλαμβάνουν την ολοκλήρωση του συνόλου της μεταποιητικής λειτουργίας σύμφωνα με τις υποδείξεις και προδιαγραφές της Δ.Ε. που αναθέτει την εργασία. Οι πιο γνωστές από αυτές είναι οι Δ.Ε. Flextronics, Yue-Yuen και Li & Fung. Η πρώτη, με έδρα τη Σιγκαπούρη, διαθέτει εγκαταστάσεις σε 30 χώρες και απασχολεί 300.000 εργαζόμενους/ες. Είναι η ηγετική επιχείρηση στην κατασκευή ολοκληρωμένων κυκλωμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο, με πελάτες τις περισσότερες Δ.Ε. που δραστηριοποιούνται στους τομείς της πληροφορικής, κινητής τηλεφωνίας και ηλεκτρονικών. Η δεύτερη, με έδρα τη Ταϊwan, κατασκευάζει το 14% της παγκόσμιας παραγωγής επώνυμων υποδημάτων στις εγκαταστάσεις της. Μόνο σε ένα εργοστασιακό συγκρότημα στην Κίνα απασχολεί 54.000 εργαζόμενους/ες, ενώ διαθέτει εγκαταστάσεις σε πολλές χώρες της ΝΑ Ασίας και πρόσφατα έχει προχωρήσει στη δημιουργία μεγάλης μονάδας στην Ινδία. Και οι δυο τους είναι μεγάλες καθιερωμένες επιχειρήσεις που ολοκληρώνουν όλες τις εργασίες τους στις εγκαταστάσεις τους. Η Lu & Fung, εταιρεία παραγωγής ενδυμάτων με έδρα το Χονγκ Κονγκ, έχει πιο αποκεντρωμένη μορφή. Η μεταποιητική λειτουργία εκχωρείται σε εκατοντάδες επιχειρήσεις στη γειτονική Κίνα, σε χώρες της ΝΑ Ασίας, ακόμη και στην Αφρική (Jones 2005: 105, Klein 2005).

Μία ακόμη σημαντική εξέλιξη έχει να κάνει με την αθρόα εκχώρηση εργασιών γραφείου. Αρχικά εκχωρήθηκαν συγκεκριμένες εργασίες γραφείου υψηλής εξειδίκευσης. Αποτελεί πλέον κοινή πρακτική ο εξωπορισμός εργασιών γραφείου υψηλής εξειδίκευσης, όπως π.χ. προώθηση των πωλήσεων, νομική υποστήριξη, οργάνωση και παρακολούθηση πληροφοριακού συστήματος κ.ά., σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις, συνήθως Δ.Ε. του τομέα των υπηρεσιών, εγκατεστημένες σε μητροπολιτικές περιοχές. Σύντομα οι εξελίξεις στις τεχνολογίες επικοινωνιών, κυρίως η ραγδαία ανάπτυξη των διαδικτυακών τεχνολογιών, επέτρεψε τον εξωπορισμό εργασιών γραφείου μέσης και χαμηλής εξειδίκευσης σε μακρινούς προορισμούς χαμηλού κόστους. Παραδοσιακά οι λειτουργίες αυτού του είδους ολοκληρώνονταν στα Διοικητικά Κέντρα των Δ.Ε. ή σε κοντινά κτήρια, για να διασφαλίζεται ο έλεγχος και η γρήγορη διάχυση των πληροφοριών. Σε πρώτη φάση αποκεντρώθηκαν κάποιες λειτουργίες σε εγκαταστάσεις της επιχείρησης μακριά από τις ακριβές περιοχές του κέντρου, σε προαστιακές περιοχές στις παρυφές των πόλεων. Οι πρόσφατες εφαρμογές των ΤΠΕ έχουν επιτρέψει την πλήρη χωρική αποδέσμευση μια σειράς διαδικασιών του τομέα των Υπηρεσιών. Ένας μικρός αριθμός Δ.Ε. εκτελεί τις εργασίες σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της επιχείρησης σε μακρινές χώρες-προορισμούς. Συνηθέστερα η εργασία εκχωρείται σε τρίτη εξειδικευμένη επιχείρηση, η οποία μπορεί να είναι τοπική επιχείρηση ή θυγατρική εταιρεία εξειδικευμένης Δ.Ε. (Hunter 2006).

Οι πλέον διαδεδομένες εργασίες μέσης εξειδίκευσης σχετίζονται με την πληροφορική (ανάπτυξη λογισμικού, μεταγραφή κώδικα, σχεδιασμός ιστοσελίδων κ.ά.). Η Ινδία, η Ιρλανδία, η Ρωσία, χώρες της Α. Ευρώπης και η Κίνα είναι σημαντικά κέντρα εκτέλεσης τέτοιων εργασιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αποκέντρωση εργασιών γραφείου χαμηλής εξειδίκευσης (mindless jobs). Χαρακτηριστικές εργασίες ρουτίνας είναι η ηλεκτρονική καταχώριση κειμένου και στοιχείων και η παροχή υπηρεσιών μέσω τηλεφωνικών κέντρων (call centres). Και πάλι η Ινδία κατέχει δεσπόζουσα θέση σε παγκόσμιο επίπεδο και ακολουθούν οι Φιλιππίνες, η Σιγκαπούρη και τα νησιά της Καραϊβικής (Sacks 2005: 18-20).

Είναι προφανές ότι η διεθνής γεωγραφία των εργασιών γραφείου είναι πιο δεσμευτική από την αντίστοιχη γεωγραφία της μεταποιητικής δραστηριότητας. Εκτός από το μειωμένο εργατικό κόστος οι χώρες-προορισμοί πρέπει να διαθέτουν εργατικό δυναμικό μέσης και/ή υψηλής ειδίκευσης, με άνεση στη γλώσσα της εταιρείας που εκχωρεί την εργασία. Οι Δ.Ε. με έδρα τις ΗΠΑ και το Η.Β. βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση λόγω της ευρείας διάδοσης της αγγλικής γλώσσας. Οι απαιτήσεις είναι μεγαλύτερες για το προσωπικό που στελεχώνει τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και έρχεται σε άμεση προφορική επικοινωνία με τους πελάτες της Δ.Ε. Το προσωπικό εκπαιδεύεται προκειμένου να αποκτήσει την προφορά της μητρικής χώρας της Δ.Ε., αλλά και πληροφορίες από τη λαϊκή κουλτούρα, τις επιδόσεις των ομάδων στο ποδόσφαιρο, τις δημοφιλείς τηλεοπτικές σειρές, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν σε συζήτηση με τους πελάτες (Bryson 2005: 14-16).

#### 4. Συμπεράσματα - συζήτηση

Συνοψίζοντας, από τα πρώτα στάδια εξάπλωσης της υπερεθνικής παραγωγής ένας μικρός αριθμός χωρών περιλαμβανόταν στις χώρες-έδρες των σημαντικών Δ.Ε. Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι η πόλωση, με κάποιες διαφοροποιήσεις στην εσωτερική κατάταξη των χωρών-εδρών, εξακολουθεί να παραμένει το ίδιο, αν όχι περισσότερο, ισχυρή και σήμερα. Μια μικρή ομάδα ανεπτυγμένων χωρών εξακολουθεί να αποτελεί τις σημαντικές χώρες αποστολής ΑΞΕ. Η διεθνής οικονομική εμβέλεια αυτών των χωρών είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού αποτελούν έδρες των μεγάλων Δ.Ε., δεδομένου ότι η μεγάλη πλειοψηφία των Δ.Ε. εξακολουθεί να είναι ενσωματωμένη στη χώρα-έδρα της. Η θέση των οπαδών της υπερπαγκοσμιοποίησης περί άτοπων εταιρειών χωρίς κράτος και χωρίς εθνική ταυτότητα δεν αντέχει σε εμπειρική επιβεβαίωση. Στοιχεία δραστηριότητας των μεγαλύτερων Δ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο αποκαλύπτουν ότι η χώρα προέλευσής τους εξακολουθεί να διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο για τουλάχιστον τρεις λόγους. Πρώτον, η συντριπτική πλειοψηφία των Δ.Ε. εξακολουθεί να διατηρεί πολύ ισχυρό εθνικό προσανατολισμό για μια σειρά βασικές παραμέτρους της οικονομικής δραστηριότητας, όπως το ενεργητικό, η απασχόληση και οι πωλήσεις. Δεύτερον, ισχυρός εθνικός προσανατολισμός παρατηρείται και στη χωροθέτηση ανώτερων διοικητικών, ερευνητικών και παραγωγικών λειτουργιών. Τρίτον, οι Δ.Ε. που εκκινούν από την ίδια χώρα είναι σε μεγάλο βαθμό φορείς του επιπέδου γνώσεων, των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών των χωρών-εδρών τους και χαρακτηρίζονται από παρεμφερείς εταιρικές κουλτούρες.

Οι διαχρονικές μεταβολές στο σκέλος των χωρών-στόχων των Δ.Ε. είναι πιο εντυπωσιακές. Αντικατοπτρίζουν τις σημαντικές μεταβολές στο διεθνές ρυθμιστικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον των τελευταίων δεκαετιών, καθώς και τις μεταβολές στην κλαδική σύνθεση των ΑΞΕ. Η σημαντικότερη εξέλιξη εντοπίζεται στην ισχυροποίηση της Τριαδικής Οικονομίας. Τόσο οι αγορές όσο και οι χώρες-προορισμοί των ΑΞΕ εντοπίζονται στις χώρες της Τριάδας, που ορίζεται από τις περιφέρειες της Β. Αμερικής, της Ε.Ε. και της Α. και ΝΑ Ασίας. Οι βασικές διαδρομές των ροών ΑΞΕ έχουν αφηρηθεί και προορισμό ανεπτυγμένες χώρες, ενώ η διεύθυνση σε διεθνείς αγορές συνήθως περιορίζεται εντός του περιφερειακού μπλοκ της χώρας-έδρας της Δ.Ε. Έχει ισχυροποιηθεί περαιτέρω η σχετική

θήση των ΗΠΑ και της Ε.Ε., ενώ τις τελευταίες δεκαετίες έχει προβάλλει ένας δυναμικός τρίτος πυλώνας που περιλαμβάνει κυρίως τις ΝΒΧ της Α. και ΝΑ Ασίας.

Η σύνθεση των δεδομένων των δύο πρώτων κεφαλαίων λοιπόν οδηγεί αβίαστα στο συμπέρασμα ότι τόσο η προέλευση όσο και η γεωγραφική εξάπλωση των βασικών δραστηριοτήτων των Δ.Ε. παραμένει εξαιρετικά πολωμένη σε λίγες χώρες εντός των ορίων βασικών περιφερειακών συνασπισμών. Ωστόσο είναι φανερό η αδυναμία των αριθμητικών δεδομένων να αποδώσουν το εύρος και την έκταση των μεταβολών, αφού αδυνατούν να καταγράψουν τους τρόπους γεωγραφικής διεύθυνσης των Δ.Ε. Μπορεί οι Δ.Ε. να προγραμματίζουν τη γεωγραφική τους επέκταση με μεγάλη προσοχή σε λίγες αυστηρά επιλεγμένες χώρες, ωστόσο αυτό δεν υπονοεί με κανέναν τρόπο ότι οι στρατηγικές τους έχουν παραμείνει αναλλοίωτες στο πέρασμα του χρόνου. Οι πολλαπλές εφαρμογές των ΤΠΕ και η βαθμιαία απελευθέρωση των ρυθμίσεων του διεθνούς εμπορίου έχουν προσδώσει στις Δ.Ε. πρωτοφανή χωροθετική ευελιξία και κινητικότητα που φαίνεται ότι την εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο τρόπο. Η ανάπτυξη ενδοεταιρικών και εξωεταιρικών δικτύων αποτελεί μια πολύ σημαντική εξέλιξη. Ο συντονισμός και ο έλεγχος παγκόσμιων παραγωγικών δικτύων, η ευρεία εκχώρηση βασικών τους λειτουργιών σε τρίτες επιχειρήσεις, η σύναψη σχέσεων συνεργασίας με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αποτελούν πλέον πολύ διαδεδομένες πρακτικές των Δ.Ε. που μετριάζουν το κόστος και το ρίσκο της διεθνούς επέκτασης.

Οι εξελίξεις αυτές έχουν οδηγήσει σε αλλαγή της ονομασίας και του ορισμού των εταιρειών με διεθνή παραγωγική διάρθρωση. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 ο ΟΗΕ έχει προσαρμόσει την ονομασία και τον ορισμό των εταιρειών με υπερεθνική παραγωγική δραστηριότητα στα νέα δεδομένα. Δεν γίνεται πλέον αναφορά σε Πολυεθνικές Εταιρείες (Multinational Corporations) αλλά σε Διεθνικές Εταιρείες (Transnational Corporations). Οι Π.Ε. εξ ορισμού διατηρούν ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις (θυγατρικές εταιρείες) σε διαφορετικές χώρες, ενώ οι Δ.Ε. δεν είναι απαραίτητο να διαθέτουν ιδιόκτητες θυγατρικές εταιρείες, αρκεί να ελέγχουν και να συντονίζουν παραγωγικές δραστηριότητες σε διαφορετικές χώρες (Hirst & Thompson 1996).

Οι Δ.Ε. λοιπόν εκχωρούν σημαντικό μέρος της δραστηριότητάς τους σε τρίτες εταιρείες εγκατεστημένες σε άλλες χώρες χωρίς να πραγματοποιούν ΑΞΕ. Άρα, στην πραγματικότητα, η διεθνής επέκταση και δραστηριότητα των Δ.Ε. μέσω παγκόσμιων παραγωγικών δικτύων είναι μεγαλύτερη από την εικόνα που αποδίδουν τα στατιστικά στοιχεία που αναφέρονται μόνο σε ΑΞΕ.

Μια δεύτερη διαπίστωση έχει να κάνει με τη χωροθετική κινητικότητα των Δ.Ε. Είναι φανερό ότι οι Δ.Ε. δεν έχουν τη δυνατότητα άμεσης μετεγκατάστασης οπουδήποτε, σε παγκόσμιο επίπεδο, εκτιμάται ότι εξυπηρετείται καλύτερα το κριτήριο της μεγιστοποίησης ή καλύτερης εξασφάλισης των κερδών τους. Άλλωστε οι εταιρείες καλούνται να λάβουν αποφάσεις με βάση τις περιορισμένες πληροφορίες που διαθέτουν, ενώ υπάρχουν σημαντικά «εμπόδια εξόδου» που ενισχύουν τις τάσεις χωροθετικής αδράνειας. Στις περισσότερες περιπτώσεις η παραγωγή εκτελείται είτε από ειδικευμένους υπεργολάβους με τους οποίους η επιχείρηση έχει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας, είτε σε ιδιόκτητες παραγωγικές μονάδες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τεράστιες επενδύσεις που δεν μπορούν να εγκαταλειφθούν εύκολα. Επιπλέον, η διακοπή της παραγωγής συνεπάγεται σημαντικές δαπάνες υπό μορφή βυθισμένου κόστους (π.χ. αποζημιώσεις εργαζομένων, φύλαξη εγκαταστάσεων κ.λπ.) (Dickens 1998: 222-223). Ωστόσο είναι προφανές ότι η ευρεία ανάπτυξη εξωεταιρικών δικτύων και



η συνεργασία με υπεργολαβικές επιχειρήσεις δημιουργεί χαλαρούς και ευμετάβλητους, και άρα περισσότερο κινητικούς, δεσμούς με τους τόπους και τις επιχειρήσεις. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι Δ.Ε. διαπερνούν τους τόπους με μεγαλύτερη ευκολία παρά ποτέ. Μέσα σε 15 χρόνια η Δ.Ε. Nike μετεγκατέστησε το παραγωγικό της δίκτυο τρεις φορές από την Ιαπωνία σε NBX πρώτης γενιάς και από εκεί σε NBX δεύτερης γενιάς, προκειμένου να μειώσει το κόστος παραγωγής (Barff 1995), ενώ η σχετική αύξηση του κόστους παραγωγής στην Κίνα<sup>20</sup> έχει ήδη οδηγήσει σε ανάσχεση του ρυθμού προσέλκυσης νέων επενδύσεων. Οι περισσότερες Δ.Ε. που έχουν ήδη επενδύσει στην Κίνα επιλέγουν να επεκτείνουν την παραγωγική τους δραστηριότητα σε χώρες χαμηλότερου κόστους της ΝΑ Ασίας αντί να επιχειρήσουν νέα επένδυση στην κορεσμένη παράκτια ζώνη ή στο εσωτερικό της Κίνας (*The Economist*, 11/01/2007).

Μια τελευταία εξίσου σημαντική διαπίστωση έχει να κάνει με την εμπέδωση των Δ.Ε. στους χώρες όπου δραστηριοποιούνται. Οι Δ.Ε. βαθμιαία περιορίζουν την υλική τους υπόσταση (θυγατρικές εταιρείες) και εξωπορίζουν τις λειτουργίες τους σε ανεξάρτητους παραγωγούς τους οποίους ελέγχουν πλήρως και εξαρτούν από τις επιλογές τους. Με αυτό τον τρόπο οι Δ.Ε. έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται τη γεωγραφική διαφοροποίηση στη διαθεσιμότητα και το κόστος των συντελεστών παραγωγής χωρίς να εκτίθενται στην κοινή γνώμη. Είναι γνωστό ότι οι συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια των Ζωνών Ελεύθερων Συναλλαγών της Α. και ΝΑ Ασίας δεν είναι οι καλύτερες. Ο εξωπορισμός της παραγωγής σε ανεξάρτητες εταιρείες αποσυνδέει τις καθιερωμένες Δ.Ε. από την ευθύνη για τις συνθήκες παραγωγής των προϊόντων τους και τις προστατεύει από τις εκστρατείες των ισχυρών καταναλωτικών κινημάτων των ανεπτυγμένων χωρών.

Ο κόσμος εξακολουθεί να είναι ποικιλόμορφος. Ο χώρος και η χωρική διαφοροποίηση όχι μόνο δεν έχουν χάσει τη σημασία και τη σπουδαιότητά τους, αλλά δημιουργούν νέες γεωγραφικές ανισότητες και νέες προκλήσεις. Η εντυπωσιακή αύξηση των όγκου των ροών ΑΞΕ και των νέων τρόπων διεθνούς επέκτασης των Δ.Ε. αποτελεί προφανή ένδειξη της αυξανόμενης αλληλεξάρτησης της παγκόσμιας οικονομίας. Ο παγκόσμιος χάρτης της οικονομικής δραστηριότητας μετασχηματίζεται γοργά. Η αστάθεια, η γεωγραφική πόλωση και οι αυξανόμενες διασυνδέσεις στα πλαίσια παγκόσμιων παραγωγικών δικτύων συγκαταλέγονται στα βασικά χαρακτηριστικά του. Χρειάζονται ψύχραιμες αναλύσεις που θα επιχειρήσουν να αποκωδικοποιήσουν τις διαδικασίες της παγκόσμιας ολοκλήρωσης που βρίσκονται σε εξέλιξη και ταυτόχρονα θα έχουν γνώση των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που επικρατούν στις χώρες παραγωγής χαμηλού κόστους και των εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης για τους σκληρά εργαζόμενους/ες για λογαριασμό των Δ.Ε. ή των υπεργολάβων τους. Στο πεδίο αυτό η συμβολή της οικονομικής γεωγραφίας αναμένεται να είναι καθοριστική.

20. Πρόσφατα δεδομένα (2005) εκτιμούν ότι ο μηνιαίος μισθός του βιομηχανικού εργάτη στην περιοχή της Σαγκάης (περιλαμβανομένων των κοινωνικών εισφορών) κυμαίνεται στα 350 δολάρια, ενώ ο αντίστοιχος μισθός στη Μανίλα είναι μικρότερος από 200 δολάρια, στη Μπανγκόκ 150 και στην Ινδονησία λίγο πάνω από 100. Οι διαφορές είναι λίγο μικρότερες αν ληφθεί υπόψη η παραγωγικότητα της εργασίας, ωστόσο εξακολουθούν να είναι σημαντικές. Επιπλέον, είναι δύσκολη και σχετικά ακριβή η εξέυρεση κατάλληλης γης και κατασκευής εγκαταστάσεων στις κορεσμένες ΝΑ περιφέρειες, ενώ το μεταφορικό κόστος και οι φτωχές υποδομές κάνουν ασύμφορη την εγκατάσταση στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες στο εσωτερικό της χώρας (*The Economist*, 11/01/2007).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, J. (1995), «Crossing Borders: Footloose Multinationals?», στο Allen, J., Hamnett, C. (επιμ.), *A Shrinking World?*, London: Oxford University Press σε συνεργασία με το Open University, σσ. 55-102.
- Bareham, J. (1995), *Consumer Behaviour in the Food Industry: A European Perspective*, Oxford: Butterworth Heinemann.

- Barff, R. (1995), «Multinational Corporations and the New International Division of Labour», στο Taylor, P., Watts, M., Johnston, R. J. (επιμ.), *Geographies of Global Change*, Oxford: Blackwell, σσ. 50-62.
- Barnes, T., Sheppard, E. (2000), «Introduction: The Art of Economic Geography», στο Barnes T., Sheppard E. (επιμ.), *A Companion to Economic Geography*, London: Blackwell, σσ. 1-8.
- Biles, J. (2004), «Export-Oriented Industrialization and Regional Development: A Case Study of *Macquilladora* Production in Yucatan Mexico», *Regional Studies*, 38(5): 519-534.
- Bryson, J. (2005), *A «Second» Global Shift? The Offshoring or Global Sourcing of Corporate Services and the Rise of Distanced Emotional Labour*, παρουσίαση στο Inaugural Nordic Geographers Meeting, Dept. of Geography, Lund University, 9-11 Μαΐου.
- Castells, M. (2000), *The Rise of the Network Society*, Vol. I: «Economy», Oxford: Blackwell Publishers, β' έκδ.
- Cox, H. (1997), «The Evolution of International Business Enterprise», στο John, R., Ietto-Gillies, G., Cox, H., Grimwade, N. (επιμ.), *Global Business Strategies*, London: ITP, σσ. 9-46.
- Dicken, P. (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy*, London: PCP, γ' έκδ.
- Dicken, P. (2003a), *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, London: Sage, δ' έκδ.
- Dicken, P. (2003b), «Placing Firms: Grounding the Debate on the “Global” Corporation», στο Peck, J., Yeung, H. W. (επιμ.), *Remaking the Global Economy: Economic-Geographical Perspectives*, London: Sage Publications, σσ. 27-44.
- Dicken, P. (2004), «Geographers and “Globalization”: (Yet) Another Missed Boat?», *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29: 5-26.
- Dicken, P., Forsgren, A., Malmberg, A. (1995), «The Local Embeddedness of Transnational Corporations», στο Amin, A., Thrift, N. (επιμ.), *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*, Oxford: Oxford University Press, σσ. 23-45.
- Fishman, T. (2005), *China Inc.: The Relentless Rise of the Next Great Superpower*, New York: Simon & Schuster.
- Friedman, T. (2001), *To Ilexus και η ελιά: τι είναι η παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Ωκεανίδα.
- Friedman, T. (2005), *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century*, New York: Straus and Giroux.
- Ghemawat, P. (2001), «Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion», *Harvard Business Review*, 09: 137-147.
- Gray J. (1999), *Απατηλή αυγή: οι ανταπάτες του παγκόσμιου καπιταλισμού*, Αθήνα: Πόλις.
- Guinness, P. (2003), *Globalization*, London: Hodder & Stoughton.
- Hadjimichalis, C. (2006), «The End of Third Italy as We Knew It?», *Antipode*, 38(1): 82-106.
- Healey, M., Ilbery, M. (1990), *Location and Change: Perspectives on Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press.
- Held, D., McGrew, A. (2000), «The Great Globalization Debate: An Introduction», στο Held, D., McGrew, A. (επιμ.), *The Global Transformations Reader*, London: Polity, σσ. 2-45.
- Held, D., McGrew, A. (2004), *Παγκοσμιοποίηση / Αντιπαγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Πολύτροπον.
- Hirst, P., Thompson, G. (1996), *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Cambridge: Polity Press.
- Hudson, R. (1997), «Regional Futures: Industrial Restructuring, New High Volume Production Concepts and Spatial Development Strategies in the New Europe», *Regional Studies*, 31(5): 467-478.
- Hunter, I. (2006), *The Indian Offshore Advantage: How Offshoring Changes the Face of HR*, London: Gower.
- Ietto-Gillies, G. (1997), «Internationalisation Trends», στο John, R., Ietto-Gillies, G., Cox, H., Grimwade, N. (επιμ.), *Global Business Strategies*, London: ITP, σσ. 47-72.
- John, R. (1997), «The Implementation of International Business Strategy», στο John, R., Ietto-Gillies, G., Cox, H., Grimwade, N. (επιμ.), *Global Business Strategies*, London: ITP, σσ. 247-272.
- Jones, G. (2005), *Multinationals and Global Capitalism: From the 19th to the 21st Century*, Oxford: Oxford University Press.
- Kaplinsky, R. (2006), *Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place*, London: Polity.
- Klein, N. (2005), *No Logo*, London: Harper Perennial.
- Lafontaine, O., Müller, C. (1999), *Μη φοβάστε την παγκοσμιοποίηση: ενημερία και δουλειά για όλους*, Αθήνα: Πόλις.
- Miele, M., Murdoch, J. (2003), «Fast Food / Slow Food: Standardizing and Differentiating Cultures of Food», στο Almas, R., Lawrence, G. (επιμ.), *Globalization, Localization and Sustainable Livelihoods*, London: Ashgate, σσ. 25-41.

- Nilsen, S. K., Carlsson, E. (2005), «Firms, Internationalization and the Translation of Places», παρουσίαση στο Inaugural Nordic Geographers Meeting, Dept. of Geography, Lund University, 9-11 Μαΐου.
- Ohmae, K. (1990), *The Borderless World*, New York: Harper Business.
- Reich, R. (1991), *The Work of Nations*, New York: Simon & Schuster.
- Rifkin, J. (2001), *Η νέα εποχή της πρόσβασης: η νέα κουλτούρα του υπερκαπιταλισμού, όπου η ζωή είναι μια επί πληρωμή εμπειρία*, Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Rugman, A. (2005), *The Regional Multinationals: MNEs and «Global» Strategic Management*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Σκορδίλη, Σ. (2000), *Γεωγραφική αναδιάρθρωση της βιομηχανίας στην Ελλάδα: η περίπτωση του κλάδου τροφίμων στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς*, αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πολυτεχνική Σχολή ΑΠΘ.
- Σκορδίλη, Σ. (2001), «Η συμβολή της οικονομικής γεωγραφίας στη συζήτηση για την παγκοσμιοποίηση: σχόλιο στην πρόσφατη βιβλιογραφία», *Γεωγραφίες*, 2: 100-104.
- Σκορδίλη, Σ. (2004), «Διαδικτυακές τεχνολογίες και συρρίκνωση του χώρου: εμπόδια εφαρμογής στις ΜΜΕ της υπαίθρου», *Γεωγραφίες*, 6: 60-76.
- Σκορδίλη, Σ., Παπαδόπουλος, Π. (υπό έκδοση), «Γεωγραφική κατανομή και χωροθετικές απαιτήσεις των πρόσφατων ΑΞΕ στην Κίνα», έχει εγκριθεί η δημοσίευση του στα *Πρακτικά του 8ου Πανελληνίου Γεωγραφικού Συνεδρίου*, Αθήνα: Ελληνική Γεωγραφική Εταιρεία.
- Sacks, J. (2005), *The End of Poverty*, New York: Penguin.
- Schwarz, F. (2003), *Nestlé: εξουσία μέσα από τη διατροφή*, Αθήνα: Ελληνική Παιδεία.
- The Economist* (02/09/2002), «Multinationals not Truly Global».
- The Economist* (20/03/2004), «Behind the Mask: A Survey of Business in China».
- The Economist* (07/08/2004), «Special Report: Nestlé», σσ. 55-57.
- The Economist* (11/01/2007), «The Problem with Made in China».
- The Economist* (24/01/2007), «Groundless: Chinese Nationalism versus Western Business».
- The Economist* (08/02/2007), «A Survey of European Business».
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2006), *World Investment Report 2006*, Geneva: UNCTAD.
- Yeung, H. W., Tickell, A. (2003), «Making Global Connections: A Geographer's Perspective», στο Peck, J., Yeung, H. W. (επιμ.), *Remaking the Global Economy: Economic-Geographical Perspectives*, London: Sage Publications, σσ. 3-23.

#### Διαδικτυακοί τόποι

- BBCbusiness* (23/01/2003), «Nestlé and Ethiopia Settle Dispute»,  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/2692101.stm>
- BBCbusiness* (21/01/2003), «Corporate Titans Take on the World»,  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2676711.stm>
- BBCbusiness* (03/02/2000), «Vodafone Seals Mannesmann Merger»,  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/630293.stm>
- Carrefour* (2004), «Annual Report 2002»,  
<http://www.carrefour.com/english/infosfinancieres/rapportAnnuel2002.jsp>
- Fortune* (2006), «List of Top 500 Corporations»,  
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/countries>.
- IBFAN (International Baby Food Action Network)* (2007),  
[http://www.ibfan.org/site2005/Pages/article.php?art\\_id=23&iui=1](http://www.ibfan.org/site2005/Pages/article.php?art_id=23&iui=1)