

Γερμανικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Μια εμπειρική έρευνα αναφορικά με τα κίνητρα, τη στρατηγική και το Μάνατζμεντ*

B. Kumar** - Κ. Τερζίδης***

Περίληψη

Η μελέτη αυτή εξετάζει τα κίνητρα, την στρατηγική και το μάνατζμεντ των γερμανικών επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν επενδύσεις στην Ελλάδα.

Από την εμπειρική διερεύνηση και την θεωρητική ανάλυση προκύπτει πως το βασικότερο κίνητρο ήταν η εξασφάλιση της ελληνικής αγοράς ενώ ακολουθεί το ευνοϊκό κόστος παραγωγής σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη στην Γερμανία. Από την άλλη, καταγράφονται σημαντικά προβλήματα που οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν. Το πρώτιστο από αυτά είναι η υπετροφία του διοικητικού μηχανισμού και η παρωχημένη νομοθεσία, ενώ κατά δεύτερο λόγο ο πληθωρισμός και η αστάθεια.

Μολαταύτα όπως προκύπτει οι γερμανικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν κατά κανόνα με επιτυχία τα προβλήματα.

* Αφιερώνεται στον πρόωρα εκλιπόντα συνεργάτη μας Μιχάλη Χατζηνικόλα, του οποίου η συμβολή στο αρχικό στάδιο της έρευνας αυτής υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική.

** Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Erlangen/Nuernberg της Γερμανίας.

*** Καθηγητής στο Τ.Ε.Ι. Καβάλας.

1. Εισαγωγή

Η συνολική αξία των γερμανικών άμεσων επενδύσεων στην Ελλάδα ανερχόταν το 1992 σε 1,8 δισ. Γερμανικά Μάρκα. Με το μέγεθος αυτό καταλαμβάνει η Ελλάδα, ως επενδυτικός στόχος Γερμανών άμεσων επενδυτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση την τελευταία θέση, παρά το γεγονός, ότι η ελληνική πλευρά αποδίδει στις γερμανικές άμεσες επενδύσεις μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Γεγονός πάντως παραμένει, ότι οι γερμανικές επιχειρήσεις μέχρι τώρα έδειξαν πολύ συγκρατημένη συμπεριφορά όσον αφορά στην ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Και τούτο, παρά τη γενική ομολογία ότι η Ελλάδα αποτελεί όχι μόνο μια ελκυστική αγορά, αλλά ακόμη, ως μέλος της Ε.Ε. που βρίσκεται στην πλέον ανατολική άκρη της Ευρ. Κοινότητας, και προνομιακό τόπο εγκατάστασης για προώθηση προϊόντων στις βαλκανικές χώρες και στις χώρες της εγγύς Ανατολής (Δάνος Β. 1991, σελ. 70).

Όπως είναι γνωστό, η απροθυμία των επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν επενδύσεις στο εξωτερικό οφείλεται, μεταξύ άλλων, σε μεγάλο βαθμό στο κενό πληροφόρησης. Ιδιαίτερα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες από τη φύση τους θα είχαν τις καλύτερες προϋποθέσεις για επιτυχή ανάληψη δράσης στο εξωτερικό, είναι πολύ επιφυλακτικές, γιατί δεν έχουν επαρκή γνώση του πλαισίου συνθηκών της χώρας υποδοχής, ούτε και διαθέτουν τις απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με την προοπτική προσδοκίας επιτυχών αποτελεσμάτων (Martsch S./ Meyerhoefer M. 1994, σελ. 1-5; Kumar B. 1987, σελ. 147 κ.ε.).

Στην παρούσα εργασία επανεξετάζεται η ισχύς συγκεκριμένων υποθέσεων, όπως αυτές διατυπώνονται στα πλαίσια της θεωρίας της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Στο σχετικό παράδειγμα αναλύονται οι εμπειρίες γερμανικών επιχειρήσεων οι οποίες πραγματοποίησαν επενδύσεις στην Ελλάδα και διατηρούν και σήμερα μονάδες παραγωγής και υποκαταστήματα. Βάση των δεδομένων αποτελούν τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησαν οι συγγραφείς αυτού του άρθρου αποστέλλοντας ταχυδρομικώς ειδικό γραπτό ερωτηματολόγιο με προτεινόμενες απαντήσεις, στο οποίο απάντησαν 27 (30,7%) από το σύνολο των 88 βιομηχανικών επιχειρήσεων που επελέγησαν από σχετικό κατάλογο (έκδοση 1992) του Ελληνογερμανικού Βιομηχανικού και Εμπορικού Επιμελητηρίου.¹ Η έρευνα αποδίδει συνεπώς την άποψη των γερμανικών υποκαταστημάτων στην Ελλάδα που ανήκουν στους εξής κλάδους: Χημεία (9), Ηλεκτροτεχνία/Επικοινωνίες (7), Κατασκευή

μηχανών και εργαλείων (1), Υφαντουργία/ένδυμα (4), Επεξεργασία μετάλλων (2), Βιομ. τροφίμων (3) και λοιπές (1).

Σε αντιστοιχία με τις φάσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων (Steinmann/Kumar/Wasner 1989, σελ. 108 κ.ε.) αναλύονται παρακάτω τα κίνητρα, οι στρατηγικές εγκατάστασης και το Μάνατζμεντ των γερμανικών υποκαταστημάτων στην Ελλάδα.

2. Τα κίνητρα

Τα κίνητρα των Γερμανών επενδυτών να επενδύσουν στην Ελλάδα, μπορούν να θεμελιωθούν με παραπομπή στη γνωστή από τη βιβλιογραφία θεωρία της συμπεριφοράς των άμεσων επενδύσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άμεσες επενδύσεις πρέπει να κατανοηθούν ως αντίδραση των επιχειρήσεων σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων από την άποψη των πωλήσεων και της διαμόρφωσης του κόστους (Aharoni 1969, σελ. 54. κ.ε.).

Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της έρευνας (πίνακας 1) η εξασφάλιση της ελληνικής αγοράς αποτελεί για το 78% των επιχειρήσεων που απάντησαν στις ερωτήσεις το σπουδαιότερο λόγο που τις ώθησε να επενδύσουν στην Ελλάδα και να ιδρύσουν θυγατρικές επιχειρήσεις στη χώρα αυτή.

Δεύτερο σε σπουδαιότητα κίνητρο αποτελεί το ευνοϊκότερο κόστος² από το 52% των ερωτηθέντων, επιδιώκεται η μείωση του κόστους παραγωγής, ώστε μέσα από το πλεονέκτημα αυτό να διατηρηθούν οι υπάρχουσες αγορές. Τα κόστη εργασίας στην Ελλάδα είναι σε σημαντικό βαθμό χαμηλότερα από τα αντίστοιχα μεγέθη της Γερμανίας.

Σύμφωνα με μια έρευνα του Ινστιτούτου της Γερμανικής Οικονομίας, τα βιομηχανικά κόστη εργασίας στην Ελλάδα αποτελούν μόλις το 1/3 των αντίστοιχων γερμανικών μεγεθών. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το λειτουργικό χάσμα παραγωγικότητας εκφράζει σχετική αδυναμία της ελληνικής πλευράς (40% του γερμανικού τύπου εγκατάστασης) σε τέτοιο βαθμό, ώστε τελικά από τη διαφορά μεταξύ των μεγεθών κόστους εργασίας να προκύπτει ένας πραγματικά σοβαρός λόγος για υλοποίηση επενδύσεων στην Ελλάδα. Δεν εκπλήσσει συνεπώς το γεγονός ότι στο κίνητρο "κόστος" αποδίδουν μεγάλη σημασία ιδιαίτερα οι κλάδοι επιχειρήσε-

Πίνακας 1
Κίνητρα των άμεσων επενδυτών στην Ελλάδα

Κίνητρα*	Συχνότητα	(n=27)
	απόλυτα μεγέθη	%
Εξασφάλιση θέσης στην ελληνική αγορά	21	(78)
Καλύτερη επεξεργασία της αγοράς στην Ανατολ. Ευρώπη/Ανατολή	3	(11)
Πλεονεκτήματα κόστους**	14	(52)
Τροφοδότηση με πρώτες ύλες	2	(7,4)
Λοιποί λόγοι***	3	(11)

* Πολλαπλές απαντήσεις

** Κόστος εργασίας, υλικών κ.α.

*** Ως λοιποί λόγοι αναφέρθηκαν η θέση της Ελλάδας στην Ε.Ε. και οι κρατικές επιχορηγήσεις.

ων έντασης κόστους εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι, ότι και οι τέσσερις επιχειρήσεις της υφαντουργίας που ρωτήθηκαν και μια επιχείρηση της ηλεκτροτεχνίας ανέφεραν αυτό ως αποκλειστικό λόγο, ενώ για τους λοιπούς αποφασιστικός παράγοντας που τους οδήγησε στην επένδυση αποτέλεσε η ελληνική αγορά.

Το κίνητρο "καλύτερη επεξεργασία της ανατολικής Ευρώπης" για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν παίζει κανένα ρόλο. Είναι πολύ πιθανό ότι παρόμοιοι συλλογισμοί είχαν μικρή σημασία, όταν οι πρώην κομμουνιστικές χώρες ήταν στην ουσία ακόμη κλειστές. Εν τούτοις το ενδιαφέρον για τις χώρες αυτές αναμένεται να μεγαλώσει ενώ οι πρώτες ενδείξεις για τη μεταβολή αυτή άρχισαν ήδη να διαφαίνονται.³

Αν αναζητηθεί η αιτιολογική σχέση μεταξύ της επενδυτικής απόφασης και των ευνοϊκών προϋποθέσεων, οι οποίες διευκολύνουν την απόφαση ανάληψης δραστηριότητας στην Ελλάδα, είναι δυνατόν προσφεύγοντας στη θεωρία της διεθνοποίησης να εντοπίσουμε δύο χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ως πιθανούς παράγοντες επιτυχίας: Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την εμπειρία της ελληνικής αγοράς.

2.1. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ανέφεραν, ότι σε σχέση με τους τοπικούς ανταγωνιστές κατέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κατά κύριο λόγο στο πεδίο των νέων τεχνολογιών (πίνακας 2). Υπέρτερες ικανότητες και μέσα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις αυτές, τις βοηθούν να αντισταθμίσουν τα πλεονεκτήματα "έδρας" των γηγενών ανταγωνιστών και να ξεπεράσουν τα λοιπά προβλήματα (π.χ. προκατάληψη εναντίον αλλοδαπών επιχειρήσεων).

Πίνακας 2

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι συγκρίσιμων ημεδαπών επιχειρήσεων.

Πλεονεκτήματα*	Απαντήσεις (n=27)	
	απόλυτα μεγέθη	%
Νεότερη τεχνολογία	18	(67)
Υψηλότερη παραγωγικότητα	11	(41)
Καλύτερη ποιότητα	7	(26)
Αποτελεσματικότερο Μάνατζμεντ	9	(33)
Οικονομική ισχύς	3	(11)
Καλύτερο όνομα (φήμη)	3	(11)
Άλλοι λόγοι	12**	(44)

* Πολλαπλές απαντήσεις

** Μεταξύ άλλων η απουσία αξιόλογων τοπικών ανταγωνιστών, η τήρηση ημερομηνιών παράδοσης προϊόντος, η πολυεθνικότητα, το στρατηγικά προσανατολισμένο Μάνατζμεντ.

2.2. Η εμπειρία της ελληνικής αγοράς

Ένας μεγάλος αριθμός από τις επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν διατηρούσε ήδη με την Ελλάδα δεσμούς μέσω εξαγωγών, πριν ακόμη ιδρύσει υποκατάστημα στη χώρα αυτή.

Πίνακας 3
 Δεσμοί μέσω εξαγωγών πριν από την ίδρυση
 του υποκαταστήματος

Απαντήσεις	Συχνότητα (n=26)	
	απόλυτα μεγέθη	%
Θετική	20	(77)
Αρνητική	6	(23)

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό επιβεβαιώνει την πρόταση, ότι η γνώση μιας αγοράς, που αποκτήθηκε μέσω εξαγωγών σ' αυτήν, καθιστά ευκολότερη την υλοποίηση άμεσων επενδύσεων. Πράγματι, αποδεικνύεται ότι μια επιτυχημένη διεθνοποίηση αρχίζει κατά κανόνα με την εξαγωγική δραστηριότητα την οποία με την πάροδο του χρόνου ακολουθεί η ίδρυση ίδιων μονάδων παραγωγής.

3. Στρατηγικές εγκατάστασης

Μετά από την απόφαση ενεργοποίησης άμεσων επενδύσεων στην αλλοδαπή, τίθεται το ερώτημα της ίδρυσης των σχετικών μονάδων στο εξωτερικό. Η συγκεκριμένη κατάσταση πραγμάτων, η οποία παίζει σημαντικό ρόλο σ' αυτή τη φάση της διεθνοποίησης, περιλαμβάνει: τον τόπο εγκατάστασης στη χώρα υποδοχής, τη στρατηγική επιλογή της ιδιοκτησιακής μορφής και τους τρόπους διείσδυσης στην αγορά.

3.1. Επιλογή τόπου εγκατάστασης των υποκαταστημάτων

Το περιφερειακό κέντρο βάρους εγκατάστασης γερμανικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα βρίσκεται στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις επιχειρήσεις του δείγμάτος μας (πίνακας 4).

Η βόρεια Ελλάδα με την πρωτεύουσά της Θεσ/νίκη έχει στο ενεργητικό της μόνο δύο από τους ερωτηθέντες. Τα υπόλοιπα υποκαταστήματα μοιράζονται σε διάφορους τόπους εγκατάστασης της βιομηχανίας, οι οποίοι εντούτοις κατανέμονται στην ηπειρωτική Ελλάδα, και κυρίως πάνω στον άξονα Θεσ/νίκης - Αθήνας - Κορίνθου.

Πίνακας 4

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης των υποκαταστημάτων

Τόπος εγκατάστασης*	Απαντήσεις (n=27)	
	απολ.	%
Ευρύτερη περιοχή Αθήνας	19	(70)
Ευρύτερη περιοχή Θεσ/νίκης	2	(8)
Λοιπές περιοχές	6	(22)

* Τόπος εγκατάστασης της παραγωγής ή έδρα του υποκαταστήματος.

Στο σημείο αυτό γίνεται εμφανής μια σαφής προτίμηση του κέντρου εις βάρος της περιφέρειας. Τα αίτια εντοπίζονται πρωταρχικά στην "κεντρομόλο" ανάπτυξη της Ελλάδας, ιδιαίτερα δε στη συγκεντροποίηση της βιομηχανικής ανάπτυξης στις δύο μητροπόλεις κατά τρόπο, ώστε να μη μένει στις αλλοδαπές επιχειρήσεις καμιά άλλη επιλογή παρά από ιδιωτικοοικονομικούς και μόνο υπολογισμούς (Buehner R. 1993, σελ. 333 κ.ε.) να εγκαθιστούν τα υποκαταστήματά τους κοντά στις δύο μητροπόλεις Αθήνα και Θεσ/νίκη.

Η Αθήνα αποτελεί προσωποποίηση του ελληνικού συγκεντρωτισμού με όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτός συνεπάγεται. Σχεδόν όλες οι δημόσιες υπηρεσίες και τα ιδρύματα, η πλειονότητα των μεγάλων επιχειρήσεων, οι κλαδικές ενώσεις και οι διπλωματικές αντιπροσωπείες είναι εγκατεστημένες στην πόλη αυτή. Ο κρατικός συγκεντρωτισμός κατοπτρίζεται επιπλέον στη συγκέντρωση του πληθυσμού και της αγοραστικής δύναμης γύρω από τις δύο μεγάλες πόλεις, οι οποίες αποτελούν τις σπουδαιότερες βιομηχανικές περιοχές, όπου είναι εγκατεστημένα τα τρία τέταρτα της ελληνικής μεγάλης βιομηχανίας.

Όλα αυτά τα στοιχεία υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν οι δύο μητροπόλεις για την εγκατάσταση των προσανατολισμένων στις πωλήσεις γερμανικών υποκαταστημάτων.

3.2. Ιδιοκτησιακό καθεστώς και μορφές διεξόδου

Το ερώτημα της ιδιοκτησιακής μορφής, αφορά την επιλογή ανάμεσα σε μια καθολοκληριανή θυγατρική και σε μια μεικτή επιχείρηση στην αλλοδαπή.

Τα υποκαταστήματα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν στην πλειονότητά τους οργανωμένα ως πλήρως ελεγχόμενες θυγατρικές εταιρείες. Η μορφή των μεικτών επιχειρήσεων εκπροσωπήθηκε μόνο σε ασήμαντο βαθμό (πίνακας 5).

Πίνακας 5
Ιδιοκτησιακό καθεστώς των υποκαταστημάτων

Μορφή ιδιοκτησίας	Απαντήσεις	
	απόλυτα μεγέθη	%
Πλήρεις θυγατρικές	17	(68)
Μεικτές επιχειρήσεις εκ των οποίων:	6	(24)
- Με πλειοψηφία συμμετοχής	5	(83)
- Με μειοψηφία συμμετοχής	—	
- Με ισότιμη συμμετοχή	1	(17)
Άλλες μορφές*	2	(8)

* Χωρίς επένδυση της γερμανικής κεντρικής εταιρείας, παρά μόνο με συμβόλαια συνεργασίας, όπως π.χ. συμφωνητικά τεχνολογίας, συμβάσεις για παραχώρηση άσκησης δικαιωμάτων κ.ά.

Το αποτέλεσμα ερμηνεύεται με το σχεδιάσμα του στρατηγικού Μάνατζμεντ καθώς επίσης και με τη θεωρία του κόστους τρεχουσών συναλλαγών. Και οι δύο θεωρίες θεμελιώνουν την επιδίωξη κυρίαρχης θέσης: η πρώτη άποψη για υλοποίηση συνολικής ολοκλήρωσης στα πλαίσια ανάπτυξης δραστηριοτήτων παραγωγής στο εξωτερικό, η δεύτερη για αποφυγή τριβών μεταξύ συνεργαζομένων επιχειρήσεων, οι οποίες επιφέρουν υψηλό Κόστος Ελέγχου. (Cuipran/Kumar 1994, σελ. 270). Ο πίνακας 6 πιστοποιεί την προτίμηση για αμιγείς θυγατρικές εταιρείες στους περισσότερους κλάδους.

Πίνακας 6
**Σχέση μεταξύ της μορφής ιδιοκτησίας
του κλάδου δραστηριότητας.**

Κλάδοι (n=25)	πλήρης ιδιοκτησία	μεικτή	λοιπές
Χημεία	7	2	—
Ηλεκτροτεχνία/Επικοινωνίες	2	3	2
Καταστ. μηχανών και εργαλείων	—	1	—
Υφαντουργία/ένδυμα	4	—	—
Επεξεργασία μετάλλων	2	—	—
Βιομηχ. τροφίμων	2	—	—
Λοιπές	—	—	—

Εκτός από την επιλογή της μορφής ιδιοκτησίας είναι απαραίτητο κατά την ίδρυση υποκαταστήματος να ληφθεί απόφαση και για τον τρόπο διείσδυσης στην αγορά. Είναι απαραίτητο να ιδρυθεί εκ βάθρων ένα υποκατάστημα στην αλλοδαπή ή μήπως είναι προτιμότερη η εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στην συγκεκριμένη αγορά;

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν ιδρύθηκαν ως νέες επιχειρήσεις παρά το γεγονός ότι η διαφορά ως προς τη στρατηγική της εξαγοράς υπαρχουσών επιχειρήσεων δεν είναι μεγάλη (πίνακας 7).

Πίνακας 7

Μορφές διείσδυσης των γερμανικών μητρικών επιχ/σεων στην Ελλάδα

Μορφή διείσδυσης	Απαντήσεις (n=25)	
	απόλυτ. μεγέθη	%
Ως εξαγορά μιας εγχώριας μονάδας	11	(41)
Ως νέα εταιρεία*	14	(52)
Ως συνεργασία με μια υπάρχουσα επιχείρηση	2	(7)

* ακόμη και ως Joint Venture.

Οι πίνακες 8 και 9 διασαφηνίζουν τους λόγους που ωθούν στην ίδρυση μιας νέας εταιρείας καθώς επίσης και στην εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης.

Πίνακας 8

Λόγοι ίδρυσης νέας εταιρείας

Λόγοι ιδρύσεως*	Απαντήσεις (n=14)	
	απόλυτ. μεγέθη	%
Η απουσία μιας κατάλληλης τοπικής επιχ/σης για εξαγορά ή συνεργασία	8	(57)
Η υψηλή τιμή της υπό ανάληψη επιχείρησης	—	—
Καλύτερη προσαρμογή στις δομές του κεντρικού οίκου	10	(71)

* πολλαπλές απαντήσεις.

Πίνακας 9
 Λόγοι εξαγοράς ή συνεργασίας

Λόγοι εξαγοράς ή συνεργασίας*	Απαντήσεις (n=13)	
	απόλυτ. μεγέθη	%
Ταχύτερη διείσδυση στην αγορά	7	(54)
Ανάληψη των πόρων	9	(69)
Καλύτερη προσαρμογή στις τοοπικές συνθήκες	7	(52)

* πολλαπλές απαντήσεις

Σε αρμονία με τη δομή της ελληνικής βιομηχανίας διαπιστώνεται επίσης ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων έντασης κεφαλαίου (τεχνολογίας και εγκαταστάσεων) της χημικής βιομηχανίας ακολουθεί τη στρατηγική της ίδρυσης νέας επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τις παραπάνω, άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες καταλογίζονται στους παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής οικονομίας, προτιμούν την εξαγορά υπαρχουσών επιχειρήσεων (πίνακας 10).

Πίνακας 10
 Σχέση μεταξύ στρατηγικής διείσδυσης
 και κλάδου δραστηριότητας

Κλάδοι (n=27)	Στρατηγική διείσδυσης		
	ίδρυση νέας	εξαγορά	συνεργασία
Χημική βιομηχανία	7	2	—
Ηλεκτροτεχνία/Επικοινωνίες	3	4	—
Κατασκευή μηχανών και εργαλείων	—	—	1
Υφαντουργία/ένδυμα	—	3	1
Επεξεργασία μετάλλων	2	—	—
Βιομηχανία τροφίμων	2	1	—
Λοιπές δραστηριότητες	—	1	—

4. Το Μάνατζμεντ εγκατάστασης

4.1 Πρότυπα Μάνατζμεντ στο πεδίο αντιπαλότητας προσαρμογής και προτυποποίησης

Θεμελιώδες πρόβλημα στο Μάνατζμεντ των υποκαταστημάτων της αλλοδαπής αποτελεί το ερώτημα κατά πόσο είναι απαραίτητο να προσαρμοσθούν οι μεμονωμένες λειτουργίες της επιχείρησης στις τοπικές συνθήκες ή αν θα 'πρεπε αυτές να ενιαιοποιηθούν στα πλαίσια της συνολικής στρατηγικής και των στρατηγικών μέτρων της κεντρικής εταιρείας.

Καί στην περίπτωση του Μάνατζμεντ των ελληνικών υποκαταστημάτων γερμανικών επιχειρήσεων το πρόβλημα εντοπίζεται στο πεδίο αντιπαλότητας μεταξύ "προσαρμογής" και "ενιαιοποίησης", κατά τρόπο, ώστε το υποκατάστημα απ' τη μια να ανταποκρίνεται με επιτυχία στο ελληνικό πλαίσιο συνθηκών (π.χ. νομοθεσία, δομή ζήτησης, δίκτυα διανομής κ.ά.), και από την άλλη, μέσα από την προτυποποίηση να επιτυγχάνονται οικονομικά πλεονεκτήματα (π.χ. οικονομίες κλίμακας, ανταλλαξιμότητα πόρων κ.ά.).

Συνεπώς στόχο του Μάνατζμεντ εγκατάστασης πρέπει να αποτελεί η εξεύρεση της σωστής αναλογίας προσαρμογής και προτυποποίησης, ώστε από τις δύο αυτές απαιτήσεις να επιτυγχάνονται τα σχετικά πλεονεκτήματα και να αποτρέπεται η εμφάνιση προβλημάτων τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν από την έλλειψη ή την πλεοναστική εκπροσώπηση του ενός ή του άλλου χαρακτηριστικού. Για το λόγο αυτό η σχέση μείξης των δύο παραγόντων μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν, όπως, π.χ. μέγεθος της επιχ/σης, κλάδος κ.ά.. Μάλιστα δε, ακόμη και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, είναι δυνατόν να αναμένει κανείς μια διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών "προσαρμογής" και "προτυποποίησης" κατά λειτουργία και δραστηριότητα (Kumar 1987, σελ. 20 κ.ε. Welge 1990, σελ. 2 κ.ε.).

Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο υποβλήθηκε στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα το ερώτημα του βαθμού προσαρμογής και προτυποποίησης, αναφερόμενο στις μεμονωμένες λειτουργίες της επιχείρησης.

Μετά από μια λεπτομερή διασαφήνιση του περιεχομένου της ερώτησης παρακλήθηκαν οι ερωτηθέντες να σημειώσουν με Χ το βαθμό σε μια πεντάβαθμη κλίμακα: 1=πλήρως προσαρμοσμένη στις τοπικές συνθήκες, 2=προσαρμοσμένη, 3=εν μέρει προσαρμοσμένη – εν μέρει προτυποποιημένη, 4=προτυποποιημένη, 5=πλήρως προτυποποιημένη με τον κεντρικό όico.

Όπως φαίνεται από το σχήμα 1, δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθεί η ύπαρξη ακραίων τιμών διαμόρφωσης των λειτουργιών του Μάνατζμεντ. Μολαταύτα, διαφαίνεται μερική διαφοροποίηση κατά λειτουργίες.

Σχήμα 1: Βαθμός προσαρμογής και προτυποποίησης στο Μάνατζμεντ των ελληνικών υποκαταστημάτων (n=27).

Λειτουργίες	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Τομέας προϊόντος						3,26*			
Παραγωγή							3,43*		
Προμήθειες						3,14*			
Πωλήσεις					2,72*				
Τομέας προσωπικού				2,28*					

* μέση τιμή των απαντήσεων σε 5βαθμη κλίμακα.

Τομέας προϊόντος

Ο σχετικά υψηλός βαθμός προτυποποίησης συνδέεται με το καλό όνομα (φήμη) που έχουν τα γερμανικά προϊόντα στην Ελλάδα και με τις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών. Και οι δύο αυτοί παράγοντες καθιστούν απαραίτητη τη στενή πρόσδεση στην πολιτική προϊόντος του κεντρικού οίκου. Μια ισχυρότερη προσαρμογή θα απέβαινε κατά πάσα πιθανότητα δυσλειτουργική, διότι μ' αυτό τον τρόπο το προϊόν θα έχανε το γερμανικό του Image.

Παραγωγή

Αποτελεί την πιο ισχυρά προτυποποιημένη λειτουργία, κάτι που σίγουρα έχει σχέση με την υπέρτερη τεχνολογία και την υψηλή παραγωγικότητα –όπως φαίνεται στον πίνακα 2– οι οποίες ορίζουν τον πυρήνα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γερμανικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Είναι ολοφάνερο ότι η συνολική υλοποίηση του πλεονεκτήματος αυτού διευκολύνεται σημαντικά μέσω της προτυποποίησης.

Προμήθειες

Το γεγονός ότι ο τομέας αγορών και προμηθειών είναι περισσότερο ενιαιοποιημένος και λιγότερο προσαρμοσμένος έχει σχέση με την προτυποποιημένη παραγωγή. Για να επιτευχθεί η τελευταία, το εργοστάσιο έχει ανάγκη ενιαιοποιημένων αρχικών προϊόντων και υλικών τα οποία προμηθεύεται είτε από τον κεντρικό οί-

κο, είτε τα αγοράζει από τοπικούς προμηθευτές σύμφωνα με αυστηρές προδιαγραφές που το ίδιο θέτει. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 11, σχεδόν το 40% των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν παράγουν 51-100% της προστιθέμενης αξίας στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με αρχικά προϊόντα που εισάγουν από τη Γερμανία.

Πίνακας 11

Σύνθεση της προστιθέμενης αξίας,
σύμφωνα με την προέλευση του αρχικού προϊόντος.

Προέλευση του αρχικού προϊόντος (n=26)	κάτω του 25%	25-50%	51-100%
– Τοπική ικανοποίηση	3	4	8
– Τεμάχια εισαγόμενα από Γερμανία	4	5	10
– Τεμάχια εισαγόμενα από τρίτες χώρες	11	–	–

4.1.4. Πωλήσεις

Ως μια λειτουργία η οποία βρίσκεται σχεδόν στο τέλος της αλυσίδας δημιουργίας αξίας, επιβάλλεται ο τομέας των πωλήσεων να είναι οργανωμένος με γνώμονα την εγγύτητα στον πελάτη, ανάγκη, η οποία οδηγεί μάλλον στην προσαρμογή και λιγότερο στην προτυποποίηση.

Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων (70%) πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεών της στην τοπική ελληνική αγορά. Συνεπώς, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εξειδικευμένες ανάγκες των εγχώριων πελατών (πίνακας 12).

Πίνακας 12

Κατανομή των πωλήσεων κατά γεωγραφική περιοχή.

Αγορά / περιοχή (n=27)	κάτω του 25%	25-50%	51-100%
Ελληνική	2	3	19**
Εξαγωγές στη Γερμανία	4	3	2
Εξαγωγές στην Αν. Ευρώπη & αραβικές χώρες	3	–	–
Εξαγ. σε άλλες περιοχές	7	–	2

* πολλαπλές απαντήσεις

** 15 από αυτές δήλωσαν 100%

Στις συγκεκριμένες σχετικές δραστηριότητες, τις οποίες εξετάζουμε εδώ, ανήκουν κυρίως η διάθεση (πωλήσεις) και η διαφήμιση, ο χειρισμός των οποίων από τα υποκαταστήματα πρέπει να προσαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στις πρακτικές και συνήθειες που επικρατούν στη χώρα υποδοχής.

Τομέας προσωπικού

Αποτελεί την πλέον προσαρμοσμένη λειτουργία του Μάνατζμεντ εγκατάστασης των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη λειτουργία αυτή περιλαμβάνονται καθήκοντα, όπως: διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα και στρατολόγηση-επιλογή προσωπικού, τα οποία επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από πολιτισμικούς παράγοντες, όπως: νοοτροπία και σύστημα αξιών, καθώς επίσης και από την εργατική νομοθεσία, και για το λόγο αυτό επιβάλλεται να ενισχυθούν.

Κατά μέσο όρο το Μάνατζμεντ εγκατάστασης λαμβάνει υπόψη εξίσου τόσο την προσαρμογή που υπαγορεύεται από πολιτισμικούς παράγοντες, όσο και την προτυποποίηση μέσω της οποίας μπορούν να επιτευχθούν οικονομικά οφέλη.

4.2. Το μάνατζμεντ των υποκαταστημάτων.

Το μάνατζμεντ των υποκαταστημάτων στο πεδίο αντιπαραβολής μεταξύ "προσαρμογής" και "προτυποποίησης" πρέπει να κατευθύνεται από τη μητρική εταιρεία. Σε μερικές έρευνες που έγιναν για το σκοπό αυτό αποδείχθηκαν ως πλέον αποτελεσματικά δύο εργαλεία (Kumar 1987, σελ. 20 Welge 1990, σελ. 5).

- Η στελέχωση των ηγετικών θέσεων του υποκαταστήματος της αλλοδαπής.
- Ο βαθμός εκχώρησης αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων.

Από την έρευνά μας προέκυψε, ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι ηγετικές θέσεις των ελληνικών υποκαταστημάτων γερμανικών επιχειρήσεων στελεχώνονται με τοπικούς μάνατζερς (πίνακας 13).

Η ηγετική θέση του Διευθυντή υποκαταστήματος στις περισσότερες περιπτώσεις στελεχώνεται με Έλληνες, αποτέλεσμα που αντιστοιχεί στο διαπιστωμένο υπόδειγμα Μάντζμεντ, το οποίο κατά μέσο όρο είναι ανεπαίσθητα ισχυρότερα προσαρμοσμένο στις τοπικές συνθήκες παρά προτυποποιημένο (βλέπε πίνακα).

Σε πλήρη αρμονία με το Μάνατζμεντ φαίνεται επίσης να βρίσκεται η διαπίστωση ότι η ηγετική θέση των προϊστάμενων παραγωγής στις σχετικά περισσότερες περιπτώσεις (28%), σε σύγκρι-

Πίνακας 13
Εθνικότητα των στελεχών Διοίκησης

Ηγετική θέση	Γερμανοί	Έλληνες	Λοιποί*	Απάντηση
Διευθύνων Σύμβουλος	11	14	4	n=27**
Προϊστάμενος παραγωγής	6	16	—	n=22
Προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών	4	23		n=27
Προϊστάμενος Μάρκετινγκ	2	17		n=20
Προϊστάμενος προσωπικού	—	20		n=20

* Οι ηγετικές θέσεις των υποκαταστημάτων της αλλοδαπής μπορούν να στελεχωθούν επίσης και με στελέχη από τρίτες χώρες. Στην περίπτωση αυτή θεωρούνται ως απεσταλμένοι.

** Απαντήσεις περισσότερες από 27, γιατί πρόκειται για πολλαπλές απαντήσεις.

ση με τη θέση του προϊστάμενου Μάρκετινγκ ή ακόμη και του προϊστάμενου προσωπικού, στελεχώνεται με Γερμανούς απεσταλμένους. Ήδη παραπάνω έγινε μνεία του ισχυρότερου βαθμού προτυποποίησης στην παραγωγή σε σύγκριση με τις άλλες δύο λειτουργίες.

Ακριβώς σ' αυτό το υπόδειγμα ερμηνείας αντιστοιχούν και οι λόγοι που αναφέρθηκαν από τα υποκαταστήματα τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα για την προτίμηση των εθνικοτήτων (πίνακες 14 και 15).

Πίνακας 14
Λόγοι χρησιμοποίησης Γερμανών Μάνατζερς.

Λόγοι*	Απαντήσεις (n=25)	
	απόλυτ.	%
Καλύτερη μεταφορά τεχνογνωσίας	12	(48)
Καλύτερη επικοινωνία με τον κεντρικό οίκο	9	(36)
Καλύτερη επικοινωνία με την πολιτική και στρατηγική του κεντρικού οίκου	10	(40)
Μεγαλύτερη αφοσίωση στα συμφέροντα της επιχείρησης	9	(36)
Λοιπές	4	(16)

* πολλαπλές απαντήσεις

Πίνακας 15
Λόγοι χρησιμοποίησης Ελλήνων Μανάτζερς.

Λόγοι*	Απαντήσεις (n=26)	
	απόλυτ.	%
Καλύτερο όνομα στην κοινή γνώμη	12	(46)
Καλύτερη προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες/καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς	23	(89)
Ευνοϊκότερο κόστος	16	(28)
Καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες	20	(77)

* πολλαπλές απαντήσεις

Η χρησιμοποίηση απεσταλμένων εξυπηρετεί στις περισσότερες περιπτώσεις τη μεταφορά τεχνογνωσίας και την πρόσδεση του υποκαταστήματος στην πολιτική του κεντρικού οίκου. Και τα δύο κίνητρα ενισχύουν (και κατά κάποιον τρόπο αποτελούν "προϋπόθεση" για) την επικράτηση (επιτυχία) της προτυποποίησης. Επίσης, το κίνητρο της μεγαλύτερης αφοσίωσης, που δηλώθηκε από 9 επιχειρήσεις, μπορεί να ερμηνευθεί υπό την έννοια, ότι συγκρούσεις στο Μάντζμεντ, μεταξύ προσαρμογής και προτυποποίησης θα αντιμετώπιζονταν προς όφελος της τελευταίας. Από την άλλη μεριά γίνεται σαφές ότι η επίδραση των Ελλήνων μανάτζερς λαμβάνει χώρα, σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, στην υπηρεσία της πολιτικής προσαρμογής. Τα κίνητρα "καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες" καθώς επίσης "καλύτερο όνομα (Image) στην κοινή γνώμη" ενισχύουν επίσης την προσαρμογή. Επί πλέον, τα κόστη φαίνεται να αποτελούν μια σπουδαία άποψη για τη χρησιμοποίηση εγχώριων στελεχών.

*Η εθνικότητα των ηγετικών θέσεων (στελεχών)
στα υποκαταστήματα*

Μια πολύ συνηθισμένη μέθοδο για επιβολή κατευθύνσεων αποτελεί η πολιτική προσωπικού αναφορικά με την εθνικότητα των ηγετικών στελεχών στα υποκαταστήματα εξωτερικού. Αποδεικνύεται δηλαδή σε πολλές έρευνες, ότι τα ηγετικά στελέχη που προέρχονται από τη μητρική εταιρεία (απεσταλμένοι) είναι πιο κατάλ-

ληλοι για την εφαρμογή μιας πολιτικής προτυποποίησης, ενώ αντίθετα τα στελέχη από την τοπική αγορά επιβάλλουν ευκολότερα την πολιτική προσαρμογής (Kumar 1993, σελ. 487).

*Αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων
στα ελληνικά υποκαταστήματα*

Ένα άλλο μέσο για την ποδηγέτηση του Μάνατζμεντ εγκατάστασης από τον κεντρικό οίκο αποτελεί η πολιτική αυτονομίας. Στο μέτρο που οι αποφάσεις που αφορούν το υποκατάστημα της αλλοδαπής επαφίενται στην κρίση του, μπορεί κανείς να συμπεράνει την ύπαρξη τάσεων ισχυρής προσαρμογής. Εάν, αντιθέτως, οι αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωμένες στο κέντρο, τότε η ζυγαριά κλίνει προς το μέρος της προτυποποίησης και της πολιτικής του κεντρικού οίκου.

Με βάση το θεωρητικό αυτό πλαίσιο, κλήθηκαν τα ελληνικά υποκαταστήματα να απαντήσουν σχετικά με το βαθμό της αυτονομίας τους αναφορικά με τις αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων που τους εκχωρούνται από το κέντρο. Σε μια πεντάβαθμη κλίμακα έπρεπε να σημειώσουν με ένα Χ τη θέση τους, διαφοροποιημένη κατά λειτουργίες.

Σχήμα 2: Βαθμός αυτονομίας στα ελληνικά υποκαταστήματα (η=27)

Λειτουργίες	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5
Τομέας προϊόντος						2,64*		
Παραγωγή					2,59*			
Προμήθειες					2,48*			
Πωλήσεις				2,07*				
Τομέας προσωπικού			1,81*					

* μέση τιμή σε 5βαθμη κλίμακα: 1=πλήρης αυτονομία, 2=αυτονομία, 3=εν μέρει, 4=περιορισμένες αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων, 5=απουσία αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με το σχήμα 2 διαπιστώνουμε, ότι τα υποκαταστήματα λίγο ή πολύ είναι ελεύθερα να λαμβάνουν αυτόνομα αποφάσεις. Όμως η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων ποικίλλει κατά λειτουργίες. Στον τομέα παραγωγής είναι ελάχιστη και στον τομέα προσωπικού μέγιστη. Η εικόνα αυτή συμφωνεί ουσιαστικά απολύτως, με το υποδείγμα του Μάνατζμεντ αναφορικά με την προ-

σαρμογή και την προτυποποίηση, δεδομένου ότι η αυτονομία με αυξανόμενη προτυποποίηση ελαττώνεται και αντίστροφα.

5. Αποτελεσματικότητα και προβλήματα

Αξιολογώντας τις πρακτικές ίδρυσης και Διοίκησης των υποκαταστημάτων που ερευνήθηκαν κρίναμε πως είναι δυνατόν να αναμένεται σε κάποιο βαθμό αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων.

Από τη μια μεριά είναι δεδομένες μερικές σημαντικές προϋποθέσεις για μια επιτυχή ανάληψη δραστηριότητας στην Ελλάδα, ήτοι: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των τοπικών ανταγωνιστών και η εμπειρία της ελληνικής αγοράς που αποκτήθηκε μέσα από την εξαγωγική δραστηριότητα που προηγήθηκε μιάς άμεσης επένδυσης.

Επίσης οι στρατηγικές ιδιοκτησίας και διεξόδους στην αγορά που επελέγησαν φαίνεται να είναι κατάλληλες, δεδομένου ότι στην πλειονότητα τους –ως πλήρεις θυγατρικές και νέες εταιρείες– επιτρέπουν την ελευθερία επιλογών για εφαρμογή ενός ελεύθερου Μάνατζμεντ απαλλαγμένου από εσωτερικούς εξαναγκασμούς.

Από την άλλη μεριά το Μάνατζμεντ εμφανίζει μια ισορροπημένη εικόνα μεταξύ προσαρμογής στα τοπικά δεδομένα και προτυποποίησης σε σχέση με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και της επιχείρησης.

Επιπλέον, συμπλέει καταφανώς η χρησιμοποίηση των μηχανισμών ποδηγέτησης "εθνικότητα των στελεχών" και "αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων" με τα επιδιωκόμενα πρότυπα του Μάνατζμεντ.

5.1. Δείκτες αποτελεσματικότητας

Προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας των δραστηριοτήτων των ελληνικών υποκαταστημάτων γερμανικών επιχειρήσεων, επιλέχθηκε το μοντέλο επίτευξης στόχων. Με τη μέθοδο αυτή πρώτον, η αποτελεσματικότητα είναι σχετικά εύκολα μετρήσιμη⁴ και δεύτερον, είναι δυνατόν να ληφθεί υπόψη έγκαιρα η πολυπλοκότητα του αποτελέσματος.

Σχετική πληροφόρηση παρέχουν δύο συγκεκριμένοι δείκτες (πίνακας 16 και 17).

Πίνακας 16
Βαθμός επίτευξης στόχων.

Βαθμός επίτευξης στόχων	Απαντήσεις (n=27)	
	απόλυτ. μεγέθη	%
πλήρης	21	(78)
εν μέρει	5	(18)
καθόλου	1	(4)

Πίνακας 17
Επανάληψη των πραγματοποιηθεισών άμεσων επενδύσεων.

Βαθμός επανάληψης	Απαντήσεις (n=27)	
	απόλυτ. μεγέθη	%
Οπωσδήποτε	17	(68)
Ενδεχομένως	7	(28)
Ουδόλως	1	(4)

Αξιολογώντας το αποτέλεσμα διαπιστώνουμε ότι πάνω από τα 3/4 των ερωτηθέντων υποκαταστημάτων πέτυχαν *πλήρως* τον αρχικό στόχο που έθεσαν στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στην Ελλάδα και πάνω από τα 2/3 των επιχειρήσεων αυτών θα επαναλάμβαναν *ανεπιφύλακτα* την απόφασή τους να επενδύσουν στην Ελλάδα.

5.2. Μερικά προβλήματα

Παρά το γεγονός ότι τα υποκαταστήματα που συμμετείχαν στην έρευνα είναι στην πλειονότητά τους ικανοποιημένα από τη δραστηριότητά τους στην Ελλάδα, εν τούτοις, αναφέρουν και προβλήματα που έχουν την προέλευση τους στο εξωτερικό περιβάλλον και με τα οποία βρίσκονται διαρκώς αντιμέτωπα. Πέρα από την ανάγκη διαμόρφωσης ενός ισορροπημένου Μάνατζμεντ, η

εξουδετέρωση αυτών των προβλημάτων αποτελεί μια απ' τις μεγαλύτερες προκλήσεις.

Ο πίνακας 18 διασαφηνίζει τον κατάλογο των προβλημάτων.

Πίνακας 18
Τα υποκειμενικά αντιλαμβανόμενα προβλήματα από το περιβάλλον των υποκαταστημάτων.

Προβλήματα	Απαντήσεις (n=22)		
	απολ.	%	Σειρά κατάταξης
Ελλειψής υποδομή	9	(41)	3
Πληθωρισμός/αστάθεια	14	(64)	2
Ανωριμότητα των συνδικαλιστ. ενώσεων εργαζομένων	7	(32)	4
Υπερδιάστατος διοικητικός μηχανισμός, παρωχημένη νομοθεσία	17	(77)	1
Ανεπαρκές εκπαιδ. σύστημα	7	(32)	4
Διαφθορά/τρομοκρατία	2	(9)	7
Λοιπά προβλήματα	5	(23)	6
Απουσία προβλημάτων	1	(5)	8

* πολλαπλές απαντήσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, ως πλέον σημαντικό πρόβλημα αποδείχθηκε η παραλυτική γραφειοκρατία και το πλήρως αντιπαραγωγικό σύστημα δικαίου.⁵ Συνολικά το 77% των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν θεωρούν το πρόβλημα αυτό ως το κύριο εμπόδιο στην πορεία των δραστηριοτήτων τους.

Πράγματι, είναι γεγονός ότι ένας εν πολλοίς ανίκανος να λειτουργήσει αποτελεσματικά δημόσιος τομέας επιβαρύνει τη χώρα σοβαρά και, ίσως, ανεπανόρθωτα. Ακόμη και σήμερα, εξακολουθεί να γίνεται στην Ελλάδα αντιληπτό ότι μια υπερδιάστατη, γραφειοκρατικά δυσκίνητη, ανασταλτική της ελευθερίας δράσης και με ελλείψεις συντονισμού (και συνεπώς δυσλειτουργική) από το κράτος κατευθυνόμενη δημόσια διοίκηση εμποδίζει τόσο τις αλλοδαπές όσο επίσης και τις ημεδαπές επενδύσεις, με αποτέλεσμα να αποτελεί σοβαρό αποτρεπτικό παράγοντα για ξένους επενδυ-

τές. Ήδη όμως, κάτω απ' την πίεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, άρχισε να χαλαρώνεται με διαδοχικά και αλληπάλληλα μέτρα⁶ ο κρατικός "Ζουρλομανδύας" και το σύστημα δικαίου να οδηγείται σε ευρωπαϊκά επίπεδα (Katsaros 1991, σελ. D5).

Περίπου το 65% των συμμετεχόντων στην έρευνα αποδίδει στη συνολική οικονομική κατάσταση της χώρας ένα πρόσθετο πρόβλημα. Η οικονομία της χώρας διέτρεξε κατά τα τελευταία δέκα χρόνια μια δυσάρεστη πορεία. Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '70 χαρακτηρίζεται η οικονομική εξέλιξη της Ελλάδας από χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, αυξανόμενο πληθωρισμό, μεγάλα ελλείμματα στο ισοζύγιο εξωτερικού εμπορίου, και ασήμαντη επενδυτική τάση. Εξ αιτίας του υψηλού δημόσιου χρέους τα περιθώρια δράσης της σημερινής ελληνικής κυβέρνησης είναι περιορισμένα, γεγονός που την εμποδίζει να λάβει εκτενή μέτρα συγκυριακής πολιτικής. Επειδή, σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της έρευνας, τα γερμανικά υποκαταστήματα αντιμετωπίζουν την Ελλάδα ως "αγορά πωλήσεων", είναι αυτονόητο να πλήττονται κατά κύριο λόγο απ' τη δυσμενή εξέλιξη των συνολικών οικονομικών μεγεθών της Ελλάδας (Γεωργαντάς Ζ./Μανος Κ. κ.ά. 1986, σελ. 51-52)..

Η επί μακρό χρονικό διάστημα εντελώς παραμεληθείσα υποδομή (ταχυδρομεία, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές, ενέργεια, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.) ισχύει σήμερα, τόσο για ξένες αλλά και για ελληνικές επιχειρήσεις ως η αχίλλειος πτέρνα της Ελλάδας στην προσπάθεια εξασφάλισης του οικονομικού μέλλοντος μέσα σε μια ελεύθερη ευρωπαϊκή εσωτερική αγορά (Παπανδρόπουλος Α. 1991, σελ. 34 Παπανδρέου Β. 1994, σελ. 36). Κυβερνητικά προγράμματα για τη βελτίωση της απαραίτητης υποδομής υπάρχουν άφθονα, όμως απουσιάζει η ικανότητα για επιτυχή υλοποίησή τους και κυρίως τα οικονομικά μέσα.⁷ Μολαταύτα για τις επιχειρήσεις του δείγματος αποτελεί η αναπτυξιακή υποδομή μόνο σε ποσοστό 41% αυτών που ερωτήθηκαν σοβαρό πρόβλημα.

Το γεγονός ότι 32% των συμμετεχόντων στην έρευνα επικρίνουν το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, επιβεβαιώνει τις διαπιστώσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με το θέμα αυτό. Η κατάσταση που επικρατεί στην ελληνική εκπαίδευση, οδηγεί στην έλλειψη μεσαίων και κατωτέρων στελεχών με σοβαρό επίπεδο σύγχρονων γνώσεων. Η αδυναμία αυτή μπορεί ανεπιφύλακτα να αποδοθεί στις αδυναμίες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Παπανδρόπουλος Α. 1991, σελ. 34, Παπανδρέου Β. 1994, σελ. 36).

Το ίδιο σημαντική αποδεικνύεται για τα ερωτηθέντα υποκατα-

στήματα και η προβληματική των συνδικάτων εργαζομένων. Το μεγάλο ειδικό βάρος των ενώσεων εργαζομένων και η επιθετική τους στάση, η οποία εξυπηρετεί, σχεδόν αποκλειστικά, την πολιτική προβολή και δε δειλιάζει ούτε μπροστά στις πλέον πρωτόγονες μεθόδους του ταξικού αγώνα, σημαδεύουν το επίπεδο των βιομηχανικών σχέσεων στην Ελλάδα (Μέγας Χ. 1994, σελ. 12).

Από την άλλη όμως μεριά, η απουσία μιας νομοθεσίας της συναπόφασης καθώς και οι κρατικές παρεμβάσεις στην αυτονομία των κοινωνικών εταίρων αποτελούν πρόσφορο έδαφος για παρόμοιες εξελίξεις. Δεν πρέπει συνεπώς να εκπλήσσει το γεγονός, ότι η ελληνική οικονομία υποφέρει μονιμα από την "αγγλική ασθένεια" (υψηλοί δείκτες μη πραγματοποιηθείσας εργασίας λόγω απεργιών).

Στα προβλήματα που εκτέθηκαν παραπάνω αντικατοπτρίζονται γενικά οι δύο διαφορετικές όψεις της πολιτικής επενδύσεων, όπως τις συναντά κανείς στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες και χώρες που βρίσκονται στη φάση της απογείωσης, αναφορικά με τις επενδύσεις στην αλλοδαπή. Η αντιφατικότητα αυτή συνίσταται στο γεγονός, ότι από τη μια μεριά επενδύσεις στο εξωτερικό επιδιώκονται διαφημιζόμενες με υποσχέσεις και επενδυτικά κίνητρα. Απ' την άλλη, όμως, οι μελλοντικοί επενδυτές βλέπουν τους εαυτούς τους αντιμέτωπους με ανυπέβλητα εμπόδια.

Η Ελλάδα δεν έπαψε να αποτελεί –τουλάχιστον μέχρι στιγμής– ούτε σε σχέση και με το πρόβλημα αυτό την εξαίρεση,⁸ ώστε συνολικά να επαληθεύονται οι υποθέσεις της θεωρίας διεθνοποίησης και στο παράδειγμα των γερμανικών επιχειρήσεων που εξετάσαμε.

Μολαταύτα, όπως προκύπτει απ' την έρευνά μας, οι γερμανικές επιχειρήσεις είναι, προφανώς, σε θέση να αντιμετωπίζουν κατά κανόνα με επιτυχία παρόμοια προβλήματα, έστω και αν ακόμη τούτο προϋποθέτει καταβολή αυξημένης προσπάθειας εκ μέρους των Διοικήσεών τους.

Σημειώσεις

1. Στον κατάλογο περιέχονται όλες οι εταιρείες με γερμανική συμμετοχή, που αναπτύσσουν δραστηριότητα στην Ελλάδα.
2. Ιδιαίτερα το κόστος εργασίας (βλ. Ανώνυμο 1992, σελ. 44).
3. Στις χώρες αυτές αναπτύσσει ήδη δραστηριότητα ένας μεγάλος α-

ριθμός ελληνικών επιχειρήσεων και με τον τρόπο αυτό προσφέρεται ασφαλής βάση για την ανάπτυξη τριγωνικών σχέσεων. Βλ. σχετικά μεταξύ άλλων: Ερμείδης Π./Αιγυπτιάδης Α. 1993, Χίος, Μ. 1994, σελ. 52, Χαρο-ντάκης Δ. 1994, σελ. Δ31.

4. Επιτυγχάνει ακριβείς, αξιόπιστες, έγκυρες και απαλλαγμένες από λάθη πληροφορίες.

5. Η ύπαρξη του προβλήματος αυτού επικρίνεται όχι μόνο από Γερμανούς επενδυτές (βλ. Παπανδρόπουλος Α. 1991, σελ. 34, Παπανδρέου Β. 1994, σελ. 36).

6. Πρόσφατα, η Κοινότητα επέβαλε στην Ελλάδα να προχωρήσει στην απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών για τις επενδύσεις και στην εφαρμογή ενός συστήματος One Stop Shop. Βλέπε σχετικά: Καϊταντζίδης Μ. 1994, σελ. 3/27.

7. Μεγάλες είναι οι προσδοκίες από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) – Τοπολυσυζητημένο πακέτο Ντελόρ–, που όμως θα ήταν τραγικό λάθος να αντιμετωπισθεί ως πανάκεια.

8. Εκείνο που ενοχλεί ιδιαίτερα τους ξένους επενδυτές είναι η έλλειψη ενός σταθερού θεσμικού πλαισίου και επίσης ενός διοικητικού και φορολογικού περιβάλλοντος, γεγονότα, που εκδηλώνονται με αιφνιδιασμούς της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής (αλλαγές στη φορολογία, τα κίνητρα, τις εργασιακές σχέσεις κ.ά.). Βλ. σχετικά: Νικολάου Ν. 1990, σελ. Δ2, Σημίτης Κ. 1994, σελ. Δ6, Τσαούσης Κ. 1994, σελ. Δ28, Ράλλης Γ. 1994, σελ. 3.

Βιβλιογραφία

- Aharoni, Y., (1969); *The foreign investment decision process*, Cambridge Mass. 1969.
- Ανώνυμο (1992), "Διστάζουν οι ξένοι επενδυτές". *Ελευθεροτυπία*, 9.9.92, σελ. 44.
- Buehner R. (1993), *Strategie und Organisation*, Wiesbaden 1993.
- Γεωργαντάς Ζ./Μανος Κ./Νότης Β./Ρομπόλης Σ./Σακκάς Δ. (1986), *Ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα*. ΚΕΠΕ, Αθήνα 1986.
- Culpan, R./Kumar, B. (1994) "Cooperative ventures of Western firms in Eastern Europe: the case of German companies", στο P. Buckley/P. Ghauri (Hrsg.), *The Economics of Change in East and Central Europe*, San Diego 1994, σελ. 267-278.
- Δάνος Β. (1991), "Διεθνές διαμετακομιστικό εμπορικό κέντρο η χώρα μας". *Καθημερινή*, 6.10.91, σελ. 70.
- Ερμείδης Π./Αιγυπτιάδης Α. (1993), *Αλβανία-Βουλγαρία-Ρουμανία. Οικονομικό και εμπορικό περιβάλλον σήμερα*. Εκδοση Ο.Π.Ε., Θεσ/νίκη 1993.

- Καϊταντζίδης Μ. (1994), "Επενδύσεις χωρίς στάσεις ... ενδιαμέσως". *Ελευθεροτυπία*, 25.8.94, σελ. 3/27.
- Katsaros, N.; "Wir muessen an die Vorteilhaftigkeit der Privatinitiative glauben", στο *To Βήμα*, 29.12.1991, σελ. D5.
- Kumar B. (1987), *Deutsche Unternehmen in den USA: Das Management in amerikanischen Niederlassungen deutscher Mittelbetriebe*, Wiesbaden 1987.
- Kumar B., "Globalisierung und internationale Personalpolitik", στο *WiSt*, Oktober 1993, σελ. 486-490.
- Martsch S./Meyerhoefer M. (1994), "Grunde fuer die mangelnde Praesenz deutscher Unternehmen in der asiatisch-pazifischen Region - Ergebnisse". in: *Ifo-Tagung, Analysen, Prognosen*, Nr. 94 (April 1994).
- Μέγας Χ. (1994), "Ο κύκλος των χαμένων θέσεων εργασίας". *Ελευθεροτυπία*, 8.8.94, σελ. 12.
- Νικολάου Ν. (1990), "Γιατί οι επενδυτές μας έχουν στη «μαύρη λίστα»", στο: *Βήμα*, 11.11.90, σελ. Δ2.
- Παπανδρέου Β. (1994), "Επενδυτικά κίνητρα και επενδύσεις". *Καθημερινή*, 7.8.94, σελ. 36.
- Παπανδρόπουλος Α. (1991), "Πλήθος αντικίνητρα εμποδίζουν τις επενδύσεις", στον: *Οικονομικό Ταχυδρόμο*, 9.5.1991, σελ. 32-34.
- Ράλλης Γ. (1994), "Δημόσια διοίκηση: η κατάσταση από το κακό στο χειρότερο", στην *Καθημερινή*, 13.2.1994, σελ. 3.
- Σημίτης Κ. (1994), "Μια νέα αναπτυξιακή πολιτική σε ανταγωνιστικό περιβάλλον". στο *Βήμα*, 10.7.94, σελ. Δ6.
- Steinmann, H./Kumar, B./Wasner, A. (1981), "Der Internationalisierungsprozess in Mittelbetrieben", στο E. Pausenberger (Hrsg.), *Internationales Management*, Stuttgart 1981, S. 107-128.
- Τσαούσης Κ. (1994), "Το σταθερό πλαίσιο είναι καλύτερο από τα κίνητρα", στο: *Βήμα*, 30.4.94, σελ. Δ28.
- Welge, M. (1990) "Globales Management", in: M. Welge (Hrsg.), *Globales Management*, Stuttgart 1990, σελ. 1-17.
- Χαροντάκης Δ. (1994), "Σε κυρίαρχο, της βαλκανικής αγοράς γάλακτος αναδεικνύεται η Δέλτα", στο: *Βήμα*, 20.3.94, σελ. Δ31.
- Χίος Ν. (1994), "Διερεύνηση των ελληνικών εξαγωγών στη Βουλγαρία", στην *Καθημερινή*, 13.2.94, σελ. 52.

