

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ  
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΜΙΚΡΟΥΛΕΑ ΣΩΤΗΡΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΚΟΡΑΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ – ΜΑΡΤΙΟΣ 2012**

## **I. ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα μελέτη αποτελεί Πτυχιακή Εργασία στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πατρών.

Η παρακάτω μελέτη χωρίζεται σε δυο βασικά μέρη. Το θεωρητικό και το πρακτικό. Το θεωρητικό μέρος ασχολείται με την παρουσίαση των στοιχείων, βάση των οποίων αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις διεθνώς. Επίσης, παρουσιάζει και αναλύει τα βασικά κίνητρα και οφέλη που υποκινούν τις επιχειρήσεις. Ακόμη, θα παρατεθούν θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης, οι μορφές διεθνοποίησης, όπως επίσης τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών, καθώς και τους ελλοχεύοντες κινδύνους που θα συναντήσουν οι επιχειρήσεις στο δρόμο προς την διεθνοποίησή τους.

Ενώ το πρακτικό, ασχολείται με την παρουσίαση του τρόπου και των λόγων διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της εταιρείας με διακριτικό τίτλο «FOLLI FOLLIE GROUP». Η επιχείρηση αυτή έχει διεθνοποιηθεί στο χώρο της παραγωγής και εμπορίας επωνύμων κοσμημάτων σε προσιτές τιμές. Το αξιοσημείωτο είναι ότι πρόκειται για μία ελληνική επιχείρηση της οποίας ο ιδιοκτήτης δεν είχε καμία σχέση με τον επιχειρηματικό χώρο πριν δημιουργήσει την εταιρεία.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

I. ΠΡΟΛΟΓΟΣ	σελ. 1
II. ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	σελ. 5
III. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 6
1.1 Παγκοσμιοποίηση: Διεθνής κατάσταση	σελ. 6
1.2 Παγκοσμιοποίηση: Ελληνική κατάσταση	σελ. 8
IV. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	σελ. 12
1.1 Διεθνοποίηση	σελ. 12
1.1.1. Χαρακτηριστικά διεθνοποιημένου στίβου	σελ. 13
1.2 Λόγοι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων	σελ. 14
1.3 Μορφές διεθνοποίησης	σελ. 15
1.3.1. Κριτήρια επιλογής μορφής	σελ. 16
1.3.2. Παράγοντες επιλογής μορφής	σελ. 21
1.3.3. Πλεονεκτήματα- μειονεκτήματα μορφών διεθνοποίησης	σελ. 27
1.4 Κίνητρα & οφέλη διεθνοποίησης	σελ. 33
1.5 Κίνδυνοι διεθνοποίησης	σελ. 38
1.6 Θεωρίες διεθνοποίησης	σελ. 43
1.6.1. Θεωρία Εκλεκτικού Υποδείγματος	σελ. 44
1.6.2. Θεωρία Εσωτερικοποίησης	σελ. 46

1.6.3. Θεωρία Κύκλου Ζωής	σελ. 47
1.6.4. Θεωρία των Σταδίων	σελ. 48
1.6.5. Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης	σελ. 49
1.6.6. Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας	σελ. 50
1.6.7. Μοντέλο του Porter	σελ. 52
<b>V. ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	σελ. 55
1.1. Ιστορική αναδρομή	σελ. 55
1.2. Γκάμα προϊόντων της εταιρείας	σελ. 59
1.3. Εταιρικό προφίλ	σελ. 62
1.3.1. Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών - Ταξιδιωτικό Λιανικό Εμπόριο	σελ. 64
1.3.1.1. Βραβεία και διακρίσεις -Ταξιδιωτικό λιανικό εμπόριο	σελ. 66
1.3.2. Πολυκαταστήματα	σελ. 67
1.3.3. Τομέας χονδρικής και λιανικής πώλησης	σελ. 68
1.3.4. Λοιπές δραστηριότητες του ομίλου	σελ. 68
1.3.5. Εταιρική υπευθυνότητα	σελ. 69
1.4. Μετοχή FOLLI-FOLLIE	σελ. 71
1.5. Διοικητική δομή	σελ. 74
1.6. Εργατικό δυναμικό	σελ. 77
1.7. Κίνδυνοι και αβεβαιότητες	σελ. 77

1.8. Διεθνής παρουσία	σελ.78
1.9. Θυγατρικές εταιρείες	σελ. 82
1.10. Δίκτυο διανομής	σελ. 84
1.11. Κύκλος εργασιών ομίλου	σελ. 87
1.12. Μελλοντικές κινήσεις της FOLLI-FOLLIE GROUP	σελ. 89
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	σελ. 92
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	σελ. 97

## **II. ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

### **A. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ**

A.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΚΑΕ	Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών
ΜΜΕ	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
Χ.Α.	Χρηματιστήριο Αξιών

### **B. ΑΓΓΛΙΚΕΣ**

EBITDA	Earnings before interest, taxation, depreciation and amortization
EBIT	Earnings before interest and tax
EU	European Union
FDI	Foreign Direct Investment-Άμεση Ξένη Επένδυση
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
LTD	Limited (company)
NAFTA	North American Free Trade Agreement
S.A.	Sociedad Anonima
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WTO	World Trade Organization-Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου

### **III. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **1.1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Μία από τις μεγαλύτερες επιτυχίες της Ε.Ε. ήταν η δημιουργία μιας τεράστιας ενιαίας αγοράς 450 και άνω εκατομμυρίων καταναλωτών. Αλλά και εκτός Ευρώπης, η τρέχουσα τάση της παγκοσμιοποίησης, με χαρακτηριστικά την ταχεία εξάλειψη των εμπορικών φραγμών και τη δραστική μείωση του κόστους στους τομείς των μεταφορών, των επικοινωνιών και της πληροφόρησης, έχει διανοίξει απεριόριστες προοπτικές.

Στις μέρες μας συμβαίνουν έντονες αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες τις αναγκάζουν να αλλάξουν τον τρόπο που λειτουργούν αλλά και που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους. Οι αλλαγές αυτές συμβαίνουν γρήγορα και έντονα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις είτε να τις αντιλαμβάνονται άμεσα και να αντιδρούν είτε να τις αφήνουν να φεύγουν.

Η κυριότερη πηγή αυτών των αλλαγών είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η οποία δεν είναι πλέον ουτοπία αλλά πραγματικότητα που οδηγεί το επιχειρηματικό γίγνεσθαι σε νέα μονοπάτια. Η παγκοσμιοποίηση προσφέρει νέες ευκαιρίες οι οποίες απαιτούν νέες ικανότητες και αναδεικνύουν νέους πρωταγωνιστές. Έτσι, όσοι αδυνατούν να παρακολουθήσουν και να αξιοποιήσουν τις εξελίξεις περιθωριοποιούνται.

Σύμφωνα με τον Γ. Αγαπητό (2004), ο όρος παγκοσμιοποίηση (globalization) έκανε την πρώτη του εμφάνιση την δεκαετία του 1960 αλλά επιτεύχθηκε κατά τα τελευταία 20 χρόνια. Η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται συνήθως στην διεθνοποίηση των κεφαλαιαγορών, την αύξηση του διεθνούς εμπορίου και των διεθνών επενδύσεων. Ουσιαστικά

όμως, είναι ένα σύνολο αλλαγών οι οποίες δημιουργούν μια νέα πραγματικότητα η οποία κυριαρχείται από:

- Απελευθέρωση των αγορών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων
- Ριζική τεχνολογική αλλαγή
- Ενίσχυση του διεθνούς ανταγωνισμού, του μηχανισμού παραγωγικότητας και των μισθών

Καμία χώρα δεν μπορεί να αγνοήσει τα ξένα κεφάλαια που διακινούνται από 65.000 πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες, διαθέτουν 850.000 θυγατρικές διασκορπισμένες σε ολόκληρο τον πλανήτη, οι οποίες πραγματοποιούν πωλήσεις ύψους 19.000 δισ. δολαρίων (ποσό υπερδιπλάσιο των παγκοσμίων εξαγωγών) και απασχολούν περισσότερους από 54.000.000 εργαζόμενους. Αποτέλεσμα της ραγδαία επιταχυνόμενης επέκτασης των πολυεθνικών είναι η ανάδειξη ενός νέου τύπου επιχείρησης. Επίσης, η δημιουργία παγκόσμιων κοινών καταναλωτικών προτύπων, έχει οδηγήσει σε νέες αγοραστικές προτιμήσεις, σε νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, καθώς και σε αισθητή μείωση του συνολικού κόστους της παραγωγής τους.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών όσο και της παραγωγής είναι αποτέλεσμα κυρίως δύο γεγονότων. Το πρώτο, είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας τον τελευταίο καιρό, για το οποίο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό το άνοιγμα κλειστών κοινωνιών, η ελαχιστοποίηση των αποστάσεων και τέλος η αφόπλιση του πλεονεκτήματος των εξειδικευμένων επιχειρήσεων στην διεθνή δραστηριότητα. Το δεύτερο γεγονός, είναι η κατάργηση των εμπορικών φραγμών που υπήρχαν σε ορισμένες χώρες καθώς και οι επενδύσεις που ενισχύθηκαν με βάση την συνθήκη της GATT, των συμφωνιών δηλαδή, που έχουν υπογραφεί στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (World Trade Organization, WTO), από διάφορες χώρες και μέσω της δράσης των



διαφόρων οργανισμών που έχουν προκύψει από συμμαχίες μεταξύ χωρών (όπως NAFTA, EU).

Παρ' όλα αυτά, τα εθνικά σύνορα εξακολουθούν να αποτελούν τροχοπέδη στην επέκταση των δραστηριοτήτων πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), οι οποίες συνεχίζουν να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό ή αποκλειστικά, από τις εγχώριες αγορές. Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις, μόλις το ένα πέμπτο των ευρωπαϊκών ΜΜΕ επιδίδονται σε εξαγωγές και μόλις το 3% έχουν θυγατρικές, παραρτήματα ή συμμετέχουν σε κοινοπραξίες στο εξωτερικό.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχουν τάσεις παγκοσμιοποίησης όπου τα τελευταία χρόνια επεκτείνονται και εδραιώνονται σε αναδυόμενες οικονομίες όπως είναι της Βραζιλίας, Ινδίας, και Νότιας Αφρικής, οι οποίες συμμετέχουν στην διαδικασία της παγκοσμιοποίησης όπως και στις εμπορικές ευκαιρίες των ξένων αγορών. Διότι, η τεχνολογική καινοτομία που αποτελεί την τελευταία δεκαετία βασική δύναμη ανάπτυξης της παγκοσμιοποίησης, επηρεάζει τώρα τις χώρες αυτές παρέχοντάς τους ένα ρόλο στις οικονομικές εξελίξεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο.

## **1.2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Οι εξελίξεις αυτές δεν θα μπορούσαν να μην επηρεάσουν και την ελληνική επιχειρηματική κοινότητα. Βλέπουμε τα τελευταία χρόνια αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθούν τις επιταγές της παγκοσμιοποίησης και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και εκτός εθνικών συνόρων. Οι λόγοι οι οποίοι επηρέασαν την κάθε επιχείρηση να προβεί σε διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της είναι ποικιλόμορφοι.

Ένας βασικός, είναι η δημιουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ανάπτυξης και

διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με αυτήν επιτρέπεται, η δημιουργία διευρωπαϊκών δικτύων και δίνετε το δικαίωμα στις επιχειρήσεις να μεταφέρουν τις παραγωγικές τους μονάδες ή λειτουργίες εκεί όπου έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών τους.

Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει η είσοδος των χωρών της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς. Αυτό, έδωσε την ευκαιρία και την δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προσφέρονταν. Η συγκεκριμένη περιοχή της Ευρώπης διαθέτει μεγάλο αριθμό κατοίκων (περίπου 100 εκ.), οι οποίοι έχουν μια αυξανόμενη αγοραστική δύναμη και ισχυρή ώθηση προς κατανάλωση. Γι' αυτό είναι μια δελεαστική αγορά για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, ειδικότερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω του μικρού μεγέθους της ελληνικής εγχώριας αγοράς.

Ένας επιπλέον παράγοντας που ενίσχυσε τις ελληνικές ξένες επενδύσεις, ήταν το άνοιγμα της διακίνησης κεφαλαίων αλλά και μία πληθώρα ρυθμιστικών αποφάσεων που πάρθηκαν από την Τράπεζα της Ελλάδος καθώς και ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90, βάση του οποίου κάτω από κάποιες προϋποθέσεις επιδοτούνται επενδύσεις σε κάποιες τρίτες χώρες. Όλα αυτά τα χρηματοοικονομικού χαρακτήρα κίνητρα, είχαν σαν αποτέλεσμα την ενδυνάμωση κυρίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που έχουν άμεση ανάγκη κεφαλαίων. Αντίθετα, οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις δεν επηρεάζονται σχεδόν καθόλου από αυτά τα μέτρα διότι για αυτές, η ανεύρεση άλλων πηγών χρηματοδότησης, εθνικής και διεθνής προέλευσης, μπορούν εύκολα να βρεθούν.

Σημαντική είναι και η αύξηση των εξαγωγών ελληνικών προϊόντων στην Ανατολική Ευρώπη και την Βόρεια Αφρική, σε αντίθεση

με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις οποίες παρατηρείται μια μικρή μείωση.

Φυσικά, η κάθε επιχείρηση επηρεάζεται και αντιδρά σε αυτά τα γεγονότα με διαφορετικό και πολλές φορές μοναδικό τρόπο. Για κάποιες, η επιλογή της διεθνοποίησης των λειτουργιών τους, είναι αποτέλεσμα της έντονης οικονομικής κρίσης που παρατηρείται στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Έτσι, αντιμετωπίζοντας σοβαρό πρόβλημα στα λογιστικά αποτελέσματά τους και θέλοντας να παρατείνουν την διάρκεια ζωής τους, μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους σε χώρες με καλύτερες οικονομικές συνθήκες (χαμηλότερο εργατικό κόστος, ευνοϊκότερο πολιτικό-νομικό περιβάλλον), αποσκοπώντας στην αύξηση του τζίρου τους και των κερδών τους. Ενώ για κάποιες άλλες είναι συνειδητή επιλογή, διότι αντιλαμβάνονται ότι μόνο έτσι θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες αλλαγές που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση των αγορών. Ένας λόγος που εξηγεί αυτό το εγχείρημα των επιχειρήσεων είναι, διότι μέσω της διεθνοποίησης ενισχύεται η ανάπτυξή τους, προωθείται η ανταγωνιστικότητα, στηρίζεται η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους και τέλος, αποκτάται πρόσβαση σε τεχνολογία και σε γνώση, την οποία είτε δεν μπορούν να αναπτύξουν, είτε τους παίρνει πολύ χρόνο και τους κοστίζει ακριβά να δημιουργήσουν.

Παρά τα πλεονεκτήματά της, η επέκταση εκτός εθνικών συνόρων, εξακολουθεί να αποτελεί ριψοκίνδυνη απόφαση για πολλές μικρές επιχειρήσεις για τον απλό λόγο ότι δεν διαθέτουν ούτε τους απαιτούμενους πόρους, ούτε τις επαφές που θα μπορούσαν να τους υποδείξουν κατάλληλες επιχειρηματικές ευκαιρίες, πιθανούς συνεργάτες και ανοίγματα σε ξένες αγορές. Επιπλέον, απαιτούνται τέτοιες χρηματοοικονομικές επενδύσεις για το ξεκίνημα στον διεθνή επιχειρηματικό στίβο, που μπορούν να αποθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό μία μικρομεσαία επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις ξεπερνούν αυτά τα εμπόδια μέσα από τις διάφορες μορφές επενδύσεων. Η μέθοδος που επιλέγουν για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων όπως, το επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής, τυχόν υπάρχοντα επενδυτικά κίνητρα, ο επιχειρηματικός κίνδυνος, το περιθώριο κέρδους, το κόστος εργασίας, η γενική στρατηγική της επιχείρησης, η προσδοκώμενη απόδοση κεφαλαίου.

## **IV. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **1.1. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Θέλοντας να δώσουμε έναν ορισμό θα λέγαμε ότι με τον όρο «διεθνοποίηση» αναφερόμαστε στην τάση ορισμένων επιχειρήσεων να δημιουργήσουν νέες θυγατρικές και μη και να ασκήσουν όλες ή κάποιες από τις δραστηριότητές τους σε κράτη εκτός των εθνικών συνόρων τους.

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν διεθνή δραστηριότητα ανάλογα με το πώς δρουν μπορούν να χαρακτηριστούν ως «διεθνείς επιχειρήσεις» (international companies) ή «πολυεθνικές» (multinational companies). «Διεθνείς» είναι αυτές που έχουν αναπτύξει μόνο εμπορικές διεθνείς δραστηριότητες, μέσω εξαγωγών και εισαγωγών, προϊόντων και υπηρεσιών. Αντίθετα, «πολυεθνικές» είναι αυτές που έχουν και παραγωγική διαδικασία σε τουλάχιστον άλλη μια χώρα, εκτός της χώρας καταγωγής τους.

Η διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών στη διεθνή αγορά διευρύνει τους ορίζοντες των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και ταυτόχρονα πολλαπλασιάζει τον ανταγωνισμό τους (στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Πολλές είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες πέτυχαν εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης βασιζόμενες στη γρήγορη διεθνοποίηση.

Ο σύγχρονος κόσμος χαρακτηρίζεται από την αλματώδη αύξηση των αναγκών τόσο σε ποσοτικό επίπεδο, καθώς ο πληθυσμός της γης αυξάνεται συνεχώς, όσο και σε ποιοτικό, με τις νέες χρήσεις των προϊόντων και τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας. Η προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών σε παγκόσμιο επίπεδο δημιούργησε νέες αγορές και διεύρυνε τις παραδοσιακές.

Παράλληλα, τα κράτη και οι επιχειρήσεις αναζήτησαν νέους ανατροφοδοτούμενους μηχανισμούς οικονομικής ανάπτυξης, τόσο για δανεισμό όσο και για επένδυση των διαθέσιμων κεφαλαίων τους σε τέτοιο βαθμό που για πρώτη φορά μας επιτρέπετε να αναφερόμαστε σε ένα διεθνοποιημένο οικονομικό στίβο.

### **1.1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΣΤΙΒΟΥ**

#### **1. Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου**

Τα τελευταία χρόνια με την υποχώρηση των «οικονομικών συνόρων» αποδυναμώθηκε η προστασία της εγχώριας παραγωγής. Έτσι και τα εισαγόμενα προϊόντα έγιναν ακόμη πιο ανταγωνιστικά αφού δεν πλήττονταν από φόρους. Επακόλουθα, το εμπόριο μεταξύ κρατών έγινε πιο προσιτό λόγω έλλειψης φραγμών.

#### **2. Η διεθνοποίηση των χρηματοπιστωτικών συναλλαγών**

Η απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων σημαντικών ευκαιριών για τους ξένους επενδυτές, οι οποίοι κυρίως, προέρχονται από τις αναπτυγμένες χώρες. Έτσι, επιτυγχάνεται η διεθνοποίηση και η απελευθέρωση των αγορών και αυτό έχει ως συνέπεια την τοπική έξαρση του ανταγωνισμού και την αύξηση των διασυνοριακών συναλλαγών. Η εξέλιξη αυτή επιταχύνει τις διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών, την αύξηση των κοινών επιχειρηματικών προσπαθειών καθώς και τη μεταβολή των δικτύων διανομής χρηματοοικονομικών προϊόντων.

#### **3. Οι αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις**

Η τεχνολογική ανάπτυξη έχει άμεσο αντίκτυπο στους τομείς της παραγωγής, των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών. Έτσι, μεγάλη αύξηση της παραγωγής, λόγω της βελτίωσης τόσο των μέσων παραγωγής

(με τη δημιουργία νέων πιο σύγχρονων μέσων), όσο και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή. Επίσης, η ανάπτυξη των μεταφορών και τηλεπικοινωνιών επέφερε μείωση του χρόνου μεταφοράς, με αποτέλεσμα τα αγαθά να ανταλλάσσονται γρηγορότερα.

## **1.2. ΛΟΓΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Προκειμένου μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στο σημερινό διεθνοποιημένο περιβάλλον, θα πρέπει να σταθμίσει τους συντελεστές που ασκούν επιρροή στην εξέλιξή της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την αναγκαιότητα της επέκτασής της εκτός εθνικών συνόρων.

Οι λόγοι όπου μια επιχείρηση θα προβεί στην ανάπτυξη διεθνούς παρουσίας, είναι πολλαπλοί και απαριθμούνται σε πολλές έντυπες και μη πηγές, διατυπωμένες με διάφορους τρόπους και κατηγοριοποιήσεις.

Μια πρώτη κατηγοριοποίηση είναι λόγοι που αφορούν στα επιθετικά σχέδια της επιχείρησης (proactive ή aggressive) και σε εκείνα που σχετίζονται με την άμυνά της ως προς τον ανταγωνισμό (reactive ή defensive). Εδώ, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί πως πολλοί επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν στην διεθνή αγορά γρήγορα, έτσι ώστε να προλάβουν τον ανταγωνισμό. Έχει διαπιστωθεί πως όσοι εισέρχονται πρώτοι στην αγορά είναι και αυτοί που συνήθως καταλαμβάνουν και τα μεγαλύτερα ποσοστά της ζήτησης.

Επίσης, σημαντικά είναι και τα εμπορικά εμπόδια (δασμοί) όπως και οι διάφορες αντιδράσεις λόγω κυβερνητικών παρεμβάσεων ή περιορισμών, όπου μπορεί να καταστήσουν αναγκαία για μια επιχείρηση την διέξοδό της στη διεθνοποίηση.

Ένας άλλος λόγος, για τον οποίο θα προέβαινε μια επιχείρηση στην διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, είναι η λεγόμενη «συγκυριακή» εξαγωγή, δηλαδή είναι κάτι που σχετίζεται με τις ανάγκες των πελατών. Ειδικότερα για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, που η τροφοδοσία άλλων εταιρειών είναι κάτι σύνηθες, κρίνεται άκρως σκόπιμη η λύση της διεθνοποίησής τους, ώστε να είναι ικανές να προμηθεύσουν τις επιχειρήσεις-πελάτες τους. Τεραστίου βεληνεκούς επιχειρήσεις, όπως η McDonalds, ασπάζονται αυτή τη μέθοδο.

Όσον αφορά στους λόγους που έμμεσα επιδρούν και οδηγούν μια επιχείρηση σε μια τέτοια απόφαση, ως βασικός παρουσιάζεται η καθόλου απαρατήρητη μείωση του κόστους από την εκμετάλλευση φθηνότερων εργατικών χεριών και πρώτων υλών στις ξένες οικονομίες, η επιθυμία για εξεύρεση νέων τεχνολογιών, καθώς και η δραστηριοποίηση σε καινούριες αγορές την στιγμή που η τοπική είναι κορεσμένη.

Βέβαια, δεν σταματούν να υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες κινδύνου, αναστολής και αποτροπής ακόμα, στην προσπάθεια μιας επιχείρησης για διεθνοποίηση. Όπως σε όλες τις περιπτώσεις, έτσι κ εδώ, έχουμε και τους αρνητικούς παραμέτρους που συνθέτουν το ρίσκο που πρέπει να είναι έτοιμη να αναλάβει μια επιχείρηση, οι οποίοι σχετίζονται με την πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών-στόχων, τη διαφορετική κουλτούρα, τη μείωση της ευελιξίας της επιχείρησης, τη χρηματοοικονομική ρευστότητα.

### **1.3. ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η είσοδος μιας επιχείρησης σε ξένη αγορά γίνεται ύστερα από μια καθορισμένη διαδικασία, έχοντας σαν στόχο την προώθηση των προϊόντων της στην εν λόγω αγορά. Το αν θα επιλεγεί ο κατάλληλος



τρόπος έχει σημαντική επίδραση τόσο στο αν θα αποδώσει η επιχείρηση όσο και στο αν θα είναι βιώσιμη χρονικά. Η λανθασμένη επιλογή εισόδου σε μια ξένη αγορά μπορεί να επιφέρει την απόκρυψη πιθανών ευκαιριών, την πρόκληση οικονομικών απωλειών καθώς και τον περιορισμό λήψεως στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης, μπορεί να επιδράσει στον πώς και με πόση άνεση μια επιχείρηση εισέρχεται και αποχωρεί από μια ξένη αγορά.

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν με διάφορες μορφές τις διεθνείς δραστηριότητές τους. Ποιά μορφή θα επιλέξει κάθε επιχείρηση εξαρτάται από:

- τα εσωτερικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης
- τις ειδικές συνθήκες των αγορών και της τεχνολογίας, και
- το επενδυτικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής

### **1.3.1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΟΡΦΗΣ**

Κατά καιρούς έχουν υπάρξει διάφορα κριτήρια με βάση τα οποία έχει γίνει ο διαχωρισμός των τρόπων που μια εταιρεία εισέρχεται σε μια νέα αγορά.

Όπως φαίνεται και στο πιο κάτω διάγραμμα, ανάλογα με το πώς η επιχείρηση αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα της χώρας στην οποία σκοπεύει να εγκατασταθεί, θα έχει το δίλημμα ανάμεσα στην εσωτερική και την εξωτερική των λειτουργιών της.

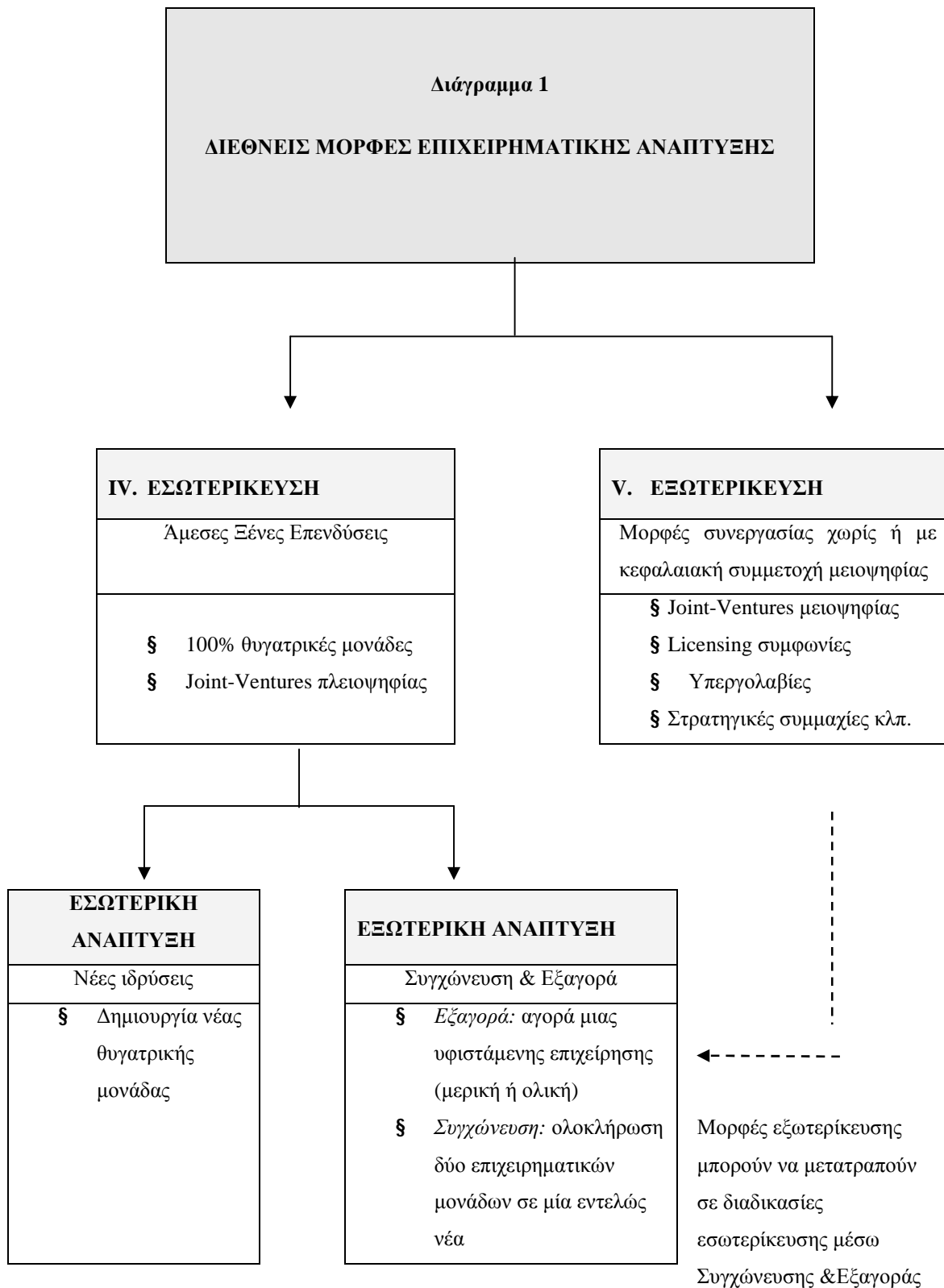
Έτσι, αν η επιχείρηση θέλει να εσωτερικεύσει τις λειτουργίες της, αναπτύσσεται διεθνώς μέσω Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (Foreign Direct Investment, FDI).

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε με τη δημιουργία θυγατρικών της επιχείρησης με συμμετοχή κατά 100% στα

κεφάλαια ή μέσω κοινοπραξιών (Joint-Venture) με κατοχή της πλειοψηφίας από την επιχείρηση. Αν η επιχείρηση αποφασίσει να δημιουργήσει μια νέα θυγατρική μονάδα, τότε η επένδυσή της έχει χαρακτήρα εσωτερικής ανάπτυξης. Ενώ η συγχώνευση με μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση και η δημιουργία από κοινού μιας νέας μονάδας ή η εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας μονάδας, είναι δείγμα της εξωτερικής ανάπτυξης της άμεσης επένδυσης της εταιρείας.

Αντίθετα, κάποιες από τις μορφές εξωτερίκευσης της επιχείρησης με σκοπό την διεθνοποίησή της μπορεί να είναι οι κοινοπραξίες, όπου όμως η επιχείρηση διαθέτει ένα μικρό μέρος, οι συμφωνίες (licensing), οι υπεργολαβίες (subcontracting), κ.α.

Βέβαια, αξίζει να τονίσουμε ότι η ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν εφαρμόζεται μόνο για την εσωτερίκευση αλλά και την εξωτερίκευση.



(πηγή: Α. Γεωργόπουλος 2005)

Όσον αφορά στον τρόπο εισόδου μιας επιχείρησης, αυτή γίνεται με κριτήριο το αναληφθέν ρίσκο, τη προηγούμενη εμπειρία και τον έλεγχο της επιχείρησης σε σχέση με τους υλικούς και άυλους πόρους.

Έτσι, οι επιχειρήσεις για να εισέλθουν σε νέες ξένες αγορές επιλέγουν μεταξύ:

1. Άμεση εξαγωγική δραστηριότητα (Direct exporting) και εξαγωγές με διαμεσολάβηση κάποιων τοπικών διανομέων (Exporting through export intermediaries)
2. Πατέντες (Patents)
3. Δικαιόχρηση (Franchising)
4. Αδειοδότηση (Licensing)
5. Συμβόλαια παραγωγής ( Manufacture contracts)
6. Με το κλειδί στο χέρι (Turn Key Operation)
7. Τοπική Συναρμολόγηση (Local Assembly)
8. Συμβόλαια Διοίκησης (Management contracts)
9. Τοπική παραγωγή (Local Manufacturing )
10. Κοινοπραξία (Joint Ventures) και Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)
11. Ξένες θυγατρικές (Foreign Subsidiaries)
12. Συν-παραγωγή (Co-production)
13. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (Mergers and Acquisitions)

Ο βαθμός που καθένα από τα παραπάνω στοιχεία, καθορίζει τους τρόπους εισόδου μιας επιχείρησης στην αγορά μιας νέας χώρας, παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

**Σχήμα 1****Η σχέση εμπειρίας - κινδύνου με τους διαφορετικούς τρόπους εισόδου**

(Πηγή Εφημερίδα «TA NEA», ένθετο «Ανοιχτό MBA»)

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι συνήθως το πρώτο βήμα για διεθνοποίηση μιας επιχείρησης γίνεται μέσω εξαγωγών (exports). Ο λόγος για αυτό είναι, διότι τόσο το ρίσκο, όσο η εμπειρία και ο έλεγχος, αφορούν μικρά ποσοστά στα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης. Με την πάροδο του χρόνου, αφού αποκτήσει διεθνή εμπειρία, τόσο η δομή όσο και οι επιλογές της σχετικά με την μορφή διεθνοποίησης αλλάζουν και οδηγούνται σε τρόπους με μεγαλύτερο ρίσκο αλλά και εντονότερο έλεγχο.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι η τάση μεταβολής από μια απλή μορφή σε μια πιο εξειδικευμένη δεν ισχύει για όλες τις εταιρείες αφού κάποιες παραλείπουν ενδιάμεσα σκαλοπάτια.

### **1.3.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΟΡΦΗΣ**

Πολλές φορές η μορφή που θα ακολουθήσει μια εταιρεία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με το προϊόν αλλά και το περιβάλλον της χώρας εγκατάστασης.

Μερικοί από τους παράγοντες, καθώς και ο τρόπος που επηρεάζουν την μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω:

#### ***1. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ***

Σύμφωνα με την προσέγγιση δαπανών συναλλαγής προβλέπεται, ότι μια μεγαλύτερη επιχείρηση τείνει προς την απόκτηση (Acquisition), παρά την επένδυση (Greenfield), με βάση ότι η απόκτηση απαιτεί γενικά περισσότερους οικονομικούς πόρους, και είναι πιθανότερο η μεγαλύτερη εταιρεία να έχει πιο εύκολη πρόσβαση σε αυτούς. (Hennart, 1982).

Βέβαια, υπάρχουν και κάποιες εμπειρικές μελέτες οι οποίες αποδεικνύουν το αντίθετο. Μια μελέτη του Dubin (1976) διαπίστωσε ότι οι μικρές, αμερικανικής καταγωγής πολυεθνικές επιχειρήσεις, είχαν μεγαλύτερες ροπές στο να πράξουν μια απόκτηση σε σχέση με μεγαλύτερες Αμερικάνικες πολυεθνικές.

#### ***2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ***

Γενικά είναι γνωστό ότι το κόστος συναλλαγής είναι χαμηλότερο για μια επένδυση σε μια χώρα της οποίας το πολιτιστικό περιβάλλον είναι παρόμοιο με αυτό της χώρας προέλευσης της επένδυσης. Επομένως, αναμένουμε ότι όσο μεγαλύτερη η πολιτιστική απόσταση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της χώρας στόχου της επένδυσης, τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα και τις πρακτικές διαχείρισης (management).

Έτσι στις επενδύσεις (Greenfield), η μητρική εταιρεία έχει την ευκαιρία να διαμορφώσει το υποκατάστημα, προσλαμβάνοντας το

εργατικό δυναμικό που θέλει καθώς και μεταφέροντας τις εταιρικές της πρακτικές σχετικά με την κουλτούρα και την διαχείριση. Ενώ στις αποκτήσεις, η επιχείρηση που επενδύει, λαμβάνει μια μονάδα που ήδη λειτουργεί. Με αυτόν τον τρόπο παίρνει έτοιμο το εργατικό δυναμικό, την εταιρική κουλτούρα και τις διαχειριστικές αρχές. Αποτέλεσμα αυτών, θα είναι η δυσκολότερη απόκτηση όταν υπάρχουν μεγάλες πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των δυο χωρών.

Όμως, κάποια εμπειρικά στοιχεία (π.χ. Kogut και Singh, 1988; Hennart et Al, 1996; Hartzing, 1998) υποστηρίζουν την υπόθεση μιας αρνητικής σχέσης μεταξύ της πολιτιστικής απόστασης και της χρήσης των αποκτήσεων.

Ένα άλλο είδος διεθνούς ανάπτυξης που σχετίζεται με την πολιτιστική διαφορά δυο χωρών, μπορεί να είναι και η μη συνεταιριστικές κοινοπραξίες (non-cooperative joint-ventures), η οποία είναι πιθανόν να εμφανιστεί σε χώρες όπως η Κίνα όπου οι διαφορές είναι κυρίαρχες μεταξύ των πολυεθνικών και των τοπικών εταιριών (Yan και Gray, 1994; Vanhonacker, 1997).

Επίσης, έχει διαπιστωθεί στο παρελθόν, ότι οι επιχειρήσεις κάνουν τα πρώτα βήματά τους σε αγορές που είναι πολύ κοντά σε αυτές σε επίπεδο κουλτούρας και συνηθειών. Έτσι, μπορεί να εξηγηθεί και η πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναπτύσσουν μέσω των γειτονικών Βαλκανικών χωρών τις πρώτες τους διεθνείς δραστηριότητες.

### **3. ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΧΩΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ**

Με βάση τα διάφορα θεωρητικά στοιχεία, οι αγορές με αργή ανάπτυξη έχουν μικρά περιθώρια επεκτατικής ικανότητας, αλλά μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστών που λειτουργούν ήδη κάτω από αυτές τις συνθήκες της αγοράς (Yip, 1982). Οι γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές υποστηρίζουν την ικανότητα

ανάπτυξης, με αποτέλεσμα οι επενδύσεις να είναι μια λογική επιλογή. Από την άλλη, οι δαπάνες ευκαιρίας μπορεί να είναι υψηλότερες για τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν παρουσία στις αγορές με γρήγορη ανάπτυξη, (Caves και Mehra,1986; Hennart και Park,1993) καθιστώντας τις αποκτήσεις προτιμητέες. Διότι οι αποκτήσεις δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να λάβει το μερίδιο αγοράς που κατέχει η συνεργαζόμενη εταιρεία και να εκμεταλλευτεί τις τρέχουσες εξελίξεις και ευκαιρίες (Andersson και Svensson, 1994).

Σχετικά με το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας στόχου, όσο υψηλότερο τόσο καλύτερη η διαθεσιμότητα των επιχειρήσεων να αναπτύξουν δραστηριότητες στους διάφορους τομείς της και τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα ικανοποίησης των τεχνολογικών απαιτήσεων της επενδύμενης επιχείρησης. Έτσι, με βάση τον Wilson (1980), έχουμε τα υψηλά επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης στη χώρα-στόχο να συνδέονται με την αυξημένη προτίμηση για αποκτήσεις παρά για επενδύσεις (Greenfields).

#### **4. ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ**

Το μέγεθος της εν δυνάμει αγοράς είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον τρόπο εισόδου. Έτσι, μια αναπτυσσόμενη οικονομία ευνοεί επιλογές εισόδου τύπου «επένδυσης». Σύμφωνα με τον Grosse & Trevino (1996), η επένδυση θα πάει πρωτίστως στις μεγάλες αγορές διότι με αυτό τον τρόπο θα πραγματοποιηθούν οι απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας που χρειάζονται για την παραγωγή.

Οι Tuman και Emmert (1999) σε μια έρευνά τους σε χώρες της λατινικής Αμερικής, μέτρησαν το μέγεθος της αγοράς με βάση το ΑΕΠ. Η έρευνά τους έδειξε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο μέγεθος της αγοράς και τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Foreign Direct Investment, FDI). Αντίθετα ήταν τα αποτελέσματα της μελέτης των Trevino et Al (2002) που διαπίστωσαν ότι το ΑΕΠ ήταν ένας σημαντικός παράγοντας



και μάλιστα θετικός για την ροή επενδύσεων στη λατινική Αμερική. Τέλος, η UNCTAD(1994) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της αγοράς είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την δημιουργία επενδύσεων.

### **5. ΔΑΣΜΟΙ**

Κυρίως παλαιότερα, η μορφή της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης επηρεαζόταν από τις συνθήκες που επικρατούσαν σε σχέση με το προϊόν που ενδιαφερόταν η εταιρεία να εξαγάγει αλλά και την χώρα στην οποία στόχευε. Με άλλα λόγια, αν το κόστος μεταφοράς ή οι δασμοί που επιβάλλονταν ήταν απαγορευτικοί, τότε ήταν πολύ πιθανό η εταιρεία να απέφυγε να εξαγάγει αλλά να στρεφόταν σε άλλες μορφές διεθνοποίησης, που θα την απάλλασαν από το υψηλό κόστος.

Ένα παράδειγμα είναι η εγκατάσταση πολλών πολυεθνικών στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80. Όπως, η δημιουργία εργοστασίου παραγωγής παγωτών Algida από την Unilever, στην βιομηχανική περιοχή της Πάτρας. Ένας σημαντικός λόγος ήταν η επιβολή υψηλών δασμών στα προϊόντα, κάτι που έκανε την εισαγωγή τους από άλλες χώρες, ασύμφορη. Όταν όμως η χώρα μας έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 1981 και μετά, οι δασμοί έπαψαν να εφαρμόζονται στις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. Αποτέλεσμα είναι, σήμερα το εργοστάσιο της Algida στην Πάτρα να έχει κλείσει και η παραγωγή του να έχει μεταφερθεί στην Ιταλία.

### **6. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ**

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η πολιτική και το νομοθετικό πλαίσιο που υπάρχει στη χώρα-στόχο. Όσο πιο μεγάλη η πολιτική και νομοθετική διαφορά των δυο χωρών, τόσο οι επιλογές της μητρικής για επέκταση των δραστηριοτήτων της, θα είναι μεταξύ εξαγωγών και συμβολαίων, παρά επενδυτικοί τύποι. Αυτό συμβαίνει διότι συνήθως σε αυτές τις χώρες υπάρχει έντονη πολιτική αστάθεια ή

ακόμα και διαφορετικό πολιτικό «γίνεσθαι». Επομένως, αυτοί οι λόγοι αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από μεγάλες επενδυτικές αποφάσεις. Συνεπώς, επιλέγουν επενδυτικές λύσεις περιφρούρησης των κεφαλαίων τους μέσω πιο σίγουρων μορφών, όπως είναι οι εξαγωγές και η παραγωγή κατόπιν άδειας (licensing), κ.α.

Μέρος της νομοθετικής πολιτικής μιας χώρας είναι και η φορολόγηση των κερδών των επιχειρήσεων. Έτσι, όταν υπάρχει διαφορετική φορολογία ανάμεσα στην χώρα προέλευσης και στην χώρα στην οποία μια επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί, όπως και κάποιο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας έχει σχολιάσει, η δημιουργία μιας κοινοπραξίας μεταξύ της επιχείρησης και μιας τοπικής εταιρείας, είναι αναμενόμενο να συμβεί. Ο Svesjnar και Smith (1984) έδειξαν ότι μια πολυεθνική εταιρεία θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει το μερίδιό της σε μια κοινοπραξία, προκειμένου να αποφευχθούν οι φορολογικές πληρωμές όταν οι φόροι είναι χαμηλότεροι στην χώρα υποδοχής απ' ό,τι στην χώρα προέλευσης της πολυεθνικής.

### **7. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΙΣΟΔΟΥ**

Η διάσταση του χρόνου είναι σημαντική για την απόφαση της μορφής διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Έτσι, ανάμεσα στην απόφαση για μια απόκτηση (Acquisition) και μια επένδυση (Greenfield), ο χρόνος που έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει την επένδυση και να λάβει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, είναι σημαντικός. Και είναι σημαντικός, εξαιτίας του γεγονότος ότι η οικοδόμηση ενός νέου υποκαταστήματος από την αρχή χρειάζεται αρκετό χρόνο, σε σχέση με την εξαγορά μιας υπάρχουσας μονάδας (Biggadike, 1979; Caves, 1982).

Επίσης, ο χρόνος που μια επένδυση χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί, είναι σημαντικός. Συνήθως, οι πρώτοι που εισέρχονται σε μια ξένη αγορά, αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα αν θελήσουν να

προβούν σε αποκτήσεις (Wilson,1980). Πριν από 30 ως 40 χρόνια, για παράδειγμα, οι περιορισμοί που σχετίζονταν με τις αποκτήσεις (Acquisitions) ήταν περισσότεροι από αυτούς των επενδύσεων (Greenfields). Για παράδειγμα, σε κάποιες χώρες τα ασφάλιστρα που απαιτούνταν από τους πιθανούς ξένους αγοραστές ήταν υψηλότερα από εκείνα των εγχώριων αγοραστών μιας εταιρείας.

Ακόμη, κατά την διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, ο διεθνής ανταγωνισμός έχει ενταθεί, με αποτέλεσμα οι κύκλοι ζωής πολλών προϊόντων να έχουν μικρύνει. Επίσης, οι εταιρείες που έχουν διεθνοποιηθεί πρόσφατα έχουν ένα μειονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές τους νωρίτερα.

#### **8. ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Με βάση την μελέτη των Hennart & Park (1993), οι επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης των διαδικασιών τους προτιμούν τις αποκτήσεις, επειδή έχουν ήδη συμπεριλάβει στην δομή τους τα περίπλοκα συστήματα ελέγχου και έτσι μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν μέσω των ξένων αποκτήσεων, αφού τους παρέχουν οργανωτική αποδοτικότητα. Οι Caves & Mehra(1986) και ο Zejan(1990) θεωρούν ότι οι εταιρίες που έχουν διαφοροποιηθεί από την απόκτηση άλλων επιχειρήσεων, μπορεί να αποκτήσουν πείρα και στην διαπραγματευτική συμπεριφορά και στην διαδικασία ενσωμάτωσης επίκτητων μονάδων.

#### **9. ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΣ**

Επιπροσθέτως, πολλές εταιρείες αναπτύσσονται πρώτα σε χώρες με τις οποίες έχουν συνδεθεί στο παρελθόν πριν επεκτείνουν τις λειτουργίες τους. Το να μάθει μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά στην αγορά-στόχο είναι κατά μεγάλο βαθμό ένα υποπροϊόν της δράσης της επιχείρησης εκεί. Η γνώση αυτή είναι σιωπηρή και έτσι η αγορά με εξαϋλωμένη μορφή έχει μεγάλο κόστος

ευκαιρίας (Hennart,1988). Η απόκτηση μιας τοπικής εταιρίας μπορεί να είναι η ευκαιρία της επιχείρησης ώστε να έχει πρόσβαση σε αυτή την γνώση και επομένως μπορεί κάποιος να αναμένει από εταιρίες που στερούνται τέτοια γνώση στην συγκεκριμένη αγορά να προτιμούν τις αποκτήσεις (Wilson,1980; Caves,1982). Από τη μια μεριά, οι μητρικές επιχειρήσεις με Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (FDI) μπορεί να έχουν συσσωρεύσει στο παρελθόν, την απαραίτητη γνώση για την χώρα-οικοδέσποινα από το εσωτερικό της χώρας. Άρα, να έχουν λιγότερη ανάγκη να αποκτήσουν μια τοπική επιχείρηση. Από την άλλη, η συγκεκριμένη γνώση βοηθάει την επενδύμενη εταιρία να προσδιορίσει, να αξιολογήσει τους πιθανούς αγοραστές της και να μπορέσει να διαπραγματευτεί την εξαγορά της.

### **1.3.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΟΡΦΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Οι παραπάνω μορφές εισόδου μιας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα έχουν κάποια θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα πρέπει κάθε εταιρία να τα γνωρίζει και να τα αξιολογεί πριν προβεί στην όποια επιχειρηματική απόφαση επέκτασης των διαδικασιών της.

Τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των βασικών μορφών διεθνοποίησης αναφέρονται παρακάτω.

#### ***1. ΑΜΕΣΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (Direct Exporting)***

Πρόκειται για την πιο γνωστή μορφή διεθνοποίησης. Υπολογίζεται ότι το 30-40% των πωλήσεων στο διεθνές εμπόριο γίνεται με αυτόν τον τρόπο. Στη άμεση εξαγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση εξάγει τα

παραγόμενα στην μητρική χώρα προϊόντα, στην χώρα-στόχο, χωρίς την διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή αλλού είδους λειτουργίες σε αυτή.

Έτσι είναι εύκολη και οικονομική μέθοδος, διότι το ρίσκο που αναλαμβάνει η εταιρεία περιορίζεται μόνο στην αξία των προϊόντων που μετακινούνται. Ένα άλλο θετικό στοιχείο, είναι η δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας καθώς και η διαδικασία της μάθησης για την επιχείρηση.

Όμως, με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση είναι απομονωμένη από τους πελάτες της, λόγω του ότι δεν έχει την απαραίτητη γνώση για την αγορά. Επίσης, εξαιτίας της απόστασης δεν μπορεί να έχει τον πλήρη έλεγχο της αγοράς και αρκετές φορές οι διευθετήσεις των μεταφορών είναι πολύπλοκες και με μεγάλο κόστος. Η απώλεια ανταγωνιστικότητας λόγω των συναλλαγματικών διαφορών καθώς και η αδυναμία διαφοροποίησης των προϊόντων, είναι ένα άλλο αρνητικό σημείο. Τέλος, η ύπαρξη τυχόν εμπορικών εμποδίων αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτού του τρόπου εισόδου.

## **2. ΠΑΤΕΝΤΕΣ (Patents)**

Οι πατέντες είναι ένας καλός τρόπος για την περιφρούρηση μιας καινοτομίας από την επιχείρηση, ώστε να μην κινδυνεύει να αντιγραφεί παράνομα από τους ανταγωνιστές της.

Μέσω της πατέντας η επιχείρηση προστατεύεται από την αθέμιτη αντιγραφή από ανταγωνιστές της, προστατεύει τα κέρδη της αλλά και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και τέλος διαφυλάσσει το επίπεδο των προϊόντων της.

Αντίθετα όμως με τα παραπάνω, οι διάφορες χώρες και νομοθεσίες έχουν διαφορετική αντιμετώπιση για τον τρόπο κατοχύρωσης και προστασίας μιας πατέντας. Γεγονός που αποτελεί ανασταλτικό στοιχείο για την χρήση τους ως μέσο διεθνοποίησης.

### 3. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (*Licensing*)

Εδώ ο αδειοδότης (Licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (Licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (Royalties). Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά τεχνογνωσία, χρήση του ονόματος της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά, συγκεκριμένες τεχνικές μάρκετινγκ κ.ά. Δηλαδή, το licensing αφορά συνήθως την εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να επιβαρυνθεί με κόστη εγκατάστασης και εδραίωσης σε μια ξένη χώρα.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, ο αδειολήπτης έχει συνήθως καλή γνώση της τοπικής αγοράς, άρα μπορεί να βοηθήσει την είσοδο νέων και διαφορετικών τεχνολογιών. Επιπλέον, οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν είναι περιορισμένοι και μοιράζονται μεταξύ των συμμετεχόντων. Επίσης, το κόστος ανάπτυξης είναι αρκετά χαμηλό και αυτό οδηγεί σε αποτελεσματικότερο τρόπο διευθέτησης των απαιτούμενων εργασιών, ενώ εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος.

Πρόκειται ουσιαστικά, για μια ανέξοδη μέθοδο διεθνοποίησης από την οποία απορρέει μια σειρά μειονεκτημάτων (C. W. Hill, 2000). Καταρχήν, ο αδειοδότης δεν ασκεί έλεγχο στην παραγωγή και διακίνηση του προϊόντος, και έτσι είναι αδύνατη η απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και ικανότητας μέσω του αυξημένου όγκου παραγωγής. Και σύμφωνα με τα παραπάνω, η εσωτερική ανάπτυξη του προϊόντος ίσως παραμεληθεί και ύστερα από λίγο καιρό η τεχνολογία του είναι απαξιωμένη.

Εκτός από τον κίνδυνο οι συμμετέχοντες μοιράζονται και τα κέρδη, κάτι που αποτελεί αρνητικό παράγοντα για τη μητρική

επιχείρηση. Διότι η εταιρεία μπορεί να θέλει να διοχετεύσει το σύνολο των κερδών από μια χώρα, για την ανάπτυξη ή την ενίσχυση μιας άλλης.

Όμως, το σημαντικότερο μειονέκτημα παρουσιάζεται όταν η συμφωνία (licensing), συνεπάγεται την παραχώρηση από την μητρική εταιρεία μοναδικών ικανοτήτων, στις οποίες στηρίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι πιθανό σε μια τέτοια περίπτωση, μετά την λήξη του συμβολαίου, ο αδειολήπτης να μετατραπεί σε ουσιαστικό ανταγωνιστή και να παράγει παρόμοιο προϊόν με αυτό της μητρικής εταιρείας. Αυτό συνέβη στην αμερικανική εταιρεία RCA, η οποία παραχώρησε δικαίωμα παραγωγής έγχρωμων τηλεοράσεων σε ιαπωνικές επιχειρήσεις παραχωρώντας την τεχνολογία της, την οποία μετά το πέρας της συμφωνίας χρησιμοποίησαν οι Ιάπωνες για να διεισδύσουν στην αμερικανική αγορά.

#### 4. ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (*Franchising*)

Παρουσιάζει ομοιότητες με το licensing, όμως αφορά κυρίως στην εξαγωγή υπηρεσιών και όχι στην εξαγωγή άυλων περιουσιακών στοιχείων. Ο δικαιοδόχος (Franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (Franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο. Ο τρόπος μπορεί να αφορά στον τρόπο παραγωγής και συσκευασίας του προϊόντος, στο επώνυμο προϊόν (brand name) κ.α. Ο δικαιοδόχος εισφέρει το κεφαλαίο της αρχικής επένδυσης και τις ικανότητες διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο ο δικαιοπάροχος, όπως και ο licensor, δεν είναι υποχρεωμένος να επιβαρυνθεί με το κόστος εισόδου στη νέα αγορά, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς σε νέες αγορές, αφού δεν χρειάζεται να συγκεντρώσει ο ίδιος κεφάλαια για την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Την ίδια στιγμή, θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι ο δικαιοδόχος διασφαλίζεται ως ένα βαθμό για την ποιότητα του

προϊόντος. Ωστόσο, ο ποιοτικός έλεγχος παραμένει ένα εξαιρετικά δύσκολο πράγμα. Δεδομένου ότι η φίρμα μιας εταιρείας μεταφέρει ένα συγκεκριμένο μήνυμα ποιότητας στους καταναλωτές, ο έλεγχος αυτός γίνεται όλο και πιο σημαντικός.

Τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης μορφής ταυτίζονται με αυτά του licensing. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι είναι η ίδια διαδικασία αλλά η καθεμία ασχολείται με διαφορετικό πεδίο και αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

#### **5. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (Joint Ventures)**

Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιρειών, σύμφωνα με την οποία καθεμία παραχωρεί κάποιο/ους παραγωγικό/ους συντελεστή/ες (π.χ. κεφάλαιο, τεχνογνωσία, οργάνωση πωλήσεων εξοπλισμού, κ.ά.) και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίσα μερίδια, τα περιουσιακά στοιχεία.

Στα πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών αναφέρονται, ότι μια επιχείρηση μπορεί να αισθάνεται ότι θα κερδίσει σε γνώσεις από το συνεργάτη που επιλέγει, τόσο ως προς τη νέα αγορά, όσο και ως προς την τεχνολογία της παραγωγής. Επίσης, σε πολλές χώρες η κυβέρνηση δε διευκολύνει τις άμεσες ξένες επενδύσεις, παρά μόνο όταν συνδέονται με εγχώριες επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι έτσι διαφυλάσσεται η κοινωνική συνείδηση στην νέα επιχείρηση, οπότε οι κοινοπραξίες είναι ο μόνος τρόπος εισόδου σε αυτές τις αγορές. Τέλος, όταν τα κόστη εγκατάστασης και ο κίνδυνος της νέας επένδυσης, είναι πολύ μεγάλα τότε συμφέρει την επιχείρηση να τα μοιραστεί με κάποιον άλλο.

Ένα μειονέκτημα της κοινοπραξίας, είναι ότι δε δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα πλήρους ελέγχου, ώστε να χρησιμοποιεί το αποτέλεσμα της συνεργασίας για την επίτευξη στόχων διεθνούς στρατηγικής.

#### **6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ (Strategic Alliances)**



Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα είδος κοινοπραξίας, μόνο που εδώ η συνεργασία αφορά πιο στρατηγικούς και μακροχρόνιους στόχους. Οι συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένες. Θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη η διαφορετική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία της συνεργασίας.

Ένα σημαντικό πρόβλημα είναι ότι οι τοπικές εταιρείες, συνήθως βλέπουν τις ξένες ως πηγή νέας τεχνολογίας και επενδύσεων, που θα τους φέρουν γρήγορα κέρδη. Οι ξένες επιχειρήσεις, από την άλλη, βλέπουν τους τοπικούς συμμάχους ως γνώστες της τοπικής αγοράς και αποβλέπουν σε μακροχρόνια κέρδη. Αυτή η διαφορά στόχων προκαλεί μεγάλες εντάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία της συμμαχίας. (C.K. Prahalad & K. Lieberthal, 1998).

Τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών είναι σχεδόν τα ίδια με των κοινοπραξιών, αφού αποτελούν μια εξειδικευμένη μορφή τους.

### **7. ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ (*Wholly owned subsidiary*)**

Η στρατηγική αυτή μπορεί να υπαγορεύεται από την νοοτροπία της επιχείρησης, όπως στην περίπτωση της IBM, η οποία πιστεύει ότι χωρίς πλήρη ιδιοκτησία το μακροπρόθεσμο κόστος θα ξεπερνούσε την αντίστοιχη ωφέλεια.

Έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας από την εταιρεία. Συγχρόνως, εάν είναι επιτυχής, είναι και η πλέον επικερδής λύση.

Όμως, είναι πολυδάπανη αφού απαιτείται η εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας στην ξένη χώρα. Πολλές φορές για να μάθει μια επιχείρηση τις ιδιαιτερότητες μιας νέας αγοράς και να έχει επιτυχημένη συνολική παρουσία, είναι απαραίτητο να επιβαρυνθεί

με το κόστος των υπηρεσιών ειδικών συμβούλων ή συνεργατών στην συγκεκριμένη αγορά. Η λύση αυτή είναι σημαντικά χρονοβόρα σε σχέση με αυτές που έχουμε περιγράψει παραπάνω. Ωστόσο, εάν η τεχνολογία της παραγωγής αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης τότε είναι πολύ πιθανό να επιλέξει αυτόν τον τρόπο διεθνοποίησης.

#### **1.4. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Τα τελευταία χρόνια είναι πολύ έντονη η τάση των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση. Κανείς δεν αμφισβητεί την αξία αυτής της απόφασης αφού είναι γνωστό σε όλους ότι αν κάποια επιχείρηση δεν διευρύνει τις δραστηριότητές της τότε είναι σίγουρο ότι θα χάσει την επαφή με τον διεθνή ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα θα είναι να οδηγηθεί με την πάροδο του χρόνου στην παρακμή της, αφού θα έχει χάσει αρκετές ευκαιρίες, όπως επίσης αυτό μπορεί να έχει αρνητική επιρροή στην ανταγωνιστικότητά της, τόσο στην εθνική όσο και στη διεθνή. Εξαιτίας όλων αυτών, είναι αρκετά τα κίνητρα και τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση με την διεθνοποίησή της.

Αρχικά, σύμφωνα με παλαιότερες μελέτες (M.Lieberman & D.Montgomery, 1988), έχει παρατηρηθεί ότι οι **πρωτοπόροι** σε μια διεθνή αγορά είναι αυτοί που απολαμβάνουν και τα μεγαλύτερα κέρδη ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν αρκετά εμπόδια, για την είσοδο στην χώρα νέων ανταγωνιστών.

Ένα δεύτερο κίνητρο είναι ότι επικρατεί μια **ισχυρή τάση για διεθνοποίηση**, πράγμα που δυσχεραίνει όλο και πιο πολύ την ικανότητα κάποιων να προβλέψουν το τι θα συμβεί στο άμεσο μέλλον. Η τάση αυτή δεν είναι απόρροια ενός ισχυρού οικονομικού κύκλου αλλά μια σύγχρονη τάση ζωής κάποιων. Πολλοί, για παράδειγμα, ξαφνιάστηκαν με την

αλματώδη ανάπτυξη επιχειρήσεων λογισμικού στις Ινδίες. Έτσι, δεν θα πρέπει κάποιος να ξαφνιαστεί αν επικοινωνήσει με το κέντρο εξυπηρέτησης κάποιας μεγάλης πολυεθνικής επιχείρησης και του απαντήσει ένας Ινδός, ο οποίος εργάζεται από το σπίτι του, με την χρήση κάποιου υπερσύγχρονου λογισμικού. Στις μέρες μας λοιπόν, κάτι τέτοιο είναι ανόητο να μας εκπλήσσει, διότι για να αναπτύξει κάποιος μια υπηρεσία υψηλής τεχνολογίας δεν είναι ανάγκη να διαθέτει μεγάλο χρηματικό κεφάλαιο αλλά να έχει καλές γνώσεις πληροφορικής (intellectual capital). Σημειωτέον, στις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας δεν υπάρχουν μεταφορικά κόστη, επομένως το λειτουργικό κόστος της εταιρείας μειώνεται αισθητά.

Τρίτον, τα τελευταία χρόνια οι εγχώριες **αγορές των αναπτυγμένων χωρών** είναι σε μεγάλο βαθμό **κορεσμένες**, με αποτέλεσμα μια χώρα να μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα από την παρουσία της μόνο στην εγχώρια αγορά. Αντιθέτως, σύμφωνα με μια έκθεση του UNCTAD, στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει αυξηθεί σε ποσοστό η αξία των εισροών από ξένες επενδύσεις σε σχέση με τις αναπτυγμένες. Αυτό αποδεικνύει ότι οι αναπτυσσόμενες σε σχέση με τις αναπτυγμένες, διαθέτουν μια αγορά που προσφέρει ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη στις επιχειρήσεις και για αυτό επενδύουν σε αυτές. Έτσι, οι περισσότερες σήμερα επιχειρήσεις, όπως είναι η Κίνα και γενικότερα οι χώρες της Μέσης Ανατολής και Ασίας, επεκτείνουν με διάφορους τρόπους τις δραστηριότητές τους προς τις αναπτυσσόμενες αγορές. Σύμφωνα με μια μελέτη του Anik Chakrabarti (2000) για το έτος 1999, το 80% από τις επενδύσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες στη δεκαετία του '90 έχει οδηγηθεί σε είκοσι χώρες. Επίσης, ο Tuman & Emmert (1999) σε μια έρευνά τους σχετικά με τα κίνητρα για ξένες επενδύσεις στις Λατινοαμερικές χώρες, θεώρησαν ως κινητήριο παράγοντα το ΑΕΠ κάθε χώρας, υποθέτοντας ότι αυτό αντιπροσωπεύει

το μέγεθος της αγοράς. Το αποτέλεσμα της μελέτης έδειξε ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στο ΑΕΠ και το μέγεθος των ξένων επενδύσεων στην χώρα.

Ένα τέταρτο κίνητρο είναι το γεγονός ότι τα **εθνικά προστατευτικά μέτρα**, έχουν χαλαρώσει τα τελευταία χρόνια σε σχέση με το εμπόριο αλλά και τις επενδύσεις ξένων εταιρειών, ως πολιτική ανάπτυξης αρκετών χωρών. Επίσης, ενώσεις χωρών όπως η Ευρωπαϊκή ένωση (European Union) αλλά και η NAFTA (North American Free Trade Agreement), έχουν συμπεριλάβει πολιτικές απελευθέρωσης των συνόρων τους με σκοπό την οικονομική ενίσχυση των κρατών μελών τους. Με αυτόν τον τρόπο δίνονται αρκετές ευκαιρίες για ξένες επενδύσεις, μια που οι αγορές των χωρών αυτών γίνονται περισσότερο ελκυστικές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η κατάργηση σε αρκετές χώρες των δασμών και ο μη διαχωρισμός στην φορολογική αντιμετώπιση των ντόπιων με των ξένων επιχειρήσεων είναι ένα πολύ θετικό βήμα για την διεθνοποίηση πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Chakrabarti (2000), αρκετές χώρες έδωσαν μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσέλκυση ξένων εταιρειών με το να τους προσφέρουν περισσότερα κίνητρα. Για παράδειγμα, οι ξένες επιχειρήσεις στην Καραϊβική λαμβάνουν φορολογικές διακοπές (tax holidays), απαλλαγές εισαγωγικών δασμών (import duty exemptions) αλλά και επιχορηγήσεις για την δημιουργία υποδομών (subsidies for infrastructure).

Πέμπτον, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια **στρατηγική διεθνοποίησης**, μέσω της οποίας ενθαρρύνουν τους **προμηθευτές** τους να επεκταθούν στις χώρες που δραστηριοποιούνται αυτές, ώστε να εξασφαλίζουν τα υλικά και τις πρώτες ύλες που χρειάζονται, όντας σίγουροι για την ποιότητα της πηγής αλλά και έχοντας ως δεδομένο το επίπεδο συνεργασίας τους. Μέσω αυτής της πολιτικής οι επιχειρήσεις που διευρύνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό εξαιτίας των

πελατών τους έχουν εξασφαλισμένο ένα επίπεδο πωλήσεων αλλά και μειώνουν αισθητά τους κινδύνους που συνεπάγεται μια στροφή προς το εξωτερικό. Σύμφωνα με τον Richard Caves (1999), οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν ένα ισχυρό συμφέρον ώστε να παρεμποδίσουν την οριζόντια διαρροή γνώσεων σχετικά με την τεχνολογία αλλά και τις επιχειρηματικές πρακτικές τους, η οποία θα οδηγήσει στην δημιουργία ανταγωνιστών.

Ένας άλλος σπουδαίος κινητήριος παράγοντας, είναι ότι έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες που η τοπική αγορά είναι μικρού μεγέθους ή είναι αρκετά κορεσμένη, μπορούν να επιτύχουν **οικονομίες κλίμακας** με το να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους και να γίνουν διεθνείς. Έτσι, παρατηρούμε ότι αρκετές επιχειρήσεις που προέρχονται από μικρές χώρες διεθνοποιούνται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, μια που δεν έχουν άλλη επιλογή για την επιβίωσή τους. Κύριο παράδειγμα χωρών, με μικρή αγορά καταναλωτών που παρουσιάζει τέτοια συμπεριφορά, αποτελούν οι χώρες της Κεντρική και Βόρειας Ευρώπης.

Επιπλέον, ένας άλλος παράγοντας ώθησης των επιχειρήσεων προς την διεθνή αγορά είναι ότι οι μεγάλες αγορές είναι απαραίτητες για την **απόδοση επενδύσεων μεγάλης κλίμακας** και αυτό αφορά όχι μόνο παραγωγικές μονάδες υψηλής δυναμικότητας αλλά και επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (Anik Chakrabarti, 2000). Η ανάγκη αυτή θα γίνεται όλο και πιο αναγκαία, όσο η τεχνολογική πρόοδος έχει γρήγορο βηματισμό και έτσι ο κύκλος ωρίμανσης του προϊόντος θα κορυφώνεται ακόμα πιο γρήγορα. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η ανάγκη γρήγορης αντικατάστασης του προϊόντος που πλησιάζει στην ωρίμανση από κάποιο νέο. Αν στο προηγούμενο προσθέσουμε και τις νομικές φόρμουλες που κάνουν πιο εύκολη και γρήγορη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές,

γίνεται σαφές η ανάγκη για ύπαρξη μεγάλης αγοράς, ώστε να υπάρχει γρήγορη εξασφάλιση ικανοποιητικών κερδών.

Ακόμα, έχει παρατηρηθεί στο παρελθόν (Franklin Mixon & Len Trevino, 2004) ότι επιχειρήσεις που έχουν **αυξημένο μερίδιο μιας αγοράς**, αυτό συνοδεύεται αρκετές φορές από **οικονομίες κλίμακας** που αναφέρονται είτε στο μέγεθος της παραγωγής είτε στον τόπο παραγωγής, την εμπειρία αλλά και τη γνώση σχετικά με το προϊόν. Όσον αφορά στις οικονομίες κλίμακας που προέρχονται από τον όγκο παραγωγής, αυτές είναι πολύ γνωστές και εύκολα κατανοητές από κάποιον. Διότι, όσο αυξάνει το μέγεθος παραγωγής, η επιχείρηση είναι σε θέση να μοιράζει τα σταθερά κόστη και με αυτό τον τρόπο να αυξάνει το περιθώριο κέρδους που έχει ανά μονάδα προϊόντος. Αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να το καταφέρουν στο βαθμό που θα μπορέσουν να κάνουν πιο ομοιογενές τα προϊόντα τους αλλά και την παραγωγική διαδικασία τους ώστε να μπορέσουν να ξεφύγουν από την εθνική παραγωγή (Anik Chakrabarti, 2000). Συγχρόνως, ο αυξημένος όγκος παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή του προϊόντος, επιπλέον, μεγαλώνει η πιθανότητα να καταλάβει τυχόν ατέλειες στο προϊόν. Και εν τέλει, όλο και θα αυξάνεται ο αριθμός των καταναλωτών που θα αναφέρουν τυχόν παρατηρήσεις που έχουν να κάνουν σχετικά με το προϊόν αλλά και οι ευκαιρίες που θα έχει η εταιρεία για βελτιώσεις ή εξελίξεις πάνω στο προϊόν.

Ένα επόμενο κίνητρο με μεγάλα οφέλη για τις επιχειρήσεις είναι **το χαμηλό κόστος**, είτε εργατικό (Theodore Moran, 2000), είτε μεταφορικό (Anik Chakrabarti, 2000). Έτσι, οι επιχειρήσεις μεταφέρουν την παραγωγική τους μονάδα από μια περιοχή σε μια άλλη, με στόχο να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος της δεύτερης ή για να βρίσκονται πιο κοντά σε μια αγορά που στοχεύουν, σε περίπτωση που το κόστος μεταφοράς παίζει σημαντικό ρόλο ώστε να εξασφαλίσουν

μεγαλύτερο ανά μονάδα κέρδος. Διότι η δημιουργία μια οικονομικής μονάδας στην κατάλληλη περιοχή μπορεί να αποφέρει δυο αποτελέσματα στην επιχείρηση, είτε να μειωθεί το κόστος δημιουργίας αξίας μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης, είτε να δώσει στην επιχείρηση την δυνατότητα να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να επιβάλει μια πιο ανταγωνιστική τιμή. Δεν πρέπει να θεωρούμε ασήμαντο το γεγονός ότι μεγάλες εταιρείες κατασκευής αθλητικών ειδών έχουν μεταφέρει την παραγωγή τους σε χώρες όπως είναι η Κίνα, η Μαλαισία, η Ταϊβάν, με σκοπό να μειώσουν τα κόστη τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Swan Optical, μια αμερικανική εταιρεία που μετέφερε την παραγωγή της από τις ΗΠΑ αρχικά στο Χονγκ-Κονγκ και μετά στην Κίνα επιδιώκοντας να μειώσει το εργατικό κόστος, ενώ παράλληλα μετέφερε ένα μέρος του τμήματος σχεδιασμού της στην Ιταλία αλλά και την Γαλλία στοχεύοντας στην διαφοροποίηση του προϊόντος (Hill, 2001).

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η δήλωση ενός ανώτερου στελέχους της Texas Instruments, το οποίο ανέφερε τα εξής, σχετικά με την θυγατρική τους στην Νοτιοανατολική Ασία: «Ήρθαμε για την φθηνή εργασία και τα φορολογικά πλεονεκτήματα αλλά μένουμε λόγω της πείρας που έχουμε αποκτήσει εδώ. Όσον αφορά στην συναρμολόγηση και την δοκιμή των προϊόντων έχουμε περισσότερη πείρα εδώ από ότι έχουμε στις ΗΠΑ. Μερικές φορές πρέπει να στείλουμε τους μηχανικούς μας από την Μαλαισία στις ΗΠΑ για να λύσουν κάποιο πρόβλημα εκεί.»

## **1.5. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης εκτός από θετικά αποτελέσματα για την ίδια μπορεί να υποκρύπτει και κινδύνους, τους οποίους θα πρέπει να έχει υπόψη της μια εταιρεία που θέλει να επεκτείνει τις

δραστηριότητές της. Οι κίνδυνοι μπορούν να ομαδοποιηθούν κυρίως σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τους κινδύνους λόγω της **πολιτικής και οικονομικής ρευστότητας** που υπάρχει στο περιβάλλον της χώρας εισόδου. Και η άλλη έχει σχέση με την **ανάγκη για διαφοροποίηση** του προϊόντος.

### ***ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ***

Όσον αφορά στην πρώτη κατηγορία, πρέπει να αναφερθεί ότι πρόκειται για τον πιο σημαντικό κίνδυνο που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Η συνειδητοποίηση ότι ο χώρος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι ευμετάβλητος και με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, υποχρεώνει τα στελέχη μιας επιχείρησης να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση, ώστε να αφουγκράζονται όλα όσα διαδραματίζονται και να προλαβαίνουν να αντιδρούν εγκαίρως στις διεθνείς εξελίξεις.

Η πολιτική αστάθεια εκφράζεται με κυβερνητική αστάθεια ή με ένταση στις διακρατικές σχέσεις. Για παράδειγμα, οι εντάσεις στην Μέση Ανατολή, ο πόλεμος στον Περσικό Κόλπο και στην Βοσνία, τα γεγονότα του 1997 στην Αλβανία, αλλά και η κρίση στο Κόσοβο και τα Σκόπια ζημίωσαν σε μεγάλο βαθμό όσους επιχειρηματίες είχαν επενδύσει στις χώρες αυτές.

Ωστόσο, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι αυτός των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αφού οι διακυμάνσεις τους είναι αρκετές για να καταστήσουν μια επιχείρηση κυρίαρχη δύναμη ή να την βγάλουν έξω από το παιχνίδι. Χειροπιαστό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Ελληνικής Εταιρείας Εμφιαλώσεως, η οποία έχασε σημαντικά ποσά ως αποτέλεσμα της υποτίμησης του ρουβλίου στα τέλη του 1998.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, εάν δεν ληφθούν υπόψη κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το εργασιακό καθεστώς και τους



εργατικούς νόμους της κάθε χώρας. Έτσι, οι πρόσθετες παροχές, εκτός από τον κύριο μισθό, στους εργαζομένους μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές ανάμεσα στα κράτη και η φύση τους να ποικίλλει. Η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και η πολιτική απολύσεων είναι επίσης μια μεταβλητή που διαφέρει μεταξύ των χωρών. Έχει παρατηρηθεί ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε σχέση με τις αναπτυγμένες στην μονιμότητα της θέσης, εξαιτίας του μικρότερου αριθμού θέσεων εργασίας και του ανεπαρκούς ανεπτυγμένου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης.

Ακόμα, πρέπει να εξεταστεί ο ρόλος των εργατικών συνδικάτων στις διάφορες χώρες. Στην Αγγλία την δεκαετία του '80, για παράδειγμα, οι σχέσεις επιχειρήσεων-εργαζομένων ήταν πολιτικοποιημένες, ενώ αντίστοιχα στην Ιαπωνία τα συνδικάτα ακόμα και σήμερα προωθούν την ευημερία και κερδοφορία της επιχείρησης, αφού πιστεύουν ότι αυτό θα ωφελήσει έμμεσα και του ίδιους.

Μια άλλη βασική προϋπόθεση, για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η κατανόηση και η εξοικείωση με τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας. Ειδικότερα, οι στρατηγικές εισόδου των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε μια νέα χώρα επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα. Πολλά είναι τα παραδείγματα που δείχνουν ότι η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης, σχετικά με την εθνική κουλτούρα της χώρας που φιλοξενεί μια πολυεθνική επιχείρηση είχαν αρνητικές συνέπειες στην διαχείριση του εγχώριου ανθρωπίνου δυναμικού και στην ικανοποίηση των ευρύτερων στόχων των επιχειρήσεων. Όπως αρνητικό χαρακτήρα είχε και η επιλογή στρατηγικής με έμφαση στα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας της χώρας καταγωγής της πολυεθνικής.

Κλασικό παράδειγμα ήταν οι δυσκολίες που αντιμετώπισε η Walt Disney όταν ξεκίνησε το θεματικό πάρκο της στο Παρίσι. Στην προσπάθεια της να επιβάλλει τα δικά της χαρακτηριστικά εταιρικής κουλτούρας στους Γάλλους εργαζόμενους, αγνόησε ορισμένα από εκείνα της εθνικής τους κουλτούρας, όπως είναι η κατανάλωση μικρών ποσοτήτων αλκοόλ στα διαλείμματα φαγητού και ο πιο «χαλαρός» κώδικας εμφάνισης στον εργασιακό χώρο. Οι αντιδράσεις που αντιμετώπισε η Walt Disney ήταν έντονες, με αποτέλεσμα να υποχρεωθεί να προσαρμοστεί στα δεδομένα της χώρας που φιλοξενεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Γενικότερα, η διεθνής δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης έχει μικρές πιθανότητες επιτυχίας, αν δεν υπάρξει πλάνο για τη διαχείριση του εγχώριου ανθρωπίνου δυναμικού με γνώμονα την εθνική του κουλτούρα.

Τέλος, μια από τις σημαντικότερες έρευνες που έχουν γίνει σε διεθνές επίπεδο, για την χαρτογράφηση των χαρακτηριστικών εθνικής κουλτούρας σε διάφορες χώρες είναι η έρευνα που διεξήγαγε ο Ολλανδός ερευνητής Geert Hofstede, στις αρχές της δεκαετίας του '80. Στην ευρεία κλίμακα έρευνά του πήραν μέρος εργαζόμενοι αρχικά από 40 χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Εκτενέστερη αναφορά στην έρευνά του Hofstede υπάρχει στο παράρτημα.

### ***ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ***

Οι αγορές μπορεί να τείνουν να ομογενοποιηθούν, δεν παύουν όμως αρκετές φορές οι διαφορές μεταξύ τους να είναι τόσο σημαντικές ώστε να μην έχει αποτέλεσμα κάθε προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Επομένως, απαιτείται μια δυνατότητα προσαρμοστικότητας και οργανωτικής ευελιξίας, ακόμα και για πολιτισμικά συγγενείς αγορές, διότι η μεταφορά ενός προϊόντος χωρίς κάποιες αλλαγές δε εγγυάται την επιτυχία. Ένα καλό παράδειγμα αυτού

αποτελεί η ζυθοποιία Anheuser-Busch, η οποία παράγει την γνωστή μύρα Budweiser. Στην προσπάθειά της να διεισδύσει στην αγγλική αγορά μύρας, η οποία θα περίμενε κανείς να μην διαφέρει σε τίποτα από την αντίστοιχη αμερικανική, συνάντησε την αδιαφορία των Βρετανών, οι οποίοι την θεώρησαν ως ελαφρύτερη άρα και κατώτερου επιπέδου από την δική τους, ενώ αυτή στην πραγματικότητα υπερείχε σε περιεκτικότητα αλκοόλ. Κατά συνέπεια, η Anheuser-Busch υποχρεώθηκε να πληρώνει υψηλότερους φόρους. Για να κατορθώσει η εταιρεία να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις χρειάστηκαν αρκετά χρόνια, αλλάζοντας τη στρατηγική προσέγγιση της αγοράς της.

Είναι δεδομένο ότι η διεθνοποίηση της δράσης μιας επιχείρησης κινδυνεύει να δεχθεί ισχυρά πλήγματα, αν ο τρόπος εισόδου της παραμείνει ίδιος για όλες τις αγορές, χωρίς να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητές τους. Επιτυχημένο παράδειγμα είναι αυτό της Chipita, η οποία κινήθηκε έξυπνα και ταχύτατα μέσα στην βουλγαρική αγορά, όπου άρχισε να δραστηριοποιείται το 1996. Η διοίκηση της εταιρείας διέγνωσε άμεσα την ανάγκη για ένα φθηνό προϊόν λόγω των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζει η χώρα. Έτσι, μέσω της θυγατρικής της, παράγει ένα πολύ χαμηλού κόστους κρουασάν σχεδιασμένο ειδικά για την βουλγαρική αγορά.

Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που η διαφοροποίηση του προϊόντος δεν είναι απαραίτητη για την είσοδο σε νέες αγορές. Αυτό οφείλεται στη φύση του προϊόντος και στην ομοιομορφία των αναγκών που ικανοποιεί. Για παράδειγμα η Gillette, εισήγαγε το Mach-3 με την ίδια στρατηγική για την διαφήμιση, συσκευασία και μεθόδους προώθησης σε όλες τις αγορές που έχει παρουσία. Η τακτική αυτή ολοκληρώθηκε με επιτυχία σε διάστημα μικρότερο του έτους. Με τον τρόπο αυτό θέλησε να προλάβει τις επιθετικές ενέργειες των ανταγωνιστών της στις απομακρυσμένες αγορές (Rifkin, 1999).

## 1.6. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Από τότε που πρωτοεμφανίστηκε το φαινόμενο της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων μέχρι σήμερα πολλοί οικονομολόγοι έχουν ασχοληθεί με το φαινόμενο. Πολλοί από αυτούς δημιούργησαν θεωρίες που η εφαρμογή τους έχει διαχρονικό χαρακτήρα και το περιεχόμενό τους δεν μπορεί να χαρακτηριστεί παλαιομοδίτικο ακόμα και στις μέρες μας. Στόχος των θεωρητικών αυτών μοντέλων είναι η εξήγηση της λογικής που υπάρχει πίσω από την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων καθώς και οι συνέπειές της. Όλες προσπαθούν να ερευνήσουν τις επιπτώσεις κάποιων καταστάσεων που κάνουν τις επιχειρήσεις να θεωρούν ότι το να διεθνοποιηθούν θα είναι μια κερδοφόρα κίνηση για αυτές.

Οι θεωρίες αυτές δημιουργήθηκαν από την προσπάθεια των οικονομολόγων κάθε εποχής να απαντήσουν σε κάποια ερωτήματα όπως:

- Γιατί οι εθνικές εταιρείες εξελίσσονται σε πολυεθνικές;
- Γιατί οι εθνικές εταιρείες εγκαθίσταται σε μια ξένη χώρα, αντί να χορηγήσουν μια άδεια παραγωγής σε κάποια τοπική εταιρεία (Licensing) ή να εξάγουν (Exporting);
- Πως επιλέγουν οι επιχειρήσεις τις χώρες στις οποίες θα επεκταθούν οι δραστηριότητές τους;

Κάποιες από αυτές τις θεωρίες αλλά και το περιεχόμενό τους παρουσιάζονται παρακάτω.

### **1.6.1. ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΚΛΕΚΤΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (Eclectic Paradigm)**

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον H. Dunning (1980). Είναι η πιο γνωστή θεωρία σχετικά με την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Επίσης, το περιεχόμενό της είναι αποδεκτό από μεγάλο μέρος οικονομολόγων, γεγονός που την καθιστά μια αξιόπιστη θεωρία. Ο Dunning στο εκλεκτικό υπόδειγμα θεωρεί ότι η επιχείρηση κατέχει όλες τις πληροφορίες για τις συνθήκες που επικρατούν στα διεθνή οικονομικά τεκταινόμενα.

Επίσης, το εκλεκτικό παράδειγμα του Dunning καθορίζει μια ολιστική προσέγγιση για να εξηγήσει το επίπεδο και τον τρόπο της διεθνούς παραγωγής. Η προσέγγιση του Dunning περιλαμβάνει μια προσπάθεια να αναλύσει το «Ποιος», «Που» και «Γιατί» σχετικά με την δραστηριότητα άμεσης ξένης επένδυσης μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση θα πραγματοποιήσει άμεσες ξένες επενδύσεις (Foreign Direct Investment, FDI) αν ικανοποιούνται οι τέσσερις συνθήκες που ακολουθούν:

- i) Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης στις αγορές που εξυπηρετεί έναντι επιχειρήσεων άλλων εθνικοτήτων. Αυτά μπορεί να υπάρξουν από την πλειοψηφική κατοχή περιουσιακών στοιχείων που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, είτε από την ικανότητά της να συνδυάζει τα υπάρχοντα στοιχεία με άλλα στοιχεία, με τέτοιο τρόπο που να την ωφελεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δεν μπορούν να αναλάβουν μια τέτοια παραγωγή.

Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να οφείλονται στη διοίκηση της παραγωγής, στον πρωτοπόρο καταμερισμό εργασίας, στην ανώτερη τεχνολογία (superior technology), στο ανώτερο προϊόν

(superior product), στο εμπορικό σήμα (brand name) και στις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης της μητρικής επιχείρησης.

ii) Η δεύτερη συνθήκη αφορά μια επιχείρηση που εφόσον διαθέτει τέτοια πλεονεκτήματα, είναι προτιμότερο και πιο κερδοφόρο να τα εσωτερικεύει επεκτείνοντας τη δράση της παρά να τα εξωτερικεύει παραχωρώντας την χρήση τους σε άλλες ξένες επιχειρήσεις.

Μέσα από τη μέθοδο της εσωτερίκευσης των καθαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης γίνεται ευκολότερο για την επιχείρηση να αποφύγει το κόστος έρευνας, διαπραγμάτευσης και εποπτείας που θα προέκυπτε στην περίπτωση συνεργασίας με μια τοπική επιχείρηση, όπως επίσης και το κόστος διεκδίκησης και επιβολής των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

iii) Η τρίτη συνθήκη και απαραίτητη, που καθορίζει τις άμεσες επενδύσεις, είναι τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θεωρούν κερδοφόρο να τοποθετήσουν εκεί αυτές τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, λόγω ξεχωριστών χαρακτηριστικών που υπάρχουν στο συγκεκριμένο μέρος ή στην συγκεκριμένη χώρα.

Επιπλέον, η εγκατάσταση μιας επιχείρησης σε μια τρίτη χώρα σε σχέση με τη χώρα προέλευσης μπορεί να επιφέρει διάφορα πλεονεκτήματα όπως, η πολιτική σταθερότητα, οι χαμηλότερες τιμές παραγωγικών συντελεστών, όπως ενέργεια, εργατικά χέρια και πρώτες ύλες, η κρατική πολιτική στους τομείς του ανταγωνισμού, της φορολόγησης και της τεχνολογίας. Επίσης, η μείωση στα κόστη μεταφοράς και τηλεπικοινωνιών, οι υποδομές, το εμπορικό περιβάλλον, το νομικό πλαίσιο, τα ήθη-έθιμα και την επιχειρηματική νοοτροπία.

iv) Τέλος, από την στιγμή που πληρούνται οι παραπάνω συνθήκες, η επιχείρηση πρέπει να το λαμβάνει σαν μια θετική ένδειξη ότι η παραγωγή του κράτους υποδοχής ταιριάζει με τα μακροπρόθεσμα σχέδια και στρατηγικές της.

Εν κατακλείδι, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όλοι οι παράγοντες ασκούν επιρροή στις άμεσες ξένες επενδύσεις και ότι είναι η συλλογική και ταυτόχρονη εκτίμηση αυτών των παραγόντων που θα καθορίσει την τελική απόφαση.

### **1.6.2. ΘΕΩΡΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ (Internationalisation Theory)**

Η δημιουργία της θεωρίας αυτής θεωρείται ότι έγινε από τον Coase (1937), του οποίου την εργασία επέκτεινε αργότερα ο Williamson (1975, 1985). Το μοντέλο της εσωτερικοποίησης βασίζεται στις ατελείς συναλλαγματικές αγορές και σκιαγραφεί μια διεθνή επέκταση των οικονομικών συναλλαγματικών δαπανών εξηγώντας τα όρια της επιχείρησης. Το κεντρικό θέμα της θεωρίας είναι η εξήγηση γιατί οι διασυνοριακές συναλλαγές των ενδιάμεσων προϊόντων οργανώνονται από τις ιεραρχίες παρά καθορίζονται από τις δυνάμεις της αγοράς.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όταν ένα ενδιάμεσο προϊόν ή κάποια άλλη ειδική πρώτη ύλη απαιτείται ως εισαγωγή σε μια επιχείρηση, το κόστος είναι μικρότερο εάν συνεργαστεί με κάποιον προμηθευτή της αντί να το αγοράσει από την υπόλοιπη αγορά. Έτσι, είναι πιθανόν η επιχείρηση να εσωτερικοποιήσει τον προμηθευτή της. Μια σημαντική προϋπόθεση για την εσωτερικοποίηση (που μπορεί να γίνει είτε κάθετα, είτε οριζόντια) είναι η ύπαρξη μιας ατελούς αγοράς (Rugman, 1982).

Σύμφωνα με τους ερευνητές της εσωτερικοποίησης, οι αποτυχίες της αγοράς (market failures), που προέρχονται από την ύπαρξη συναλλαγματικού κόστους, είναι η κύρια αιτία για την απόφαση των πολυεθνικών εταιρειών να εσωτερικοποιήσουν τις ξένες αγορές τους μέσω της άμεσης ξένης επένδυσης (FDI), σε αντίθεση με τις συμβατικές μεθόδους όπως είναι το licensing. Με αυτόν τον τρόπο, μια επιχείρηση εσωτερικοποιεί τις ξένες αγορές μέχρι εκείνο το σημείο όπου τα οφέλη της περαιτέρω εσωτερικοποίησης αντισταθμίζονται με τις δαπάνες (Buckley, 1988).

### **1.6.3. ΘΕΩΡΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ**

Αναπτύχθηκε από τον Vernon (1966). Είναι μια από τις σημαντικότερες θεωρίες που αναλύουν τα κίνητρα με τα οποία οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό. Στηρίζεται στην υπόθεση ότι όλα τα προϊόντα ακολουθούν ένα πρότυπο κύκλο ζωής. Αρχικά, μια επιχείρηση παρουσιάζει το προϊόν της στην εγχώρια αγορά και έπειτα το εξάγει στο εξωτερικό. Όταν το προϊόν βρίσκεται στην πρώτη φάση, προσεγγίζει το στάδιο ωριμότητάς του, γεγονός που σημαίνει ότι όλο και πιο λίγοι αγοραστές της τοπικής αγοράς είναι διατεθειμένοι να το αγοράσουν ή ότι το προϊόν θεωρείται τυποποιημένο πλέον ή ότι έχουν εισαχθεί στην αγορά παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα.

Κατά τη διάρκεια της φάσης της ωριμότητας του προϊόντος παρατηρείται αισθητή μείωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, γεγονός που μπορεί να ξεπεραστεί με το να ιδρύσει η εγχώρια εταιρεία θυγατρικές σε μια ή περισσότερες αναπτυγμένες χώρες. Εκεί, η ζήτηση για το προϊόν θα είναι ακόμα υψηλή και ο ανταγωνισμός σχετικά



χαμηλός. Εναλλακτικά, η εγχώρια εταιρεία μπορεί να προτιμήσει την μετατόπιση της παραγωγής της σε μια λιγότερο αναπτυγμένη χώρα, όπου το κόστος της μονάδας εργασίας θα είναι χαμηλότερο.

#### **1.6.4. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ (Stages Strategy)**

Η θεωρία αυτή είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρητικές προσεγγίσεις, βάση της οποίας κάθε προσπάθεια επέκτασης της δραστηριότητας μιας εταιρείας διαχωρίζεται σε στάδια (stages approach). Κάποιοι από τους υποστηρικτές της είναι ο Bilkley και ο Tesar (1977). Βασικό κριτήριο διαχωρισμού είναι ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης. Είναι λογικό ότι η επιχείρηση «εκπαιδεύεται» όσο αυξάνει και η εμπειρία της στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να αποκτά ένα αυξανόμενο βαθμό διείσδυσης. Κάθε ενέργειά της μπορεί να ερμηνευτεί ως αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα από το εξωτερικό της περιβάλλον (stimulus-response).

Με αυτή την λογική, η έναρξη των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό, χαρακτηρίζεται από μηδενική δέσμευσή της, επομένως, έχει μια παθητική στάση απλής εξαγωγικής δράσης. Με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς και τους τρόπους λειτουργίας των διεθνών αγορών και ανάλογα με την ωριμότητα και τις προθέσεις της, αντικαθιστά τη μηδενική αυτή πλατφόρμα δέσμευσης με μια πιο αυξημένη, που μπορεί να πάρει την μορφή αντιπροσώπευσης της εταιρείας από κάποια άλλη τοπική εταιρεία. Είναι πλέον φανερό ότι η επιχείρηση μετατοπίζεται σε ένα δεύτερο στάδιο, με ένα σχετικό βαθμό δέσμευσης, αλλά χωρίς καμία φυσική ή άλλης μορφής παρουσία της επιχείρησης έξω από τα σύνορα της χώρας.

Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την παρουσία της επιχείρησης πλέον στα γεγονότα. Ο βαθμός δέσμευσης σε αυτό το σημείο μπορεί να διαφέρει, αλλά αυτό είναι συνάρτηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς, των δυνάμεων και αδυναμιών της αλλά και της γενικότερης στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία. Έτσι, μπορεί να πάρει την μορφή συνεργασιών, παραγωγής κατόπιν άδειας (licensing), δικαιόχρησης (franchising), κοινοπραξιών, στρατηγικών συμμαχιών ή και ίδρυση θυγατρικών. Ανάλογα με την μορφή που θα πάρει η ενεργός δραστηριοποίηση της επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον, μπορεί κάποιος να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με την αποφασιστικότητα και την ισχύ της εταιρείας καθώς και το ποια είναι η οργανωτική δομή της.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι στην προσέγγιση αυτή δεν υπάρχουν απόλυτα κριτήρια διαχωρισμού των επιμέρους σταδίων από τους διάφορους αναλυτές. Γι' αυτό το λόγο στα διαφορά συγγράμματα, που έχουν κατά καιρούς ασχοληθεί με την θεωρία, παρατηρείται μια αυξομείωση του αριθμού των σταδίων. Για παράδειγμα, κάποιο από αυτά διέκρινε ότι υπάρχουν έξι φάσεις εξαγωγικής συμπεριφοράς. Ωστόσο, όμως, είναι αποδεκτό από όλους ότι οι επιχειρήσεις ξεκινούν με μια δραστηριότητα χαμηλού κόστους και ελέγχου και προχωρούν σε υψηλότερα στάδια, αφού έχουν ήδη αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία.

#### **1.6.5. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ (Oligopolistic Reaction Theory)**

Η θεωρία αυτή υποστηρίχθηκε από τον Knickerbocker (1973) και υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με την δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου και, συνήθως, μιμούνται την

στρατηγική τους στην προσπάθειά τους να εισχωρήσουν στην διεθνή αγορά. Έτσι, οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες του κλάδου ώστε να μειώσουν τον κίνδυνο αποτυχίας. Επομένως, θα κερδίσουν σε περίπτωση που κερδίσουν και οι υπόλοιπες του κλάδου, και αντίστροφα. Ωστόσο, η θεωρία αυτή είναι αρκετά απλουστευμένη αφού δεν λαμβάνει υπόψη της βασικά στοιχεία της εταιρείας όπως είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της. Όμως, η συμβολή της σχετικά με την επιρροή που ασκεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην απόφαση μιας επιχείρησης για είσοδο στην διεθνή αγορά, είναι πολύ σημαντική.

#### **1.6.6. ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΥΨΑΛΑΣ (Uppsala International Model)**

Πρόκειται για μοντέλο διεθνοποίησης, όπου κύριοι υποστηρικτές του είναι οι Johanson & Wiedersheim-Paul (1974) και οι Johanson & Vahlne (1977-1990). Το εννοιολογικό του πλαίσιο στηρίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Έτσι, θεωρούν ότι η επιχείρηση προχωρά σταδιακά ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που αποκτά σχετικά με τις νέες αγορές.

Ως αποτέλεσμα, παρουσιάζουν τις παρακάτω τέσσερις φάσεις διεθνοποίησης:

- I. Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- II. Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- III. Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- IV. Η παραγωγή στην ξένη χώρα

Η σειρά επέκτασης τη επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την «ψυχική-ψυχολογική» τους απόσταση από την μητρική χώρα. Ως ψυχική απόσταση ορίζεται η δυσκολία ροής

πληροφοριών μεταξύ των χωρών, και ειδικότερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικοοικονομικού, πολιτισμικού και νομικού πλαισίου, όπως και οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στην γενικότερη κουλτούρα των επιχειρήσεων. Η ψυχική απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη χώρα. Για αυτό, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό αρχικά σε χώρες που έχουν πολύ κοντινή ψυχική αγορά και εν συνεχεία σε πιο απομακρυσμένες χώρες.

Η υποστήριξη του μοντέλου της Ουψάλας έχει υπάρξει αντικρουόμενη. Σε θεωρητικό επίπεδο, το μοντέλο έχει κατηγορηθεί ότι δεν λαμβάνει υπόψη του εξωγενείς παράγοντες ως προς την επιχείρηση, όπως είναι παράγοντες που σχετίζονται με την αγορά και τον ανταγωνισμό.

Οι Vahlne και Nordstrom, στην προσπάθειά τους να προσαρμόσουν το μοντέλο, ανέπτυξαν σε θεωρητικό επίπεδο την πρόταση ότι η διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης θα επηρεάζεται τόσο από το βαθμό παγκοσμιοποίησης του κλάδου, όσο και από τον βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης. Όσον αφορά στην πρώτη διάσταση, προβλέπουν ότι σε κλάδους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τοπικό ή περιφερειακό ανταγωνισμό, η διαδικασία διεθνοποίησης θα χαρακτηρίζεται από τη σταδιακή επένδυση πόρων και από τη επέκταση σύμφωνα με την ψυχική απόσταση (μοντέλο Ουψάλας). Σε παγκόσμιους κλάδους αντίθετα, εξωγενείς μεταβλητές επηρεάζουν την επιλογή των αγορών αλλά και των τρόπων διείσδυσης.

### 1.6.7. ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Porter (1986) για τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων στηρίζεται σε δυο διαστάσεις:

*I. Βαθμός εναρμόνισης (harmonization) παρόμοιων αλλά διεσπαρμένων δραστηριοτήτων:*

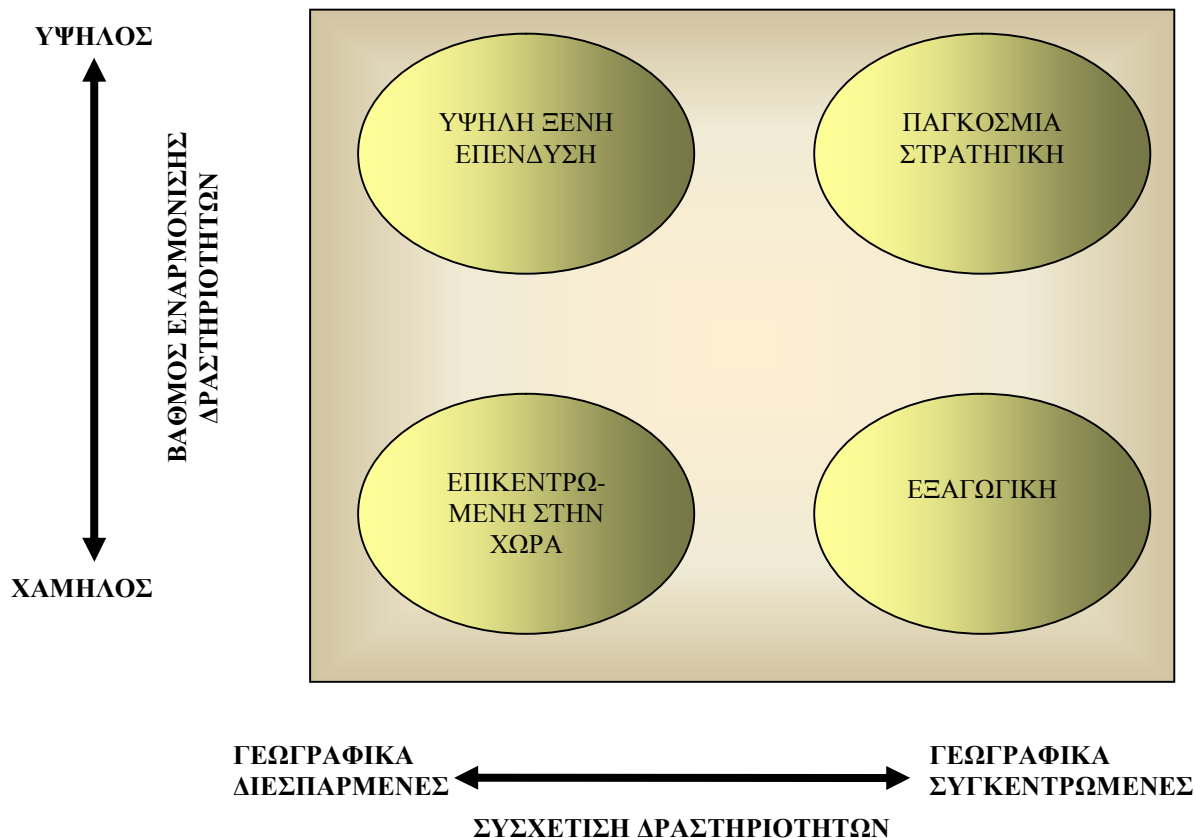
μπορεί να είναι πολύ χαμηλός, οπότε οι θυγατρικές να είναι ανεξάρτητες, έως πολύ υψηλός, οπότε οι δραστηριότητες ελέγχονται από την μητρική εταιρεία.

*II. Σύνθεση δραστηριοτήτων (configuration):*

σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες των πολυεθνικών συντονίζονται από μια χώρα. Μπορεί όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας να αναλαμβάνονται από κάθε θυγατρική του εξωτερικού ή αντίθετα, κάποιες δραστηριότητες να αναλαμβάνονται από ορισμένες θυγατρικές.

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαστάσεις έχουμε τις εξής τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές:

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ/ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΤΑ PORTER



ΠΗΓΗ: Taggart J., "Strategy & Control in the MNC: Too many recipes?", *Long Range Planning*

Η κάθε στρατηγική έχει κάποια χαρακτηριστικά, αυτά είναι:

- **ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΧΩΡΑ** (Country-centered):  
Οι δραστηριότητες είναι διαφορετικές για κάθε θυγατρική και ο συντονισμός μεταξύ των θυγατρικών ελάχιστος.
- **ΥΨΗΛΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ** (High foreign investment):

Οι δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες. Παρόλα αυτά απαιτείται ένας παγκόσμιος συντονισμός, εξαιτίας της ύπαρξης περιορισμένων οικονομιών κλίμακας.

- **ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ** (Export based):

Αυτήν την στρατηγική ακολουθούν οι εταιρείες που διεθνοποιήθηκαν πρόσφατα. Η επιχείρηση εφαρμόζει τις βασικές δραστηριότητες στην χώρα-καταγωγής και εξυπηρετεί τις υπόλοιπες αγορές μέσω εξαγωγών.

- **ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ** (Global purest):

Υπάρχει μεγάλος βαθμός συντονισμού δίνοντας βαρύτητα σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και σε συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού.

## **V. ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΟΜΙΛΟΣ FOLLI-FOLLIE**

#### **1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Η εταιρεία με την επωνυμία «Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών Α.Ε.» και με διακριτικό τίτλο “Folli Follie Group” σε όλες τις συναλλαγές, είναι μία αμιγώς ελληνική εταιρεία καταξιωμένη διεθνώς, η οποία εδρεύει στον Άγιο Στέφανο Αττικής και η οποία ιδρύθηκε το 1982 από τον επιχειρηματία κ. Δημήτρη Κουτσολιούτσο, Πρόεδρο της Folli Follie, και τη σύζυγό του Καίτη. Μια δεκαετία αργότερα το 1992, έχουμε την είσοδο του υιού των ιδρυτών, κ. Τζώρτζη Κοτσολιούτσου στην εταιρεία, ο οποίος σήμερα ασκεί καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου του Ομίλου Folli Follie. Ο Όμιλος Folli Follie σχεδιάζει, παράγει και διανέμει σε διεθνές επίπεδο ιδιόκτητες μάρκες: τη Folli Follie και τη βραβευμένη βρετανική εταιρεία κοσμημάτων, Links of London. Με έμφαση στην υψηλή ποιότητα και τον πρωτοποριακό σχεδιασμό σε κοσμήματα, ρολόγια, αξεσουάρ μόδας και είδη δώρων, η Folli Follie και η Links of London έχουν κατακτήσει σημαντική θέση στις καρδιές εκατομμυρίων καταναλωτών σε όλο τον κόσμο. Και συγκεκριμένα, ο Όμιλος Folli Follie έχει πολύ έντονη παρουσία στην Ασία, την Ιαπωνία, την Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε 28 χώρες, δημιουργώντας συνεχώς νέες τάσεις στους τομείς τους οποίους αναπτύσσει.

Την εμφάνιση της Folli Follie στην απαιτητική ελληνική αγορά κοσμημάτων διαδέχτηκε μια ανεπανάληπτη επιτυχία που ώθησε τους



ιδιοκτήτες να διευρύνουν τις κατηγορίες προϊόντων της εταιρείας και στη συνέχεια να επιδιώξουν την επέκτασή της στις χώρες του εξωτερικού. Έτσι, το 1994 η Folli Follie παρουσίασε την πρώτη της σειρά γυναικείων ρολογιών και το 1995 διείσδυσε στην αγορά της Ιαπωνίας, μιας χώρας που κρατάει τα ηνία στο χώρο των επώνυμων ειδών πολυτελείας.

Το 1997 η Folli Follie εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και με την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου διεύρυνε την γκάμα των προϊόντων της και επέκτεινε την ανάπτυξή της στις χώρες του εξωτερικού, θεμελιώνοντας τον πολυεθνικό της χαρακτήρα. Τότε υπογράφηκε και η σύμβαση αποκλειστικής εκμετάλλευσης αφορολογήτων και πώλησης φορολογημένων ειδών στα σημεία εξόδου από την Ελλάδα μέχρι το 2048 (αεροδρόμια, λιμάνια και σταθμούς). Επιπλέον, η Folli Follie κατέχει άμεσο έλεγχο του διεθνούς δικτύου διανομής από την παραγωγή έως τη λιανική πώληση, εδραιώνοντας με αυτό τον τρόπο άμεση επικοινωνία με τους καταναλωτές, σε μια προσπάθεια να ανταποκρίνεται στις συνεχείς ανάγκες και απαιτήσεις τους.

Στα τέλη του 1999, η εταιρεία προβαίνει στην εξαγορά στρατηγικής συμμετοχής στην εταιρεία ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε αποκτώντας πρόσβαση σε περίπου 40 σημεία πώλησης ανά την Ελλάδα που χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα υψηλής εμπορικής αξίας.

Τον Οκτώβριο του 2001, στα πλαίσια της επέκτασης στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, προβαίνει στην ίδρυση τριών θυγατρικών εταιρειών στην Πολωνία, Τσεχία και Σλοβακία.

Τον Απρίλιο του 2002, ιδρύει τη θυγατρική εταιρεία FOLLI FOLLIE SPAIN S.A., με σκοπό την ανάπτυξη και δημιουργία ενός δικτύου στην ισπανική αγορά.

Το 2003 με την εξαγορά του 40% των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ) σε συνεργασία με την εταιρεία «Γερμανός», η Folli Follie απέκτησε έντονη παρουσία στον τουριστικό κλάδο και σε ένα πολλά υποσχόμενο τομέα πωλήσεων. Το Μάιο του 2006 μετά την εξαγορά του ποσοστού του 24,69% που κατείχε η εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ, στην εταιρεία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών, το συνολικό ποσοστό της FOLLI FOLLIE ΑΒΕΕ στην ΚΑΕ Α.Ε. ανέρχεται σε 52,28%.

Και το 2010 πραγματοποιείται η συγχώνευση μεταξύ των εταιρειών Folli Follie ΑΒΕΕ, Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. & ELMEC SPORT ΑΒΕΤΕ, με απορρόφηση από την ΚΑΕ Α.Ε.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι χρονολογίες σταθμός για την εταιρεία:

<b>1982</b> Ίδρυση της εταιρείας Folli Follie.
<b>1992</b> Είσοδος του υιού των ιδρυτών Τζ. Κοτσολιούτσου.
<b>1994</b> Λανσάρισμα συλλογής γυναικείων ρολογιών Folli Follie.
<b>1995</b> Ίδρυση θυγατρικής Folli Follie Ιαπωνίας & εγκαίνια των καταστημάτων στη Νέα Υόρκη, Χαβάη, Γκουάμ.
<b>1997</b> Είσοδος στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
<b>1998</b> Είσοδος σε στρατηγικές αγορές της Ασίας. Λανσάρισμα της συλλογής αξεσουάρ Folli Follie. Εισαγωγή των μετοχών της στο Χ.Α. με έκδοση 7.625.000 νέων μετοχών.
<b>1999</b> Θυγατρικές Folli Follie σε Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Χόνγκ Κόνγκ.

	Κατάργηση πωλήσεων αφορολόγητων προϊόντων σε επιβάτες που ταξιδεύουν εντός Ε.Ε. (1η Ιουλίου).
2000	Ίδρυση της θυγατρικής «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.». Απόκτηση 40% του δικτύου διανομής στην Ιαπωνία.
2001	Εγκαίνια Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών (Σπάτα) & των τριών (αρχικών) καταστημάτων της Εταιρείας.
2002	Είσοδος σε Ευρωπαϊκές (Ισπανία) & Ασιατικές αγορές.
2003	Υπογραφή σύμβασης αγοράς & πώλησης πακέτου μετοχών 40% της Εταιρείας μεταξύ ΑΤΕ & των εταιρειών FOLLI FOLLIE ABEE & ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ και εκχώρηση του ελέγχου της διοίκησης της Εταιρείας από κοινού στις εταιρείες FOLLI FOLLIE ABEE & ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ. Εξαγορά του 25% των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών.
2004	Είσοδος στη Γερμανία με χονδρική πώληση ρολογιών.
2006	Αύξηση συμμετοχής στα ΚΑΕ σε 52,28%. Εξαγορά της εταιρείας Links of London μέσω των Ελληνικών Διανομών Α.Ε.
2007	Είσοδος σε Μακάο. Εγκαίνια 1 <sup>ο</sup> «Links of London» στην Αθήνα.
2008	Εξαγορά θυγατρικής Folli Follie στην Ιαπωνία.
2010	Συγχώνευση εταιρειών Folli Follie ΑΒΕΕ, Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. &

**ELMEC SPORT ABETE, με απορρόφηση από την  
ΚΑΕ Α.Ε.**

**Δημιουργία του Ομίλου Folli Follie GROUP.**

## **1.2. ΓΚΑΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Η FOLLI FOLLIE δραστηριοποιείται σε δυο βασικούς τομείς:

1. Την κατασκευή κοσμημάτων και ωρολογίων από χρυσό ή και άργυρο.
2. Την εμπορία κοσμημάτων και συναφών προϊόντων, δερμάτινων ειδών και αρωμάτων.

Αναλυτικότερα αντικείμενο εργασιών της εταιρείας αποτελούν τα προϊόντα που παράγει σε αποκλειστικά της σχέδια και περιλαμβάνουν όλων των ειδών τα κοσμήματα από χρυσό 750° ή ασήμι 925° όπως δακτυλίδια, σκουλαρίκια, βραχιόλια, κολιέ και καρφίτσες. Η παραγωγή χωρίζεται σε ίδιο παραχθέντα και σε αυτά που παράγονται με τη μέθοδο του φασόν. Επίσης, στα παραγόμενα προϊόντα περιλαμβάνονται τα σώματα (μπρασελέ) γυναικείων και ανδρικών ωρολογίων-κοσμημάτων χειρός από χρυσό ή/και ασήμι, τα οποία στη συνέχεια συναρμολογούνται με τα υπόλοιπα μέρη των ρολογιών, μηχανικά και ηλεκτρονικά, τα οποία είναι εισαγόμενα.

Η Folli Follie καθιερώθηκε ως πραγματική πρωτοπόρος στην αγορά όταν παρουσίασε μεταξύ των πρώτων συλλογών της, μοναδικές δημιουργίες κοσμημάτων από ασήμι και γυαλί murano και στη συνέχεια ολοκληρωμένες συλλογές κοσμημάτων από ατσάλι σε ασημί ή χρυσό χρώμα συνδυασμένο με διαμάντια, μια τάση που ακολούθησαν αργότερα πολλοί άλλοι.

Το γεγονός ότι τα γυναικεία ρολόγια αποτελούν πλέον καθημερινό αξεσουάρ μόδας κι όχι ακριβό κόσμημα, που μπορούν να φορεθούν μόνα τους ή σε συνδυασμό, συνετέλεσε στη ραγδαία ανάπτυξη κι εδραίωση των ρολογιών Folli Follie στο χώρο της μόδας. Λόγω του ξεχωριστού σχεδιασμού, της υψηλής ποιότητας και της προσιτής τιμής τους, τα ρολόγια της Ceramic Collection, της Rubber Collection, τα Jewellery Watches και πρόσφατα οι συλλογές Emotions, Urban Spin, Water Champ και Heart4Heart, δεν είναι παρά ελάχιστα από τα ρολόγια Folli Follie που κοσμούν τους γυναικείους καρπούς ανά τον κόσμο.

Τα προϊόντα που παράγονται στο εξωτερικό σε αποκλειστικά δικά της σχέδια και με δική της επίβλεψη ως προς την ποιότητα κατασκευής τους είναι πολλαπλά, όπως κοσμήματα, ρολόγια χειρός και επιχειρηματικά δώρα όπως κλειδοθήκες, κορνίζες από ασήμι, δερμάτινα είδη (πορτοφόλια και ζώνες).

Η κύρια κατηγορία προϊόντων της Folli Follie όμως είναι τα κοσμήματα, τα οποία ανάλογα με την εκάστοτε αγορά, εκπροσωπούν το 50% έως 70% των συνολικών πωλήσεων. Σε αυτή την κατηγορία, με τιμές λιανικής από 50 έως 1000 ευρώ, ανάλογα με τα υλικά που χρησιμοποιούνται (χρυσός 18K, ασήμι, ατσάλι, bronze, πολύτιμοι και ημιπολύτιμοι λίθοι) και σε ένα εύρος τιμών που καλύπτει όλες τις ανάγκες, της τάξεως των 100-200 ευρώ, η Folli Follie προσφέρει μια ασύγκριτη συλλογή προϊόντων για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού στυλ. Πράγματι, στην κατηγορία του κοσμήματος, στην οποία μόνο το 15% της αγοράς αποτελείται από επώνυμα προϊόντα (που το κόστος τους ως επί το πλείστον ανέρχεται πάνω από 1000 ευρώ), η Folli Follie πρωτοπορεί, όντας ως η μοναδική διεθνής εταιρεία επώνυμων ειδών στον τομέα της αγοράς που έχει επιλέξει να δραστηριοποιείται.

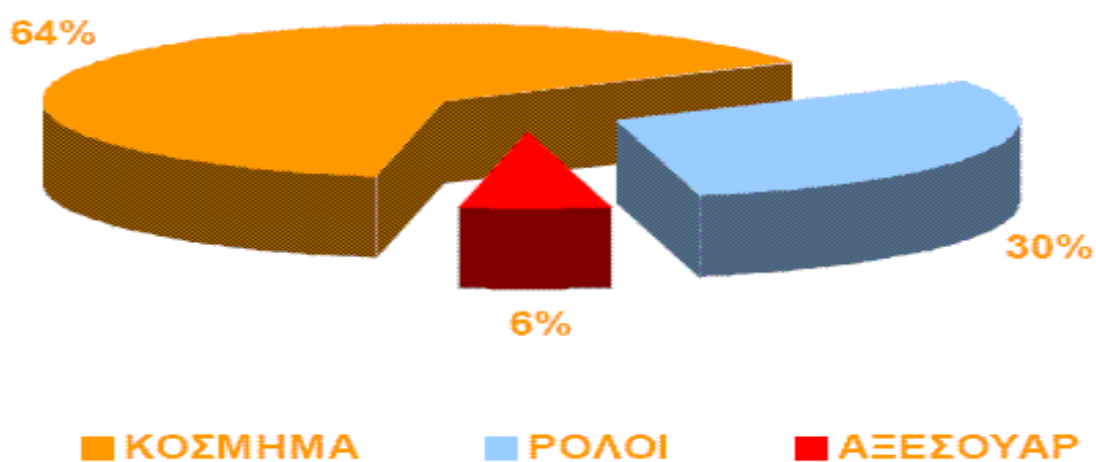
Τη σειρά προϊόντων της Folli Follie συμπληρώνουν τα ειδικά σχεδιασμένα ρολόγια, οι τσάντες, τα μικρά δερμάτινα αντικείμενα και

άλλα αξεσουάρ μόδας όπως ζώνες, εσάρπες και γυαλιά ηλίου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, όλες οι σειρές κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ Folli Follie συμπληρώνουν η μία την άλλη, προσφέροντας μια «ολοκληρωμένη πρόταση μόδας», παρέχοντας ταυτόχρονα μια σύγχρονη, εναλλακτική και φρέσκια εμπειρία στους καταναλωτές σε όλον τον κόσμο.

Το 2004 η σειρά των ρολογιών της εταιρείας συμπλήρωσε μια επιτυχημένη δεκαετή παρουσία σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά. Τα γυναικεία ρολόγια με την επωνυμία Folli Follie, καθώς και τα ανδρικά με την επωνυμία "TRITON", τυγχάνουν της ιδιαίτερης προτίμησης των καταναλωτών ανά τον κόσμο, λόγω του ξεχωριστού σχεδιασμού, της υψηλής ποιότητας και της προσιτής τιμής, καθιστώντας τη Folli Follie ως μια από τις κύριες επωνυμίες στο χώρο του ρολογιού.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται οι πωλήσεις της εταιρείας για το 2005 ανά κατηγορία προϊόντων:

### ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



Επιπλέον, ακολουθώντας τις επιταγές της βιομηχανίας της μόδας και τις ανάγκες του σύγχρονου άντρα για «κύριο» και «δευτερεύον» ρολόι, που ανταποκρίνονται στον έντονο τρόπο ζωής, τον Μάρτιο του

2006 η Folli Follie λάνσαρε εκ νέου την ανδρική της συλλογή, δημιουργώντας μια ποικιλία σχεδίων.

### **1.3. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ**

Η Folli Follie είναι μια εταιρεία που ανήκει στον κλάδο παραγωγής και διάθεσης κοσμημάτων από πολύτιμα μέταλλα. Πάραυτα, τα όρια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό θα μπορούσαν να αποκαλεστούν δυσδιάκριτα. Κύρια αιτία για αυτό αποτελεί το γεγονός της παγκόσμιας τάσης που υπαγορεύει να μπαίνει το κόσμημα στον ευρύτερο κλάδο των αξεσουάρ μόδας. Πριν από μερικά χρόνια, ο καταναλωτής δε θα δεχόταν εύκολα να δει δερμάτινες τσάντες στην βιτρίνα ενός φημισμένου κοσμηματοπωλείου. Σήμερα, όχι μόνο δεν ενοχλείται από αυτό αλλά αυτή η σύγχρονη τάση επιβάλλει στην εταιρεία να εμπλουτίζει συνεχώς την γκάμα των προϊόντων της, ώστε να καταφέρει να διαδώσει το όνομά της σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος του πλανήτη.

Στην Ελλάδα, η εταιρεία δημιούργησε μια τάση που δεν υπήρχε. Ως αποτέλεσμα ήταν ακόμη και ο απλός κοσμηματοπώλης να επενδύσει στην εικόνα του καταστήματός του αλλά και στη διαφήμιση.

Η Folli Follie παρουσιάζει συλλογές κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ κατά τη διάρκεια όλου του χρόνου. Συγκεκριμένα, παράγει δυο συλλογές το χρόνο, Φθινόπωρο/Χειμώνας και Άνοιξη/Καλοκαίρι, οι οποίες σχεδιάζονται από μια ομάδα Ελβετών, Ιταλών, Ολλανδών, Ελλήνων και Κινέζων σχεδιαστών. Όλες οι συλλογές εμπλουτίζονται κατά τη διάρκεια της χρονιάς με special promotions και νέες δημιουργικές προτάσεις. Η ειδοποιός διαφορά της Folli Follie από τις άλλες εταιρείες παραγωγής κοσμημάτων έγκειται στον προσανατολισμό

που έχει η εταιρεία να παρακολουθεί, να μεταφράζει και να διαμορφώνει τη μόδα στην καθημερινότητα, δημιουργώντας ιδιαίτερες προτάσεις στο χώρο του κοσμήματος με τη σφραγίδα της Folli Follie.

Η έμφαση που δίνεται στον ξεχωριστό σχεδιασμό δεν περιορίζεται μόνο στα προϊόντα, αλλά επεκτείνεται και σε άλλους τομείς που συνθέτουν το πρόσωπο της εταιρείας, όπως η διακόσμηση των καταστημάτων, η παρουσίαση των προϊόντων, η συσκευασία και το προωθητικό υλικό. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι από τις βιτρίνες των καταστημάτων έως την εσωτερική διάταξη και διακόσμηση του χώρου, καθώς και την έκθεση των προϊόντων υπάρχει ομοιογένεια στα καταστήματα όλων των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Στόχος της εταιρείας είναι τα καταστήματα, που αποτελούν το "πρόσωπο" της εταιρείας, να αντιπροσωπεύουν τις αξίες εκείνες που χαρακτηρίζουν τη Folli Follie: κομψότητα, ποιότητα, πολυτέλεια. Η συνέπεια στην εικόνα της επωνυμίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε παγκόσμια μάρκα (brand), για αυτό το λόγο εκτός από την ήδη υπάρχουσα υποδομή που εξασφαλίζει την ομοιογενή εικόνα της εταιρείας, μελετάται για κάθε νέα συλλογή εκτενώς η «εμφάνιση» των καταστημάτων και η παρουσίαση των νέων προϊόντων, ώστε να αντιπροσωπεύουν τον "κόσμο της Folli Follie". Η διεύρυνση του συνεχώς αναπτυσσόμενου δικτύου διανομής, συγκαταλέγεται και αυτό ανάμεσα στους στόχους του Ομίλου, ενώ με τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ), στοχεύει στη διατήρηση της τοποθέτησής τους, ως ένα διεθνώς αναγνωρισμένο όνομα ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου.

Ο Όμιλος διατηρεί ηγετική παρουσία στον κλάδο των πολυκαταστημάτων, στους τομείς της χονδρικής και λιανικής πώλησης με σημεία πώλησης και διανομής στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Τα καταστήματα Factory Outlet, αλλά και τα Attica πολυκαταστήματα



αποτελούν τα μεγαλύτερα ιδιόκτητα κανάλια διανομής και σημεία λιανικής πώλησης του Ομίλου στην Ελλάδα καλύπτοντας πάνω από 60.000 τμ. Μάρκες όπως Nike, Converse, Calvin Klein Jeans, G-Star, Samsonite και Technogym ανήκουν στο ενεργητικό του Ομίλου.

Τέλος, στην Ελλάδα η Folli Follie διαθέτει καταστήματα στην Αθήνα και την περιφέρεια, σε εμπορικά κέντρα όπως το The Mall Athens, το Athens Heart και το Athens Metro Mall, shop-in-shop σε πολυκαταστήματα όπως το Attica, το Golden Hall και το Notos Galleries.

Ο Όμιλος Folli Follie δημιουργεί μόδα σε παγκόσμιο επίπεδο και διαθέτει εδραιωμένη δυναμική παρουσία με πάνω από 750 σημεία πώλησης παγκοσμίως, ενώ παράλληλα απασχολεί περισσότερα από 6.000 άτομα ανά τον κόσμο. Συνεχίζει να επεκτείνει τις δραστηριότητές του σε νέες, στρατηγικής σημασίας αγορές, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την παρουσία του στις ήδη υπάρχουσες.

### **1.3.1 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ (ΚΑΕ)- ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Από το 1979, έως σήμερα τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών αποτελούν τον απόλυτο προορισμό με 130.000 επώνυμα, αυθεντικά, μοναδικά, καινοτόμα προϊόντα, που διατίθενται σε ανταγωνιστικές τιμές και βρίσκονται πρώτα στις προτιμήσεις των 29.100.000 τουριστών, Ελλήνων και ξένων, ενώ τους προσφέρουν την καλύτερη εμπειρία στις ταξιδιωτικές τους αγορές στη χώρα μας. Πρόκειται για τον απόλυτο αριθμό των 7.200.000 επιβατών που επιλέγουν, κάθε χρόνο, τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών για τις αγορές τους.

Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών δραστηριοποιούνται κατά αποκλειστικότητα στην Ελλάδα, στον τομέα του ταξιδιωτικού λιανικού

εμπορίου (travel retail) διατηρώντας το αποκλειστικό δικαίωμα πώλησης αφορολογήτων ειδών, σε όλες τις εξόδους της Ελλάδας. Η εταιρεία ξεχωρίζει για τους ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης και τις υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που προσφέρει στους πελάτες της. Ξεκινώντας με δύο καταστήματα, σήμερα διαθέτει 94 καταστήματα σε 44 σημεία (21 αεροδρόμια, 11 συνοριακούς σταθμούς, 12 λιμάνια) σε όλη τη χώρα.

Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών είναι πάντα πρωτοπόρα στις εξελίξεις καλύπτοντας κάθε αγοραστική ανάγκη του επιβάτη, ανανεώνοντας συνεχώς την γκάμα των προϊόντων τους και λανσάροντας, πριν από την τοπική αγορά, πολλά από τα είδη των τελευταίων σειρών προϊόντων.

Το 1999, με την αλλαγή της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις πωλήσεις αφορολογήτων ειδών, τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. εφάρμοσε την πολιτική «travel value», που σημαίνει ίδιες τιμές για όλους τους προορισμούς (εσωτερικούς, εντός και εκτός Ε.Ε.) απορροφώντας τους δασμούς και τους φόρους.

Όλα τα καταστήματα βρίσκονται μετά τον έλεγχο των διαβατηρίων, έντονα σηματοδοτημένα για να ελκύουν το ενδιαφέρον των ταξιδιωτών, προσφέροντας μία τεράστια συλλογή αυθεντικών προϊόντων.

Η εταιρεία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. αναπτύσσεται και εξελίσσεται βελτιώνοντας συνεχώς τον τρόπο λειτουργίας της. Η απλοποιημένη οργανωτική δομή, η όλο αποτελεσματικότερη διοίκηση, οι οικονομικές συνέργιες και η τεχνογνωσία του Ομίλου προσφέρουν στα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών σημαντικά πλεονεκτήματα που συμβάλουν στην ανάπτυξή τους.

Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών είναι ο τελευταίος σταθμός στο ταξίδι του τουρίστα, του στελέχους, του κάθε επιβάτη που αναχωρεί από την Ελλάδα.

### **1.3.1.1. ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ - ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Η εταιρεία Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών Α.Ε.:

α) Σύμφωνα με την οικονομική επιθεώρηση “European Business Magazine – 2005” κατατάσσεται στην 7η θέση των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων απόδοσης ιδίων κεφαλαίων στην Ευρώπη.

β) Αναδείχθηκε μία από τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες ταξιδιωτικού λιανεμπορίου παγκοσμίως με βάση τις πωλήσεις.

γ) Σύμφωνα με το “The Duty Free & Travel Retail Database & Directory” αναδείχθηκε το 2007 η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία με βάση την κερδοφορία της.

δ) Το 2008, παρουσία του Προέδρου της Δημοκρατίας, του Πρωθυπουργού της χώρας και άλλων σημαντικών προσωπικοτήτων, το ΕΒΕΑ απένειμε στην εταιρεία το βραβείο «Εξαγωγικής Δραστηριότητας» για το 2007.

ε) Ενώ, το 2010 η Generation Research την κατέταξε στην 9η θέση με τους “The World’s Top50 Giant Operators, 2009”.

Η δραστηριότητα του Ομίλου Folli Follie, στον κλάδο του Τουριστικού Εμπορίου επεκτείνεται πολύ περισσότερο με τα προϊόντα Folli Follie και Links of London τα οποία διατίθενται προς πώληση, εν ώρα πτήσης, στις μεγαλύτερες διεθνείς αερογραμμές. Η δυναμική παρουσία του Ομίλου Folli Follie στον κλάδο του ταξιδιωτικού εμπορίου έχει αναγνωριστεί σε διεθνές επίπεδο από τα Duty Free News International Product Awards 2010, όπου ο Όμιλος Folli Follie απόσπασε τις ακόλουθες διακρίσεις:

- i) “Best New Beauty Store” για το νέο κατάστημα Αρωμάτων, Καλλυντικών & Folli Follie των Hellenic Duty Free Shops στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών

- ii) “Best Watches Marketing Campaign” στην κατηγορία Ρολογιών για τις Ασιατικές αερογραμμές
- iii) “Best New Jewellery Store” για το κατάστημα της Folli Follie στον Διεθνή Αερολιμένα του Χονγκ Κονγκ

### **1.3.2 ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ**

Ο Όμιλος Folli Follie δραστηριοποιείται στον χώρο των πολυκαταστημάτων και εκπωτικών καταστημάτων. Το πρώτο εκπωτικό πολυκατάστημα “Factory Outlet”, άνοιξε το 1999 σε μια επιφάνεια 13.000 τμ. στην οδό Πειραιώς στα νότια προάστια της Αθήνας.

Από τον Απρίλιο του 2005 ο Όμιλος συμμετέχει με 50% στο “Attica, the department store” το μεγαλύτερο πολυκατάστημα στην ελληνική αγορά, το οποίο εκτείνεται σε 25.000 τμ. σε οκτώ ορόφους στο κέντρο της Αθήνας. Το Δεκέμβριο του 2006, ένα δεύτερο εκπωτικό πολυκατάστημα στο εμπορικό πάρκο του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών με το ίδιο εμπορικό σήμα “Factory Outlet” ξεκίνησε τη λειτουργία του. Το Νοέμβριο του 2008, ένα δεύτερο Attica, με συμμετοχή 35%, ξεκίνησε τη λειτουργία του στο εμπορικό κέντρο “Golden Hall” κοντά στο Ολυμπιακό Στάδιο της Αθήνας, που καλύπτει 13.000 τμ.

Επιπλέον, ο Όμιλος έχει ένα πρόγραμμα ανασυγκρότησης δύο ακόμα κτιρίων με προκαθορισμένη χρήση, σαν πολυκαταστήματα. Και τα δύο κτίρια είναι ιδιοκτησία της εταιρείας: το πρώτο είναι το πρώην ιστορικό πολυκατάστημα “Minion” και καλύπτει 15.000 τμ. στο κέντρο της Αθήνας κοντά στην πλατεία Ομονοίας και το άλλο κτίριο στο κέντρο του Βουκουρεστίου στη Ρουμανία έκτασης 12.000 τμ. Και τα δύο πολυκαταστήματα είναι υπό ανακαίνιση.

### **1.3.3. ΤΟΜΕΑΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ**

Ο Όμιλος Folli Follie δραστηριοποιείται στον κλάδο της χονδρικής και της λιανικής, ως αποκλειστικός εισαγωγέας και διανομέας επώνυμων ειδών ένδυσης, υπόδησης και αξεσουάρ στις αγορές της Ελλάδας, Κύπρου, Ρουμανίας και Βουλγαρίας.

Το 2010, ο Όμιλος ανέλαβε την αντιπροσώπευση και διανομή στην Ελλάδα των προϊόντων της Samsonite, του παγκόσμιου καθοδηγητή (leader) στην αγορά ταξιδιωτικών ειδών, τσαντών και χαρτοφυλάκων. Το 2011, ο Όμιλος ανέλαβε την αντιπροσώπευση και διανομή στην Ελλάδα των προϊόντων της Calvin Klein.

Το 2009, ο Όμιλος ξεκίνησε την ανάπτυξη των Juicy Couture boutiques. Μέχρι σήμερα λειτουργούν δώδεκα σημεία πώλησης – τέσσερα μέσα στα “Attica” πολυκαταστήματα, ένα στο Factory Outlet Αεροδρομίου και ένα στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, ενώ λειτουργούν πέντε αποκλειστικά σημεία πώλησης σε Κηφισιά, Κολωνάκι, Γλυφάδα, Θεσσαλονίκη και Μύκονο, ενώ τον Απρίλιο του 2011, άνοιξε η πρώτη Juicy Couture boutique εκτός Ελλάδος, στη Σόφια της Βουλγαρίας.

### **1.3.4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ**

Ο Όμιλος με μια μακρόχρονη παράδοση στον εξοπλισμό fitness, εκπροσωπεί στην Ελλάδα την TechnoGym, τον κορυφαίο κατασκευαστή αθλητικού εξοπλισμού και αθλητικών οργάνων.

Επιπλέον, ο Όμιλος αντιπροσωπεύει και πουλάει μοτοσυκλέτες, ανταλλακτικά, είδη ένδυσης και σχετικά αξεσουάρ της Harley-Davidson

και Buell, ενώ έχει αναπτύξει και ένα αυτόνομο εμπορικό τμήμα, που ασχολείται με τον τομέα συστημάτων παρακολούθησης.

Τα ναυπηγεία Planaco, που βρίσκονται στην Αίγινα και είναι γνωστά στους φίλους της θάλασσας εδώ και 30 χρόνια, συμπληρώνουν τις λοιπές δραστηριότητες του Ομίλου.

### **1.3.5. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ**

Η εταιρική υπευθυνότητα του Ομίλου Folli Follie σχετίζεται με τις δεσμεύσεις της διοίκησης έναντι των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών, των προμηθευτών, αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Τα ενδιαφερόμενα αυτά μέρη (stakeholders) αποτελούν κατά μια έννοια, την οικογένεια μέσα στην οποία ο Όμιλος αναπτύσσεται και λειτουργεί με υπευθυνότητα και σεβασμό.

Ο τομέας του Πολιτισμού είναι κάτι που χαρακτηρίζει την κοινωνική προσφορά της Folli Follie. Η συνεργασία με πολιτιστικούς φορείς και οργανισμούς που προάγουν τον πολιτισμό και την τέχνη θεωρείται ιδανικά πράξη μείζονος κοινωνικής και εθνικής σημασίας. Στο παρελθόν η Folli Follie έχει χορηγήσει πολιτιστικά γεγονότα όπως το πρώτο θέατρο Καμπούκι στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών και τη συναυλία του Διονύση Σαββόπουλου στο Μουσείο Μπενάκη της Αθήνας. Αναμενόμενο είναι η φιλοσοφία της εταιρείας γύρω από τον πολιτισμό και τις τέχνες να εφαρμόζεται και σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, τον Οκτώβριο του 2005 η Folli Follie είχε την τιμή να υποστηρίξει την επιτυχημένη Ελληνίδα καλλιτέχνίδα και Πρέσβειρα Καλής Θελήσεως της UNESCO, κα Νανά Μούσχουρη, στην αποχαιρετιστήρια συναυλία της στο Χονγκ Κονγκ. Το Μάιο του 2007, στα πλαίσια της επίσημης επίσκεψης της Υπουργού Εξωτερικών κυρίας Ντόρας Μπακογιάννη στην

Κίνα, η Folli Follie χορήγησε τη μία και μοναδική συναυλία της Άλκηστης Πρωτοψάλτη στην Απαγορευμένη Πόλη του Πεκίνου.

Οι δραστηριότητες της Folli Follie εκτείνονται και σε μακροχρόνιες πρωτοβουλίες φιλανθρωπικού χαρακτήρα σε ολόκληρη την Ελλάδα, με το να καλύπτει ανάγκες σχολείων, μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και μη κυβερνητικών οργανισμών που σχετίζονται με παιδιά. Πιο συγκεκριμένα, υλοποιεί δωρεές σε κοινωφελή ιδρύματα, όπως το Ίδρυμα Βρεφών Μητέρα, το Κέντρο Ζωής, το Κέντρο Ψυχικής Υγιεινής. Και αξίζει ακόμα να αναφερθεί ότι τον Οκτώβριο κάθε χρόνου, συμμετέχει ενεργά υποστηρίζοντας το Αντικαρκινικό Πρόγραμμα ‘Pink Ribbon’ της Estee Lauder.

Σε ότι αφορά στον υπόλοιπο κόσμο, η Folli Follie αναλαμβάνει χορηγίες για φιλανθρωπικούς σκοπούς, όπως το Αντικαρκινικό Ίδρυμα στο Χονγκ Κονγκ, μέσω της καμπάνιας “Pink Revolution”, της οποίας η Folli Follie είναι κύριος χορηγός τα τελευταία χρόνια. Το φθινόπωρο του 2009 η Folli Follie σχεδίασε για την Ελλάδα και εξωτερικό δύο συλλεκτικά βραχιόλια σε συνεργασία με την κορυφαία μη κυβερνητική οργάνωση Save the Children, μέρος από τα έσοδα των οποίων διατέθηκαν για την ενίσχυση των αξιόλογων δραστηριοτήτων της. Το χειμώνα του 2010, η Folli Follie σχεδίασε για την Ισπανία το Limited Edition SOS ρολόι και υποστήριξε τους σκοπούς του SOS Foundation. Ακόμη, η εταιρεία κάνει δωρεές στο ίδρυμα “Smile Angel” στην Κίνα, που ασχολείται με τη φροντίδα και προστασία του παιδιού.

Επιπλέον, η Folli Follie συνεχίζει να δείχνει την ευαισθησία της σε θέματα κοινωνικής αλληλεγγύης τα οποία δεν αφορούν επαγγελματικές ενέργειες αλλά ζητήματα που η εταιρεία αισθάνεται την ευθύνη ότι θα πρέπει να γνωστοποιηθούν στο κοινό. Το Μάιο του 2008 η εταιρεία διοργάνωσε ένα μεγάλο Charity Sale στο Χονγκ Κονγκ για να υποστηρίξει τα θύματα του σεισμού στην επαρχία Σιτσουάν. Τον Ιούνιο

του 2008, ένα χρόνο μετά τις καταστροφικές φωτιές στη Δυτική Πελοπόννησο, που είχαν κοστίσει ανθρώπινες ζωές και είχαν καταστρέψει δασικές εκτάσεις και κατοικημένες περιοχές, η εταιρεία παρέδωσε στην Κοινότητα Αρτέμιδας του Δήμου Ζαχάρως, στην Ηλεία, έξι έργα συνολικού ύψους περίπου 1.000.000€. Ο Όμιλος Folli Follie υποστήριξε ενεργά τους πληγέντες του καταστροφικού σεισμού που έπληξε την Ιαπωνία τον Μάρτιο του 2011. Η Folli Follie προσέφερε 10% των παγκόσμιων πωλήσεων της ολοκληρωμένης συλλογής Heart4Heart, ενώ η Links of London το 10% των παγκοσμίων πωλήσεων του κλασικού Friendship Bracelet για να υποστηρίξει τους σκοπούς του Ιαπωνικού Ερυθρού Σταυρού.

Με το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη να παίζουν πρωταρχικό ρόλο, τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου Folli Follie, καθώς και τα κτίρια των Factory Outlet προάγουν προγράμματα ανακύκλωσης, ανακύκλωσης μπαταριών και εξοικονόμησης ενέργειας.

#### **1.4. ΜΕΤΟΧΗ FOLLI FOLLIE**

Ο βασικός μέτοχος της Εταιρείας είναι ο κ. Δημήτρης Κουτσολιούτσος. Με την απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της Εταιρείας, η οποία πραγματοποιήθηκε την 4.7.2011, το μετοχικό κεφάλαιό της διαμορφώθηκε σε 66.948.210 κοινές ονομαστικές μετοχές με ονομαστική αξία 0,30€

Οι μετοχές Folli Follie Group διαπραγματεύονται στην ελληνική χρηματιστηριακή αγορά. Η 04.01.2001 ήταν η πρώτη μέρα διαπραγμάτευσης των νέων μετοχών Folli Follie Group στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η Folli Follie Group έχει μόνο μια κατηγορία μετοχών, με κάθε μετοχή να φέρει τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Την 7

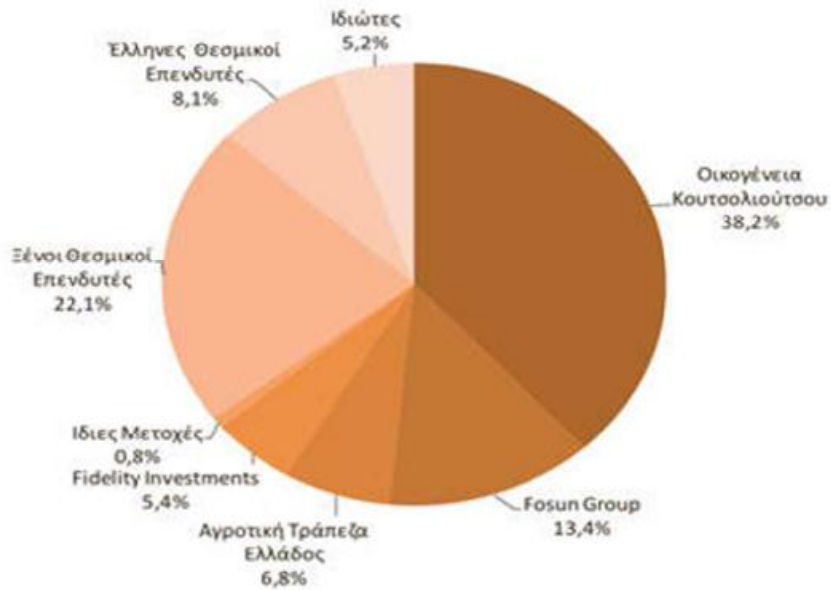


Ιανουαρίου 2011 οι νέες μετοχές Folli Follie Group άρχισαν τη διαπραγμάτευσή τους στο Χρηματιστήριο Αθηνών, μετά από την τριπλή συγχώνευση μεταξύ των εισηγμένων εταιρειών Folli Follie ABEE, Elmec Sport ABETE και Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε., η οποία ολοκληρώθηκε την 30η Δεκεμβρίου 2010. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι μετοχές των Folli Follie ABEE, Elmec Sport ABETE να σταματήσουν την διαπραγμάτευσή τους στο Χρηματιστήριο Αθηνών από αυτή την ημερομηνία και μετά.

Μέτοχοι	Μετοχές πριν τη Συγχώνευση	Σχέση Ανταλλαγής	Μετοχές Μετά τη Συγχώνευση	% συμμετοχής στο Μετοχικό Κεφάλαιο μετά τη Συγχώνευση
ΚΑΕ	52.675.000	1 παλαιά μετοχή ΚΑΕ προς 0,43498235 νέα μετοχή ΚΑΕ	9.845.584	16,25%
FOLLI FOLLIE	32.946.875	1 μετοχή Folli προς 1,53553730 νέες μετοχές ΚΑΕ	50.591.155	83,50%
ELMEC	55.400.000	1 μετοχή Elmec προς 0,06214769 νέα μετοχή ΚΑΕ	151.471	0,25%
<b>Σύνολο</b>			<b>60.588.210</b>	<b>100,00%</b>

Η διασπορά των μετοχών της Folli Follie Group αγγίζει το 36,2%, η Fosun Group κατέχει το 13,4%, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος κατέχει το 6,8%, η Fidelity 5,4% ενώ το υπόλοιπο 38,2% ανήκει στους ιδρυτές. Αυτό έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική ισορροπία: ενώ από τη μια πλευρά παρέχει στον Όμιλο σημαντικά χρηματοδοτικά μέσα, επιτρέπει ταυτόχρονα την διατήρηση του προσανατολισμού και των προσπάθειών της διοίκησης που ήταν πάντα ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής κίνησης, ο Όμιλος ήταν σε θέση, τα τελευταία χρόνια, να εφαρμόσει με επιτυχία τα σχέδιά της για διεθνή επέκταση.

Μετοχική Σύνθεση  
(Πηγή: αποθετήριο το τέλος Σεπτεμβρίου 2011)



Η εικόνα της Εταιρείας σε αριθμούς:

	Δεκ 31, 2010 σε € εκατ.	Δεκ 31, 2009 σε € εκατ.
Συνολικά Έσοδα	€989,6	€992,5
Μικτό κέρδος	€498,5	€493,3
ΕΒΙΤΔΑ	€193,3	€199,4
ΕΒΙΤ	€171,6	€177,5
Κέρδη προ Φόρων	€124,7	€157,7
Καθαρό κέρδος	€83,2	€113,4
Σύνολο Ενεργητικού	€1.582,7	€1.436,7
Σύνολο υποχρεώσεων	€1.038,3	€995,6
Καθαρό χρέος	€652,2	€632,8
Καθαρή θέση μετόχων	€544,4	€441

Σύνολο Απασχολούμενου	5.969	5.611
Προσωπικού		
εκ τούτου στην Ελλάδα	2.843	2.526
Σημεία πώλησης	700	570

## 1.5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η Folli Follie Group, όπως και οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζει έναν «οικογενειακό» χαρακτήρα στην οργανωτική και διοικητική της δομή. Η Εταιρεία ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε., με διακριτικό τίτλο FOLLI FOLLIE GROUP, ανακοίνωσε στη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε 26.05.2011 ότι η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας για το διάστημα μέχρι την 19<sup>η</sup> Ιουνίου 2014, όπου και θα επέλθει το τέλος της θητείας του, είναι η παρακάτω:

ΟΝΟΜΑ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
<b>ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΟΥΤΣΟΛΙΟΥΤΣΟΣ</b>	<b>ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΣ - ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΚΟΥΤΣΟΛΙΟΥΤΟΥ</b>	<b>ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΣ - ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΤΖΩΡΤΖΗΣ ΚΟΥΤΣΟΛΙΟΥΤΣΟΣ</b>	<b>ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ - ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΒΕΛΕΝΤΖΑΣ</b>	<b>Α΄ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ &amp; ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</b>
<b>ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΖΑΧΑΡΙΟΥ</b>	<b>Β΄ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ &amp; ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</b>
<b>ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΡΩΝΗΣ</b>	<b>ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΔΑΦΕΡΜΟΣ</b>	<b>ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>JIANNONG QIAN</b>	<b>ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>

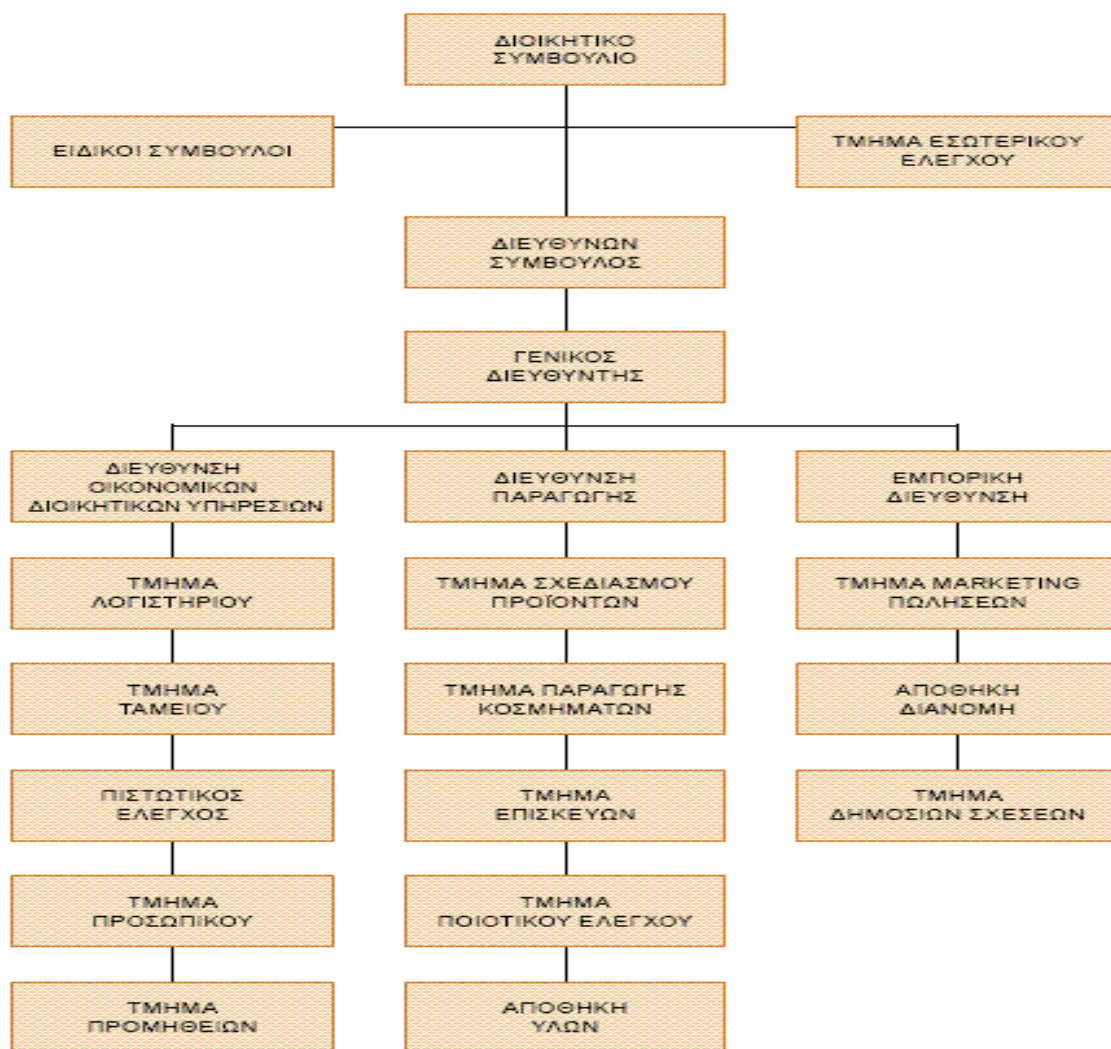
<b>ΗΛΙΑΣ ΚΟΥΚΟΥΤΣΑΣ</b>	<b>ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΗΛΙΑΣ ΚΟΥΛΟΥΚΟΥΝΤΗΣ</b>	<b>ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΖΑΧΑΡΙΑΣ ΜΑΝΤΖΑΒΙΝΟΣ</b>	<b>ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΗΛΙΑΣ ΜΠΙΕΤΣΗΣ</b>	<b>ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>
<b>ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΩΤΗ</b>	<b>ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ</b>

Ωστόσο, σχετικά με τον τρόπο διοίκησής της στο εξωτερικό η εταιρεία δεν ακολουθεί το μοντέλο που έχουν κατά καιρούς υιοθετήσει άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, δηλαδή να στείλουν Έλληνες managers. Η Folli Follie Group δεν επέλεξε αυτό το μοντέλο διότι θεωρεί ότι:

1. Ο Έλληνας θα χρειαστεί πολύ χρόνο για να μάθει τα μυστικά της αγοράς στην οποία θα πάει.
2. Δεν θα έχει κοινωνική ζωή. Πράγμα που παίζει σημαντικό ρόλο, γιατί ο Έλληνας έχει μια άλλη κουλτούρα και τρόπο ζωής από αυτή της χώρας που θα πάει.
3. Ο Έλληνας υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να νοσταλγεί την πατρίδα του.

Άρα η Folli Follie Group θεωρεί ότι αν κάποιος αποφασίσει να επεκταθεί στο εξωτερικό, πρέπει να επενδύσει στο τοπικό management. Επίσης, πρέπει να παρέχει ανταγωνιστικούς μισθούς ώστε να προσελκύσει τους καλύτερους, διότι μόνο με αυτούς μπορείς να αναπτυχθείς γρηγορότερα σε μια αγορά. Επιπλέον, πρέπει να έχει πολύ καλή σχέση με τους εργαζομένους διότι παίζουν μεγάλο ρόλο. Έτσι, στην εταιρεία υπάρχει πρόβλεψη ακόμα και για την τελευταία πωλήτρια ενός καταστήματος στο εξωτερικό, να ταξιδεύσει στην Ελλάδα για να γνωρίσει την εταιρεία στην οποία εργάζεται.

Παρακάτω παρουσιάζεται ολόκληρη η οργανωτική δομή της εταιρείας:



Η Διεύθυνση των εργασιών της Εταιρείας ασκείται από τα εξής Διευθυντικά Στελέχη:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Δημήτρης Κουτσολιούτσος	Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος
Γεώργιος Κουτσολιούτσος	Αντιπρόεδρος Δ.Σ.
Βασίλειος Αγαπητός	Γενικός Διευθυντής Ομίλου
Ιωάννης Ζάννος	Ειδικός Σύμβουλος
Βασίλειος Καλαματιανός	Οικονομικός Διευθυντής Ομίλου
Ειρήνη Νιώτη	Treasurer

<b>Γεώργιος Αλαβάνος</b>	<b>Διευθυντής Λογιστηρίου</b>
<b>Άννα Δούκα</b>	<b>Εσωτερική Ελέγκτρια</b>
<b>Βασιλική Αναγνωστοπούλου</b>	<b>Διευθύντρια Εργοστάσιου</b>
<b>Γιάννης Βούτσας</b>	<b>New Business Development</b>
<b>Ελεάνα Παγουλάτου</b>	<b>Διευθύντρια Marketing</b>
<b>Αφροδίτη Πηγή</b>	<b>Διευθύντρια Επικοινωνίας &amp; Δημόσιων Σχέσεων</b>

Στο παράρτημα παρουσιάζονται κάποια βιογραφικά στοιχεία των παραπάνω ανώτερων στελεχών της εταιρείας.

## **1.6. ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Την 30.06.2011 ο Όμιλος απασχολούσε 6.146 εργαζόμενους έναντι 5.938 εργαζομένων την 30.06.2010. Τα αντίστοιχα μεγέθη για την Εταιρεία είναι 2.593 έναντι 2.447 εργαζομένων.

## **1.7. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΕΣ**

Η αβεβαιότητα που προέρχεται από την Ελληνική δημοσιονομική κρίση έχει και πιθανότατα θα συνεχίσει να έχει αρνητική επίδραση στον επιχειρηματικό κόσμο, στα λειτουργικά αποτελέσματα και σίγουρα και στην οικονομική υπόσταση του Ομίλου.

Κατά τη γνώμη της διοίκησης, ο Όμιλος εκτίθεται σε οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους μέσω των μεταβολών της καταναλωτικής συμπεριφοράς και μέσω δυσμενών συνθηκών που επικρατούν στις αγορές που δραστηριοποιείται.

Επιπλέον, η τυχόν ενίσχυση του ευρώ έναντι των λοιπών νομισμάτων, όπως ιαπωνικού γιέν, θα επιδράσει δυσμενώς στη

δραστηριότητα του τομέα του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου. Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος έχει επενδύσεις σε ξένες επιχειρήσεις, των οποίων το λειτουργικό νόμισμα δεν είναι το ευρώ, συνεπώς οι οικονομικές τους καταστάσεις δεν συντάσσονται σε ευρώ. Εξαιτίας αυτού, ο Όμιλος εκτίθεται σε κίνδυνο από τη μετατροπή των εν λόγω οικονομικών καταστάσεων σε ευρώ προκειμένου να ενοποιηθούν στις αντίστοιχες καταστάσεις του Ομίλου.

Επίσης, παρά τον πρωτοφανή περιορισμό της ρευστότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Όμιλος έχει μεριμνήσει για την ενίσχυσή της με τη δημιουργία εκπτώτικων πρατηρίων για την διάθεση παλαιών αποθεμάτων και επίσης καταφέρνει και διατηρεί υψηλή την ρευστότητά του χάρη στη λιανική φύση του μεγαλύτερου μέρους των πωλήσεών του.

Η προμήθεια και η ζήτηση των προϊόντων και κατά επέκταση το κόστος και οι πωλήσεις του Ομίλου επηρεάζονται από διάφορους εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι η πολιτική αστάθεια, η οικονομική αβεβαιότητα και η ύφεση. Έτσι καταλήγοντας, γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρεία είναι δύσκολο να μπορεί να ελέγξει και να προβλέψει όλους εκείνους τους παράγοντες όπως, η διεθνής κρίση, η κυμαινόμενη πορεία των διεθνών χρηματαγορών, το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα, η ψυχολογία του επενδυτικού κοινού, οι πανελλαδικές απεργίες και διαδηλώσεις, η απαγόρευση του καπνίσματος στους χώρους των αεροδρομίων, οι οποίοι είναι σε θέση να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του Ομίλου, τόσο σε εταιρικό όσο και σε γενικότερο επίπεδο.

## **1.8. ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ**

Βασικό στοιχείο της επεκτατικής στρατηγικής της εταιρείας είναι η σωστή επιλογή σημείων πώλησης. Από το 1982 που άνοιξε το πρώτο

κατάστημα Folli Follie στην Αθήνα, η επωνυμία Folli Follie εμφανίζεται σε 28 χώρες και 750 σημεία πώλησης συνολικά σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Μόνο στην Ιαπωνία και στην Κίνα η Folli Follie αριθμεί σήμερα περίπου 75 και 108 σημεία πώλησης αντίστοιχα, διαθέτοντας παράλληλα παρουσία στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους των πιο κοσμοπολίτικων πόλεων του κόσμου: Λονδίνο (New Bond Street), Τόκιο (Ginza), Χονγκ Κονγκ (Central), Νέα Υόρκη (Prince Street, Madison Avenue), Ντουμπάι, Αθήνα, Πεκίνο, Σεούλ, Χονολουλού.

Η Folli Follie διαθέτει πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο του travel retail με σημεία πώλησης σε αναρίθμητα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών (duty free) αεροδρομίων ανά τον κόσμο όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, της Αθήνας (Ελευθέριος Βενιζέλος), του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη, του Γκουάμ μεταξύ άλλων, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών. Επίσης, προϊόντα Folli Follie μπορεί κανείς να βρει σε πολυκαταστήματα όπως τα Galleries Lafayette, Isetan, Takashimaya και στα Corte Ingles της Ισπανίας.

Ο Όμιλος Folli Follie έχει ένα εντυπωσιακό δίκτυο καταστημάτων σε Ελλάδα, Ρουμανία και Βουλγαρία. Βασικός άξονας του δικτύου είναι η αλυσίδα αποκλειστικών καταστημάτων Nike που αποτελείται από 70 σημεία πώλησης σήμερα: 35 στην Ελλάδα, 22 στην Ρουμανία και 13 στη Βουλγαρία. Το δίκτυο καταστημάτων Converse είναι υπό ανάπτυξη και αποτελείται από 10 σημεία πώλησης στην Ελλάδα, 2 στη Ρουμανία και 3 στη Βουλγαρία.

Έτσι, πέρα από την Ελλάδα που έχει ομώνυμα καταστήματα, η Folli Follie έχει δημιουργήσει καταστήματα στις πιο κάτω χώρες:

<u><b>ΕΛΛΑΔΑ</b></u>	<b>ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΛΕΙΣ</b>
<u><b>ΕΥΡΩΠΗ</b></u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ΚΥΠΡΟΣ</b></li><li>• <b>ΤΣΕΧΙΑ</b></li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΑΓΓΛΙΑ</li> <li>• ΓΑΛΛΙΑ</li> <li>• ΠΟΛΩΝΙΑ</li> <li>• ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ</li> <li>• ΡΟΥΜΑΝΙΑ</li> <li>• ΣΛΟΒΑΚΙΑ</li> <li>• ΙΣΠΑΝΙΑ</li> <li>• ΕΛΒΕΤΙΑ</li> <li>• Π.Γ.Δ.Μ.</li> </ul>
<u>ΑΣΙΑ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΚΙΝΑ</li> <li>• ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ</li> <li>• ΜΑΚΑΟ</li> <li>• ΙΑΠΩΝΙΑ</li> <li>• Ν. ΚΟΡΕΑ</li> <li>• ΜΑΛΑΙΣΙΑ</li> <li>• ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ</li> <li>• ΤΑΪΒΑΝ</li> <li>• ΤΑΥΛΑΝΔΗ</li> </ul>
<u>ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΝΕΑ ΥΟΡΚΗ</li> <li>• ΚΑΝΑΔΑΣ</li> <li>• ΧΑΒΑΗ</li> <li>• GUAM</li> </ul>
<u>ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ΚΑΤΑΡ</li> <li>• ΑΙΓΥΠΤΟΣ</li> <li>• ΗΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ</li> </ul>

Με την εξαγορά των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών (ΚΑΕ) σε συνεργασία με την εταιρεία "Γερμανός", η Folli Follie απέκτησε έντονη παρουσία στον τουριστικό κλάδο και σε ένα πολλά υποσχόμενο τομέα πωλήσεων. Η Folli Follie κατέχει καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών στο Αεροδρόμιο Αθηνών Ελευθέριος Βενιζέλος, όπως επίσης και στα αεροδρόμια του Βανκούβερ, της Σεούλ και πολλών άλλων. Τέλος, τα προϊόντα Folli Follie διατίθενται, σε 21 αεροπορικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο, σε Ευρώπη, Αμερική, Ασία και Αραβικά Εμιράτα. Τον Ιούλιο του 2005 μετά από γενική συνέλευση της εταιρείας ανακοινώθηκε ότι στο πλαίσιο της περαιτέρω ανάπτυξης της εταιρείας στον κλάδο του travel

retail, η Folli Follie θα προχωρήσει σε συνεργασία με 7 αεροπορικές εταιρείες. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι οι παρακάτω:

1. Qatar Airways
2. China Southern
3. China Eastern
4. China Northern
5. Air Asia
6. Hainan και
7. Shanghai Airlines

Σήμερα προϊόντα της διατίθενται σε ορισμένες από τις κυριότερες πτήσεις αεροπορικών εταιρειών, όπως των:

- |                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| i) British Airways  | ix) Korean Airlines       |
| ii) Iberia          | x) Qatar Airlines         |
| iii) Aeroflot       | xi) Singapore Airlines    |
| iv) Cathay Pacific  | xii) United Airlines      |
| v) Air China        | xiii) Virgin Atlantic κ.ά |
| vi) China Eastern   |                           |
| vii) Japan Airlines |                           |
| viii) ANA Airlines  |                           |

Αυτή η ανάπτυξη θεωρείται από την εταιρεία, στρατηγικής σημασίας απόφαση, που θα βοηθήσει για την περαιτέρω ενίσχυση και εδραίωση του εμπορικού σήματος της στην Ασία, τις Αραβικές χώρες, αλλά και διεθνώς.

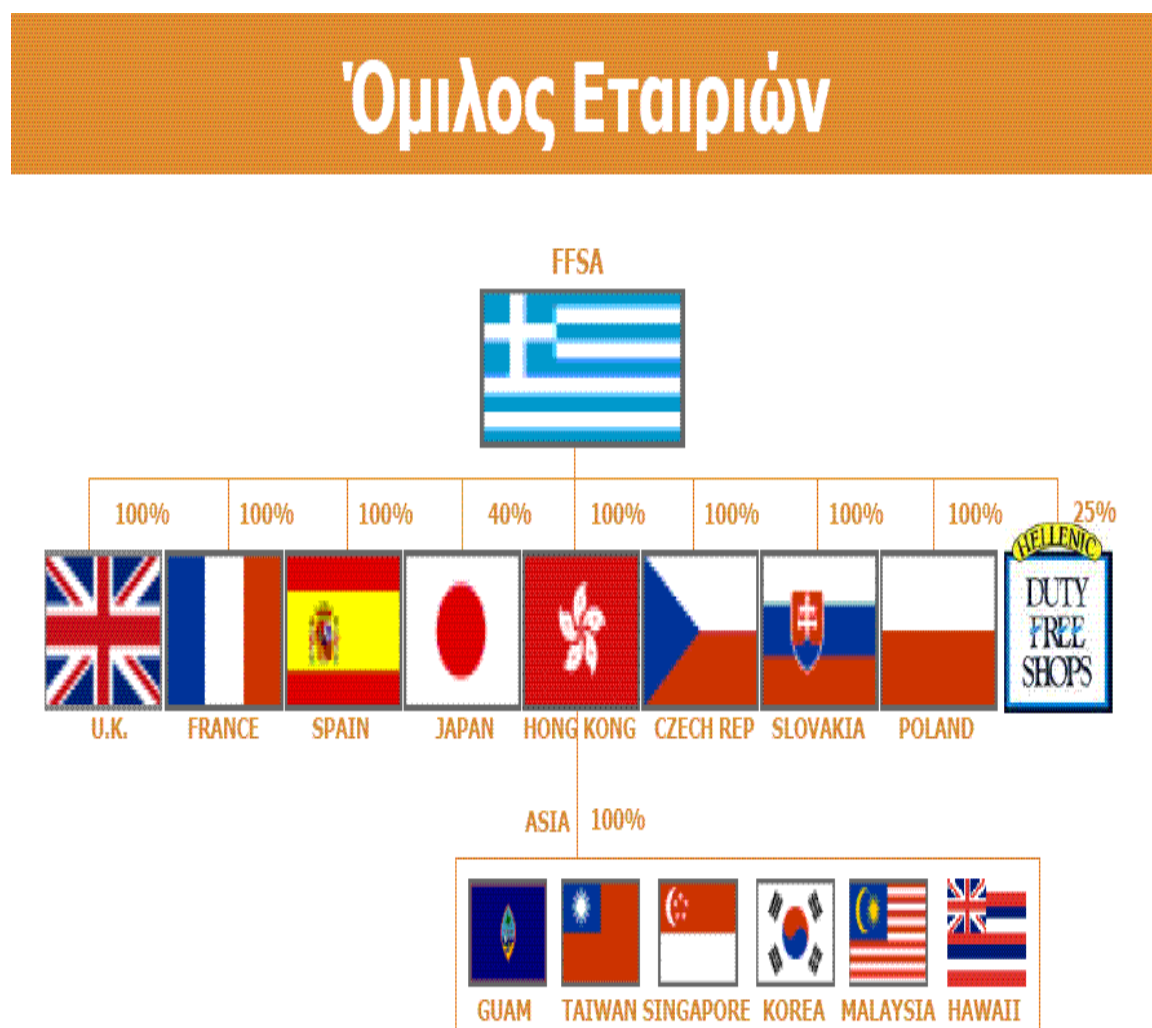
Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι η εταιρεία έχει προχωρήσει σε μια σημαντική επένδυση στο travel retail, διότι ο κλάδος του ταξιδιωτικού εμπορίου αποτελεί για τη Folli Follie σημαντικό μέσο στην ενίσχυση του ονόματός της. Μέσω του συγκεκριμένου καναλιού διανομής η Folli Follie απευθύνεται σε έναν «παγκόσμιο καταναλωτή»

(global consumer), μεταφέροντας με αυτό τον τρόπο τα προϊόντα της και το όνομά της σε όλο τον κόσμο, ακόμη και σε χώρες όπου δεν έχει ακόμη παρουσία.

## 1.9. ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Η εταιρεία Folli Follie και οι θυγατρικές της δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αργυροχρυσοχοΐας και ειδικότερα στην κατασκευή κοσμημάτων και ρολογιών από πολύτιμα και ημιπολύτιμα μέταλλα και λίθους καθώς επίσης και στον κλάδο των αξεσουάρ.

Η Δομή του Ομίλου Folli Follie έχει ως εξής:



Οι θυγατρικές είναι εταιρείες πάνω στις οποίες ασκείται πλήρης έλεγχος από τη μητρική εταιρεία. Έλεγχος υπάρχει όταν η Εταιρεία έχει τη δυνατότητα να καθορίζει τις χρηματοοικονομικές και λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση οφέλους. Τα περιουσιακά στοιχεία, τα αποτελέσματα και οι υποχρεώσεις των θυγατρικών, ενσωματώνονται στις οικονομικές καταστάσεις με τη μέθοδο της ολικής ενοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι θυγατρικές εταιρείες ενοποιούνται πλήρως (ολική ενοποίηση) από την ημερομηνία που αποκτάται ο έλεγχος αυτών.

Στην περίπτωση της Folli Follie Group, οι Οικονομικές Καταστάσεις των θυγατρικών συντάσσονται με τις ίδιες λογιστικές πολιτικές που ακολουθεί η Εταιρεία. Τα ενδότερα υπόλοιπα και συναλλαγές του Ομίλου, όπως και τα ενδότερα έσοδα και έξοδα, απαλείφονται κατά την ενοποίηση. Η λογιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ενοποίηση είναι η μέθοδος αγοράς. Η υπεραξία που προκύπτει κατά την εξαγορά, εάν είναι θετική αναγνωρίζεται ως μη αποσβέσιμο περιουσιακό στοιχείο. Αν είναι αρνητική, αναγνωρίζεται ως έσοδο στην κατάσταση αποτελεσμάτων του Ομίλου.

Ο Όμιλος της Folli Follie έχει ουσιώδη επιρροή (όχι έλεγχο), στην εταιρεία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών. Σημειώνεται ότι η Εταιρεία έχει αποκτήσει το μεγαλύτερο ποσοστό της εταιρείας MFK FASHION LTD, μεταξύ άλλων, και η οποία συμπεριλαμβάνεται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις με τη μέθοδο της ολικής ενοποίησης.

Το μερίδιο του Ομίλου μετά την απόκτηση της συμμετοχής στις συνδεδεμένες επιχειρήσεις καταχωρείται στα αποτελέσματα, ενώ οι μεταβολές στα αποθεματικά.

Η μητρική εταιρεία έχει άμεσες και έμμεσες συμμετοχές σε εταιρείες που φέρουν την επωνυμία της και εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Επωνυμία Επιχείρησης	Εδρα	Άμεσο % Συμμετοχής	Έμμεσο % Συμμετοχής	Σύνολο
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	0,00%	100,00%
HELLENIC TOURIST BUREAU Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	0,00%	100,00%
ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	0,00%	100,00%
ΑΤΤΙΚΑ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Ε	ΕΛΛΑΔΑ	25,00%	25,00%	50,00%
LOGISTICS EXPRESS Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	0,00%	100,00%
NORTH LANDMARK ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	35,00%	0,00%	35,00%
FOLLI FOLLIE UK LTD	ΜΕΓ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	99,99%	0,00%	99,99%
FOLLI FOLLIE FRANCE SA	ΓΑΛΛΙΑ	100,00%	0,00%	100,00%
FOLLI FOLLIE SPAIN SA	ΙΣΠΑΝΙΑ	100,00%	0,00%	100,00%
MFK FASHION	ΚΥΠΡΟΣ	100,00%	0,00%	100,00%
FOLLI FOLLIE JAPAN LTD	ΙΑΠΩΝΙΑ	100,00%	0,00%	100,00%
FOLLI FOLLIE HONG KONG LTD	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	99,99%	0,00%	99,99%
HDFS SKOPJE DOO (Π.Γ.Δ.Μ.)	Π.Γ.Δ.Μ.	100,00%	0,00%	100,00%
ELMEC ROMANIA SRL	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	100,00%	0,00%	100,00%
ELMEC SPORT BULGARIA EOOD	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100,00%	0,00%	100,00%
PLANACO ABEE	ΕΛΛΑΔΑ	100,00%	0,00%	100,00%
ICE CUBE Α.Ε	ΕΛΛΑΔΑ	25,00%	0,00%	25,00%
COLLECTIVE Α.Ε	ΕΛΛΑΔΑ	80,00%	0,00%	80,00%
FOLLI FOLLIE ASIA LTD	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE TAIWAN LTD	ΤΑΙΒΑΝ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE KOREA LTD	Ν.ΚΟΡΕΑ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE SINGAPORE LTD	ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ	0,00%	99,99%	99,99%
BLUEFOL GUAM LTD	ΓΚΟΥΑΜ	0,00%	99,99%	99,99%
BLUEFOL HAWAII LTD	ΧΑΒΑΗ	0,00%	99,99%	99,99%
BLUEFOL HONG KONG LTD	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE MACAU LTD	ΜΑΚΑΟ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE MALAYSIA LTD	ΜΑΛΑΙΣΙΑ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE THAILAND LTD	ΤΑΥΛΑΝΔΗ	0,00%	99,99%	99,99%
FOLLI FOLLIE CHINA (PILION LTD)	ΚΙΝΑ	0,00%	85,00%	85,00%
LAPFOL	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	0,00%	75,00%	75,00%
LINKS (LONDON) LIMITED	ΜΕΓ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	0,00%	100,00%	100,00%
LINKS OF LONDON (INTERNATIONAL) LTD	ΜΕΓ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	0,00%	100,00%	100,00%
LINKS OF LONDON COM LTD (UK)	ΜΕΓ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	0,00%	100,00%	100,00%
LINKS OF LONDON INC (USA)	Η.Π.Α.	0,00%	100,00%	100,00%
LINKS OF LONDON (FRANCE)	ΓΑΛΛΙΑ	0,00%	100,00%	100,00%

## 1.10. ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η Folli Follie Group διαθέτει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό και πλήρες δίκτυο διανομής μέσω συνεργαζόμενων καταστημάτων και σημείων πώλησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η πολιτική των πωλήσεων βασίζεται στην προώθηση των προϊόντων μέσω επιλεγμένων σημείων πώλησης (εμπορικοί ή/ και πολυτελείς δρόμοι, μεγάλα εμπορικά

πολυκαταστήματα, shops in shop). Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται τόσο στον εσωτερικό αρχιτεκτονικό σχεδιασμό των καταστημάτων και στην εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση τους, όσο και στην επιλογή του προσωπικού που απασχολείται σε αυτά, ώστε να διασφαλίζεται η σωστή προβολή της εικόνας της επιχείρησης.

Η παρουσίαση των προϊόντων αλλά και το ύφος και η αισθητική των καταστημάτων είναι ενιαία ώστε να εξασφαλίζεται η άμεση αναγνώριση από το καταναλωτικό κοινό των προϊόντων FOLLI FOLLIE GROUP. Σημειώνεται, ότι στην Εταιρεία υπάρχει αρμόδιο τμήμα «προβολής καταστημάτων λιανικής πώλησης».

Επίσης, μεγάλη σημασία δίνεται στην επιλογή των συνεργατών της, η οποία γίνεται ύστερα από λεπτομερή αξιολόγηση των υποψηφίων. Μετά την επιλογή τους, οι νέοι συνεργάτες εκπαιδεύονται από την Εταιρεία προκειμένου να κατανοήσουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης ως προς την προώθηση των προϊόντων της. Παράλληλα εκπαιδεύεται και το προσωπικό που απασχολείται στα καταστήματα.

Σαν αγορά στόχο η Εταιρεία επέλεξε να τοποθετηθεί στο επώνυμο κόσμημα και αξεσουάρ σε ένα εύρος τιμών USD 50 – 500 που απευθύνεται στην εργαζόμενη γυναίκα. Η Εταιρεία θεωρεί ότι σε αυτή τη κατηγορία διεθνώς, δεν υπάρχει άλλη εταιρεία που διαθέτει ευχάριστους και μοντέρνους χώρους πώλησης, σωστή οργάνωση και σήμα διακεκριμένο και αναγνωρίσιμο στις περισσότερες πρωτεύουσες ανά τον κόσμο. Αναφορικά με το δίκτυο του εξωτερικού θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την τριετία 2003 - 2005, οι εξαγωγές της FOLLI FOLLIE παρουσίαζαν σημαντική αύξηση τόσο σε αξία όσο και σε ποσότητα, γεγονός που την έχει καταστήσει το βασικό εξαγωγέα του επώνυμου ελληνικού κοσμήματος, ιδιαίτερα στις αγορές της Ευρώπης, της Νοτιοανατολικής Ασίας, της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ.

Πρόθεση της Folli Follie Group είναι να αποτελέσει παγκόσμιο brand name στο χώρο του επώνυμου κοσμήματος και αξεσουάρ. Για το λόγο αυτό αναπτύσσει έντονη διαφημιστική καμπάνια και επεκτείνει το δίκτυο των συνεργαζόμενων καταστημάτων στις ήδη αλλά και σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Η διάθεση των προϊόντων στο εξωτερικό γίνεται μέσω καταστημάτων τα οποία καλύπτουν τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της Εταιρείας.

Η εξέλιξη των καταστημάτων FOLLI FOLLIE GROUP και η διάρθρωση του δικτύου διανομής της Εταιρείας σε Ελλάδα και εξωτερικό:

<b>ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>					
	<b>Καταστήματα</b>	<b>Comers</b>	<b>Συνεργαζόμενα</b>	<b>Απορολόγητα</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>96</b>
Ελλάδα	15	1	30	8	54
Γαλλία	6	3		1	10
Αγγλία	5			1	6
Ισπανία	3	11	1		15
Ελβετία	1				1
Τσεχία	3				3
Πολωνία	1				1
Σλοβακία	1				1
Ρουμανία			1		1
Κύπρος			1	1	2
Ενωμ.Αραβ.Εμιράτα			1		1
Κατάρ			1		1
<b>ΑΣΙΑ</b>	<b>22</b>	<b>91</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>129</b>
Ιαπωνία	11	51	11		73
Hong Kong	7	2			9
Κορέα		12		5	17
Ταϊβάν	1	8			9
Σιγκαπούρη	1	1			2
Κίνα	1	16			17
Μαλαισία	1	1			2
<b>ΗΠΑ / ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ</b>	<b>6</b>			<b>1</b>	<b>7</b>
Νέα Υόρκη	1				1
Χαβάη	3				3
Guam	2				2
Καναδάς				1	1
<b>DFS points</b>				<b>17</b>	<b>17</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>63</b>	<b>106</b>	<b>46</b>	<b>34</b>	<b>249</b>

## 1.11. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΟΜΙΛΟΥ

Ανάλυση των δραστηριοτήτων του Ομίλου ανά λειτουργικό τομέα τα έτη 2010 και 2011:

Ποσά σε χιλ. €	Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	Ένδυση - Υπόδηση	Κόσμημα - Ρολόι Αξεσουάρ	Πολυκ/ματα	Λοιποί τομείς	Σύνολο
<b>30.06.2011</b>						
Πωλήσεις προς εξωτερικούς πελάτες	115.348	64.378	264.868	63.050	3.114	510.758
Πωλήσεις διατομεακές	520	2.735	1.204	112	305	4.876
<b>Μικτό Κέρδος</b>	<b>61.037</b>	<b>23.303</b>	<b>132.785</b>	<b>22.352</b>	<b>733</b>	<b>240.210</b>
Λειτουργικό κέρδος τομέα (EBIT)	30.985	-3.845	56.113	3.195	-994	85.454

Ποσά σε χιλ. €	Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	Ένδυση - Υπόδηση	Κόσμημα - Ρολόι Αξεσουάρ	Πολυκαταστήματα	Λοιποί τομείς	Σύνολο
<b>30.06.2010</b>						
Πωλήσεις προς εξωτερικούς πελάτες	101.617	68.853	246.322	68.737	1.276	486.805
Πωλήσεις διατομεακές	1.696	1.082	1.223	735	1	4.737
<b>Μικτό Κέρδος</b>	<b>56.178</b>	<b>26.294</b>	<b>136.790</b>	<b>22.346</b>	<b>5</b>	<b>241.613</b>
Λειτουργικό κέρδος τομέα (EBIT)	26.436	-1.237	63.505	5.563	-781	93.486

Ο Όμιλος Folli Follie δραστηριοποιείται σε τέσσερις βασικούς τομείς δραστηριότητας: α) στο σχεδιασμό, την επεξεργασία και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ β) στο λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο γ) στην εκμετάλλευση πολυκαταστημάτων δ) στη χονδρική και λιανική πώληση επώνυμων ειδών ένδυσης και υπόδησης και ε) σε λοιπούς τομείς. Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση, οι πωλήσεις της Εταιρείας, ανά λειτουργικό τομέα, κατά τα έτη 2010 και 2011, αναλύονται ως εξής:

Πωλήσεις ανά λειτουργικό τομέα (μετά από απαλοιφές)				
σε εκατ. €	30/6/2011	30/6/2010	μεταβολή %	% επί του συνόλου
Κόσμημα-Ρολόι-Αξεσουάρ	256,0	237,8	7,7%	52,4%
Λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο	114,8	101,6	13,0%	23,5%
Πολυκαταστήματα	61,9	68,6	-9,7%	12,7%
Ένδυση/Υπόδηση χονδρική	52,9	55,6	-4,8%	10,8%
Λοιποί τομείς	3,1	1,1	172,4%	0,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>489</b>	<b>465</b>	<b>5,2%</b>	<b>100,0%</b>



Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση του κύκλου εργασιών του Ομίλου και της Εταιρείας ανά λειτουργικό τομέα τα έτη 2010 και 2011:

Κύκλος εργασιών	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010
Πωλήσεις εμπορευμάτων	477.533.876,24	450.508.531,29	161.784.629,36	149.237.969,97
Πωλήσεις προϊόντων ετοιμ-ημιτ.	4.745.756,34	4.972.654,43	4.132.496,00	4.824.869,81
Πωλήσεις λοιπών αποθεμάτων & άχρηστου υλικού	185.371,53	102.982,53	163.330,94	102.853,55
Παροχή υπηρεσιών	6.324.276,86	9.096.368,16	5.417.530,88	7.941.746,24
<b>Σύνολο</b>	<b>488.789.280,97</b>	<b>464.680.536,41</b>	<b>171.497.987,18</b>	<b>162.107.439,57</b>

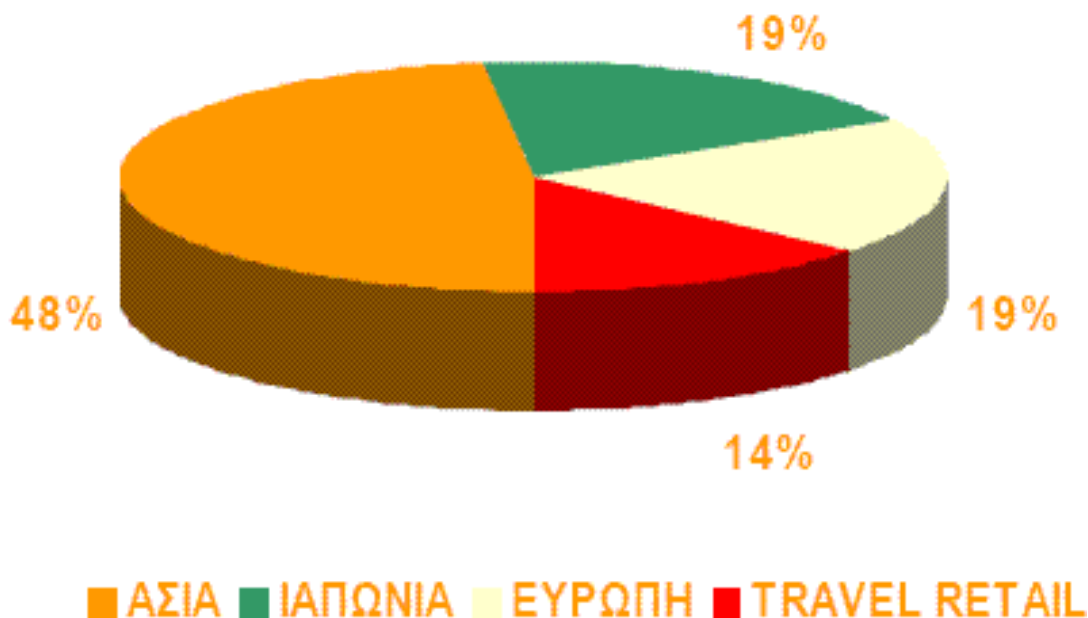
Άλλα έσοδα	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010
Έσοδα από Marketing	7.270.403,89	4.061.136,13	3.397.835,44	4.061.136,13
Έσοδα από Promoters & Merch.	3.436.440,71	4.291.814,12	831.652,71	2.095.859,55
Λοιπά Έσοδα	2.645.280,90	1.145.273,88	1.356.008,51	1.090.476,70
Έσοδα από επιχορηγήσεις	91.227,84	20.449,00	35.705,94	18.411,00
Έσοδα από ενοίκια	265.074,91	870.872,33	138.875,16	112.268,00
Πιστωτικές συναλλαγματικές διαφορές	1.767.172,21	2.753.678,10	801.693,60	1.872.870,15
Άλλα λειτουργικά έσοδα (έκτακτα& ανόργ.)	462.554,32	858.316,64	354.144,66	71.153,43
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	58.020,58	2.568.070,49	58.020,58	2.558.936,55
<b>Σύνολο</b>	<b>15.996.175,36</b>	<b>16.569.610,69</b>	<b>6.973.936,60</b>	<b>11.881.111,51</b>

Τα “Έσοδα από Marketing, Promoters & Merch και Λοιπά έσοδα” περιλαμβάνουν έσοδα που σχετίζονται με διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες καθώς και έσοδα που προέρχονται από θυγατρικές εταιρείες και αφορούν υπηρεσίες και έξοδα που χρεώνουν αυτές όπως π.χ. έξοδα διαμόρφωσης χώρων, τηλεφωνικές χρεώσεις.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η καταξίωση του επώνυμου brand name της FOLLI FOLLIE GROUP τόσο στην Ελλάδα όσο και στις αγορές του εξωτερικού αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης της δραστηριότητας. Παράλληλα, επιτρέπει στην Εταιρεία να διευρύνει επιτυχώς την γκάμα των προσφερομένων προϊόντων της, ακόμη και σε κατηγορίες προϊόντων που παρουσιάζουν μικρό βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους.

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της εταιρείας:

### ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ



Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων του ομίλου γίνεται σε χώρες της Ασίας. Ίσως εξαιτίας του μεγέθους της αλλά και της μικρής απόστασης από την μητρική εταιρεία σε σχέση με την Ιαπωνία. Βέβαια και η Ευρώπη είναι κοντά με την Ελλάδα αλλά στην Ευρώπη υπάρχει η Ελβετική αγορά κοσμημάτων που παίζει ένα σημαντικό ρόλο στον κλάδο της αργυροχρυσοχοΐας.

### 1.12. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ FOLLI FOLLIE GROUP

Πλέον αποτυπώνεται αναμφίβολα, στα μικροοικονομικά και μακροοικονομικά μεγέθη (ανεργία, αρνητικοί ρυθμοί ανάπτυξης) της Ελληνικής οικονομίας, το δύστροπο οικονομικό κλίμα. Με την

επιχειρηματικότητα και την κατανάλωση να βάζονται σημαντικά, οι μελλοντικές κινήσεις του Ομίλου φαίνεται να οπισθοδρομούν. Ο Όμιλος παρουσιάζεται επιφυλακτικός όσον αφορά τις μελλοντικές του μακροπρόθεσμες προβλέψεις και προτιμά την προσεκτική αξιολόγηση όλων των δεδομένων της αγοράς πριν προχωρήσει σε παρουσιαζόμενες καλές ευκαιρίες.

Πέρα από όλα αυτά, δεν παύει πάγιος και μακροχρόνιος στρατηγικός στόχος της Εταιρείας να είναι η καθιέρωση της επωνυμίας της στο διεθνή χώρο της μόδας και συγκεκριμένα στον κλάδο του κοσμήματος, ρολογιού και αξεσουάρ.

Η Εταιρεία στοχεύει στην ενδυνάμωση της παρουσίας της στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται. Σημαντική έμφαση πρόκειται να δοθεί στις αγορές της Μέσης Ανατολής και ιδιαίτερα στην αγορά της Κίνας, μιας αγοράς που αναπτύσσεται ραγδαία και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη Folli Follie Group. Όσον αφορά στο δίκτυο πωλήσεων αξίζει να σημειωθεί ότι έχει προβλεφθεί η επένδυση για ανακαίνιση των καταστημάτων της Folli Follie Group διεθνώς, μια ενέργεια που εντάσσεται στα σχέδια ανανέωσης της εικόνας της εταιρείας.

Όσον αφορά στο εύρος των προϊόντων της εταιρείας, η Folli Follie εξετάζει την προοπτική εμπλουτισμού των συλλογών, ιδιαίτερα στον τομέα των δερμάτινων αξεσουάρ, τα οποία πρόκειται να υποστηριχθούν έντονα με διάφορες ενέργειες επικοινωνίας και διαφήμισης. Επομένως, ένα στρατηγικά μελετημένο πρόγραμμα υποστήριξης και προώθησης των προϊόντων, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία marketing, διαφημιστικές εκστρατείες, καθώς και ενέργειες επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, αναμένεται να συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Η Folli Follie Group αναμένεται να κεντρίσει το ενδιαφέρον του κοινού σε διεθνές επίπεδο. Η διάθεση ανανέωσης είναι διάχυτη στις επόμενες συλλογές της εταιρείας, που εκτός από το μοντέρνο και

πολυτελές στυλ, διακρίνονται από μια τάση για πρωτοπορία. Με συνδυασμούς νέων υλικών και περίτεχνων σχεδίων, η εταιρεία θα δημιουργήσει τάσεις στο χώρο της μόδας, χτίζοντας σταθερά το όνομά της σε διεθνές επίπεδο.

Έτσι με μια ευρεία γκάμα προϊόντων, που χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και αισθητική, καθώς και από ξεχωριστό σχεδιασμό, η Folli Follie προσφέρει στη σύγχρονη γυναίκα ηλικίας 20-45 κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ που χαρακτηρίζονται από «προσιτή πολυτέλεια». Συνοψίζοντας σε αυτή τη φράση τη φιλοσοφία της, η Folli Follie έχει κατορθώσει να συνδυάσει το πολυτελές με το προσιτό. Ο συνδυασμός αυτός είναι το στοιχείο εκείνο που διαφοροποιεί τη μάρκα και την τοποθετεί δίχως άμεσο ανταγωνιστή στο λεγόμενο premium positioning (τοποθέτηση της μάρκας σε υψηλό επίπεδο). Με εφόδιο το ίδιο το προϊόν και το ξεχωριστό positioning της μάρκας, η εταιρεία επενδύει σε ένα συνδυασμό παραγόντων που θα συντελέσουν στην άμεση ανάπτυξή της.

Τέλος, ο κλάδος του ταξιδιωτικού εμπορίου αναμφισβήτητα κρίνεται σημαντικό μέσο στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος Folli Follie Group. Με παρουσία σε διεθνή αεροδρόμια όπως αυτά του Βανκούβερ, της Αθήνας και της Σεούλ, καθώς και στις πτήσεις αερογραμμών όπως της British Airways, της Lufthansa, της KLM, της Japan Airlines, της Cathay Pacific και της Korean Airlines, η εταιρεία θα συνεχίσει να επενδύει σε διεθνή κομβικά αεροδρόμια και αερογραμμές, θεωρώντας αυτήν την ενέργεια απαραίτητη στη στρατηγική της για παγκόσμια εδραίωση.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ***ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

Archer H. J., “An eclectic approach to the historical study of U.K, multinational enterprises”, University of Reading ,1996

Avik Chakrabarti, “A theory of the spatial distribution of foreign direct investment”, *International Review of Economics and Finance*, 12, p. 149-169, 2003

Bilkey W. J., G. Tesar, “The export behaviour of Smaller-Size Wisconsin manufacturing firms”, *Journal of international Business Studies*, 8, p. 93-98, 1977

Carl J. Kock, Manro F Gaillen, “Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification”, *Industrial and Corporate Change*, 10, p. 77-113, 2001

Catherine N. Axinn, Paul Matthyssens, “Internationalization theories in an Unlimited world”, *International Marketing Review*, 19, p. 436-449, 2001

Cavusgil S., “On the international process of firms”, *European Research*, 8, p. 273-281, 1980

Cottrill K., “Strategies for world domination”, *Journal of Business Strategy*, May/June, p. 36-39, 1998

Czinkota M., “Export development strategies :US promotion policies”, New York, Praeger, 1982

De Mello L. R. , “Foreign direct investment in developing countries and growth: A selectivity survey”, University of Kent, Working Papers Series, UK, p.1-46, 1997

Doren D. Chadee, Elizabeth L. Rose, “Research on foreign direct investment: introduction to the special issue”, *Journal of Business Research*,56, p. 777-778, 2003

Dunning J. H, “Multinational enterprises and the global economy” Addison-Wesley Publishing Company, 1993

Dunning J. H., “Toward an eclectic theory of international production:

Some empirical tests”, *Journal of International Business Studies*, 11, p. 9-31, 1980

Dunning J. H., “The globalization of service activities”, Routledge, London, 1993

Ekrem Tatoglu, Keith W. Glouster, “An analysis of motives for western FDI in Turkey”, *International Business Review*, 7, p.203-230, 1998

Enrico Pennings, Leo Sleuwaegen, “The choice and timing of foreign direct investment under an uncertainty”, *Economic Modelling*, 21, p. 1101-1115, 2004

Harid Hosseini, “An economic theory of FDI :A behavioural economics and historical approach”, *The Journal of Socio-Economics*, 34, p. 528-541, 2005

Hill C. W. L., G. R. Jones, “Strategic management: an integrated approach”, Boston, Houghton Mifflin Company, p. 27, 1997

Hill C. W., “International Business: Competing in the global marketplace”, Boston, Irwin, Third edition, p.436-437, 2000

Hofstede G. H. “Cultures and Organisations”, *Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, 1991

Hofstede G. H. “Culture’s Consequences”, *International Differences in World-related Values*, Sage Publications, London, 1980

Jorma Larimo, “Form of investment by Nordic Firms in world markets”, *Journal of Business Research*, 56, p. 791-803, 2003

Kai Carstensen, Farid Toubal, “Foreign direct investment in Central and Eastern European countries: a dynamic panel analysis”, *Journal of Comparative Economics*, 32, p. 3-22, 2004

Luo Y. and O’Connor N., “Structural changes to foreign direct investment in China : an evolutionary perspective”, *Journal of Applied Management Studies*, 7, p.95-110, 1998

Mathe, H and Perras, C, “Successful global strategies for service companies”, *Long Range Planning*, 27, p. 36-49, 1994

OECD, “Foreign direct investment for development: Maximising benefits, minimizing costs”, OECD publishing, Paris, 2002

Porter M., “Competition in global industries”, Boston, Harvard Business School Press, 1986

Reid S., “The decision-maker and export entry and expansion”, Journal of International Business Studies, 3<sup>rd</sup> Quarter, p. 101-111, 1981

Vernon R., “International investment and international trade in the Product Cycle”, Quarterly Journal of Economics, 80, p. 190-207, 1966

Yasaf H. Akbar, J. Brad McBride, “Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development: the case of the Hungarian banking industry”, Journal of World Business, 39, 89-105, 2004

### ***ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

Βασίλης Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Τόμος Α & Β, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθηνά, 2002

Γεώργιος Αγαπητός, «Εγχειρίδιο των βασικών οικονομικών εννοιών» Εκδόσεις Αγαπητός, Αθηνά, 2004

### ***ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ***

Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ», ένθετο «Ανοιχτό MBA», τεύχη 46 (Α' Κύκλος), 6 (Β' Κύκλος), 7 (Β' Κύκλος), 8 (Β' Κύκλος) και 10 (Β' Κύκλος),

Περιοδικό «Οικονομικός Ταχυδρόμος» τεύχη 2595 (29/1/2004 2599 (26/2/2004) και 2606 (15/5/2004),

Περιοδικό «Κεφάλαιο» τεύχος 174, Μάιος 2004



## ***ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ***

- [www.follifolliegroun.com](http://www.follifolliegroun.com)
- [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr)
- [www.tanea.gr](http://www.tanea.gr)

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**ΘΕΩΡΙΑ**  
**Σύγκριση της στρατηγικής πρόθεσης του FDI στους τομείς της**  
**κατασκευής και υπηρεσιών**

	<b>Κατασκευαστική υπηρεσία FDI</b>	<b>Υπηρεσία FDI</b>
<b>Επιδίωξη των πόρων</b>	Κοινός, πολύ σχετικός με δύο στρατηγικές (α) που έχουν πρόσβαση στους χαμηλότερους πόρους δαπανών εργασίας βασικούς φυσικούς (σχετικά με την εγχώρια χώρα) (β) όχι εύκολα διαθέσιμους στην εγχώρια οικονομία	Σπάνιος .Απίθανο να είναι μια ισχυρή στρατηγική πρόθεση στις οικονομίες μετάβασης
<b>Εξυπηρέτηση αγοράς</b>	Κοινός για δύο προϊόντων εμπορικών στρατηγικών (α) τοπικές αγορές πωλήσεις αγοράς πωλήσεων (β) περιφερειακές	Κοινό. Το σημαντικό FDI αυτού του τύπου εμφανίζεται (α) στους ιδιωτικοποιημένους τομείς (β) που απορυθμίζονται, αναδομημένες βιομηχανίες (γ) που εξυπηρετούν μια αναδυόμενη απαίτηση προκαλούμενη από την αυξανόμενη οικονομική/εισοδηματική αύξηση της οικονομίας μετάβασης

(ΠΗΓΗ: Yusaf H. Akbar & J. Brad McBride, *Journal of World Business*, 2004)

Ο πίνακας παρακάτω παρουσιάζει συνοπτικά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφόρων μορφών διεθνοποίησης:

<u><b>ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ</b></u>	<u><b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b></u>	<u><b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b></u>
<b>ΕΞΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>Δεν χρειάζονται εγχώριοι μεσάζοντες, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθούν στην χώρα εισόδου</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απλή λύση</li> <li>• Οικονομική λύση</li> <li>• Δεν μοιράζονται τα κέρδη</li> <li>• Ο κίνδυνος περιορίζεται στην αξία του φορτίου</li> <li>• Δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας και μάθησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απομονωμένοι από τους πελάτες</li> <li>• Έλλειψη γνώσης της αγοράς</li> <li>• Δυσκολία έλεγχου από μακριά</li> <li>• Οι διευθετήσεις μεταφορών μπορεί να είναι περίπλοκες</li> <li>• Απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές</li> <li>• Εμπορικά εμπόδια</li> <li>• Αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος</li> </ul>
<b>ΠΑΤΕΝΤΕΣ</b>	<b>Μέθοδος περιφρούρησης μιας καινοτομίας από την παράνομη αντιγραφή από τους ανταγωνιστές</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστατεύει από την αντιγραφή</li> <li>• Προστατεύει τα κέρδη και την τεχνολογία</li> <li>• Προστατεύει τα standards των προϊόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαφορετικοί νόμοι σε διαφορετικές χώρες</li> <li>• Δεν εφαρμόζονται οι νόμοι σε όλες τις χώρες</li> </ul>
<b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (LICENSING)</b>	<b>Παραχώρηση του δικαιώματος από τον αδειοδότη στον αδειολήπτη για την παραγωγή και διακίνηση προϊόντων με αντάλλαγμα κάποιο είδος αμοιβής, συνήθως ποσοστό επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος</b>	

<p style="text-align: center;"><b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (LICENSING)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο αδειολήπτης έχει γνώση της τοπικής αγοράς</li> <li>• Ταχύτητα εισόδου σε διαφορετικές τεχνολογίες</li> <li>• Περιορισμένος έλεγχος</li> <li>• Οι κίνδυνοι είναι περιορισμένοι και μοιράζονται</li> <li>• Βοηθάει στο να ξεπεραστούν περιορισμοί που έχουν επιβληθεί από την φιλοξενούσα χώρα</li> <li>• Χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος</li> <li>• (Ίσως χαμηλού κόστους αλλά) αποτελεσματικός τρόπος διεύθησης εργασιών στο εξωτερικό, ενώ εξασφαλίζει τον έλεγχο πάνω στο προϊόν</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα κέρδη πρέπει να μοιραστούν με τον αδειολήπτη</li> <li>• Έλλειψη έλεγχου της τεχνολογίας, καθώς ο αδειολήπτης μπορεί να γίνει ανταγωνιστής με τη λήξη του συμβολαίου</li> <li>• Απώλεια έλεγχου προϊόντος και διαδικασιών</li> <li>• Περιορισμένη επαφή με τους πελάτες</li> <li>• Ίσως παραμεληθεί η εσωτερική ανάπτυξη της τεχνολογίας του προϊόντος</li> <li>• Αδυναμία να επεκταθεί διεθνώς</li> <li>• Αδυναμία πραγματοποίησης οικονομιών κλίμακας και μάθησης</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)</b></p>	<p><b>Όπως και στο licensing, με την κύρια διαφορά ότι καταπιάνεται περισσότερο με υπηρεσίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο δικαιοδόχος έχει γνώση της τοπικής αγοράς</li> <li>• Περιορισμένος έλεγχος</li> <li>• Οι κίνδυνοι είναι περιορισμένοι και μοιράζονται</li> <li>• Χαμηλό κόστος ανάπτυξης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα κέρδη πρέπει να μοιραστούν με τον δικαιοδόχο</li> <li>• Όχι απευθείας έλεγχος των διεργασιών</li> <li>• Πρόβλημα έλεγχου ποιότητας υπηρεσιών</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ΤΟΠΙΚΗ ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗ</b></p>	<p><b>Συναρμολόγηση επιμέρους προϊόντων που έχουν παραχθεί σε κάποιο άλλο μέρος, προκειμένου να παραχθεί το τελικό προϊόν</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανότητα, χαμηλότερο κοστολόγιο εργατικών</li> <li>• Μείωση του κόστους μεταφοράς</li> <li>• Μπορεί να ξεπεραστούν οι περιορισμοί στην υπό επένδυση χώρα</li> <li>• Προσφέρει εργασία στην φιλοξενούσα χώρα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ίσως δύσκολο να βρεθεί ειδικευμένο προσωπικό</li> <li>• Δύσκολο να ελεγχθούν τα standards ποιότητας</li> <li>• Πιο ακριβό να στηθεί σε σχέση με άλλες λύσεις, λόγω του κόστους μεταφορών</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>ΞΕΝΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ (JOINT VENTURES) &amp; ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ (STRATEGIC ALLIANCES)</b></p>	<p><b>Η συνένωση δυο ή περισσότερων διεθνών εταιρειών παραχωρώντας κάποιους από τους παραγωγικούς συντελεστές τους και σχηματίζοντας συμφωνία, αλλά χωρίς να σχηματίσουν νέα εταιρεία</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνέργιες</li> <li>• Μοίρασμα γνώση, εμπειρίας και δεξιοτήτων</li> <li>• Μοίρασμα τεχνολογίας</li> <li>• Μοίρασμα κόστους και ωφελειών</li> <li>• Αμοιβαία κεφάλαια</li> <li>• Γνώση της τοπικής αγοράς</li> <li>• Ελαττώνεται το πολιτικό κόστος</li> <li>• Λιγότερο ακριβές οι εξαγορές</li> <li>• Συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων</li> <li>• Δέσμευση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύγκρουση συμφερόντων</li> <li>• Κάποιο μέρος κερδίζει περισσότερο από το άλλο</li> <li>• Δύσκολο να διατηρηθεί η σχέση μακροχρόνια</li> <li>• Το ανταγωνιστικό ένστικτο υπερέχει</li> <li>• Η λήψη των αποφάσεων είναι σχετικά αργή</li> <li>• Απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος</li> <li>• Εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ΞΕΝΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ &amp; ΕΞΑΓΟΡΕΣ (MERGERS &amp; ACQUISITIONS)</b></p>	<p><b>Συγχώνευση: Δυο εταιρείες ενώνονται, προκείμενου να σχηματίσουν μια καινούργια οντότητα. Εξαγορά: Μια εταιρεία αποκτά μερικό ή ολικό έλεγχο μιας άλλης έναντι κάποιου χρηματικού ανταλλάγματος</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι υπάρχουσες επιχειρηματικές επαφές</li> <li>• Μοίρασμα γνώσης, εμπειρίας, δεξιοτήτων και τεχνολογίας</li> <li>• Το εμπορικό όνομα είναι ήδη γνωστό στην τοπική αγορά</li> <li>• Ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά</li> <li>• Συνέργιες μεταξύ των δυο μερών</li> <li>• Ελαττώνεται το πολιτικό ρίσκο, αφού η εταιρεία συνεταιίρος προϋπάρχει ήδη στην αγορά</li> <li>• Γνώση της τοπικής αγοράς</li> <li>• Έλεγχος στην ποιότητα</li> <li>• Έμπειρο προσωπικό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το κόστος είναι υψηλότερο από άλλα είδη εισόδου</li> <li>• Πιθανόν να δημιουργηθεί έχθρα στην φιλοξενούσα χώρα</li> <li>• Πιθανόν να αγοραστεί μια εταιρεία με «φτωχό» όνομα στην τοπική αγορά</li> <li>• Πιθανόν να αγοραστεί μια επιχείρηση, της οποίας το image να μη συμβαδίζει με αυτό του συνεταιίρου</li> <li>• Πιθανόν να αγοραστεί μια επιχείρηση με προβλήματα</li> <li>• Η οικονομική έκθεση είναι πολύ υψηλότερη από τις εξαγωγές, το licensing, κτλ. καθώς γίνεται μια επένδυση στο εξωτερικό</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση δικτύου διανομής &amp; πωλήσεων θυγατρικής</li> </ul>	<p>που πάντα υπάρχει η πιθανότητα να χαθεί</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρηματοδότηση χρεών</li> </ul>
<p><b>ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ (WHOLLY OWNED SUBSIDIARY)</b></p>	<p><b>Η μητρική εταιρεία έχει ολικό έλεγχο στην θυγατρική της από πλευράς διαχείρισης, αποφάσεων και κερδών</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξασφαλίζεται κεντρικός πλήρης έλεγχος</li> <li>• Υπάρχει ευαισθησία στις τοπικές συνθήκες</li> <li>• Προσφέρει εργασία στη φιλοξενούσα χώρα</li> <li>• Ίσως να ξεπεραστούν οι περιορισμοί εισαγωγών στην φιλοξενούσα χώρα</li> <li>• Μπορεί να εφαρμοστεί παγκόσμια στρατηγική</li> <li>• Δημιουργία οικονομιών κλίμακας και μάθησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλό κόστος επένδυσης</li> <li>• Μεγάλο διοικητικό κόστος</li> <li>• Αργή προσαρμογή στην τοπική κουλτούρα</li> <li>• Πιθανή αρνητική αντιμετώπιση από την φιλοξενούσα χώρα</li> <li>• Πιθανά προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις</li> <li>• Πιθανές τριβές μεταξύ μητρικής και διευθυντών των θυγατρικών</li> </ul>

(ΠΗΓΗ: ΕΦΗΜ. «ΤΑ ΝΕΑ», ΕΝΘΕΤΟ MBA)

## **ΕΡΕΥΝΑ HOFSTEDE**

Κατά τον Hofstede (1980), η εστίαση της έρευνας σε μια μόνο επιχείρηση θα βοηθούσε στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και στην καταγραφή των διαφορών που εμφανίζονται στις εθνικές κουλτούρες. Δίνοντας τον ορισμό της κουλτούρας, ο Hofstede (1991) αναφέρεται στην αναλογία μεταξύ αυτής και του νοητικού προγραμματισμού. Συγκεκριμένα, θεωρεί ότι η κουλτούρα (δηλαδή πρότυπα αίσθησης, σκέψης και ενέργειας) σχετίζονται με νοητικά προγράμματα, τα οποία συνθέτουν αυτό που αποκαλεί «λογισμικό του νου». Η κουλτούρα, επομένως, είναι «ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, που διαφοροποιεί τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη». Η εθνική κουλτούρα είναι ριζωμένη στην καθημερινή μας ζωή και μπορεί να εξελίσσεται από γενιά σε γενιά.

Παρακάτω αναφέρονται κάποια αδύνατα σημεία που παρουσιάζει η θεωρία του Hofstede. Το έργο του έχει αποτελέσει σταθμό στην γενικότερη έρευνα για την κατανόηση της πολιτισμικής διαφορετικότητας και των επιπτώσεών της στη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας και οράματος, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με ανθρώπινο δυναμικό πολυπολιτισμικού χαρακτήρα. Φυσικά, το έργο του δεν απέφυγε την κριτική, σε ορισμένες περιπτώσεις δικαιολογημένη. Για παράδειγμα, ένα αμφισβητούμενο σημείο είναι η στερεοτυπική διαφοροποίηση της διάστασης «ανδρικών» και «γυναικείων» στοιχείων, όπως και η έλλειψη αξιολόγησης των επιπτώσεων που έχουν τα θρησκευόμενα στην διαμόρφωση εθνικής κουλτούρας.

Ο Hofstede αναγνωρίζει τις αδυναμίες της έρευνάς του και προσθέτει ότι απαιτείται επικαιροποίηση των διαστάσεων της εθνικής κουλτούρας, ώστε να ανταποκρίνονται στα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Παρά την όλη κριτική, ο Hofstede κατέδειξε την σημασία της



ετερότητας στο χώρο εργασίας, καθώς και των επιπτώσεών της στην επικράτηση προτύπων διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα.

## FOLLI FOLLIE GROUP

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια στοιχεία του ισολογισμού τόσο του Ομίλου όσο και της Εταιρείας Folli Follie για τα οικονομικά έτη 2010 και 2011:

ΟΜΙΛΟΣ								
	Γήπεδα Οικόπεδα	Κτίρια & Κτιριακές εγκ/σεις	Μηχανήματα & μηχανικός εξοπλισμός	Μεταφορικά Μέσα	Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	Πάγια υπό εκτέλεση	Σύνολο	Επενδύσεις σε ακίνητα
<b>Αξία κτήσης</b>								
<b>Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010</b>	<b>34.856.482,18</b>	<b>126.122.113,68</b>	<b>12.291.530,08</b>	<b>3.503.588,13</b>	<b>81.807.788,12</b>	<b>45.750.934,87</b>	<b>304.332.437,06</b>	<b>76.915.225,52</b>
Προσθήκες	0,00	6.807.980,90	1.482.988,02	273.281,51	8.436.758,78	2.696.226,16	19.697.235,37	371.872,00
Πωλήσεις -Μειώσεις	0,00	-1.381.260,94	-643.184,76	-427.199,75	-1.132.947,97	0,00	-3.584.593,42	-4.840,00
Μεταφορές	5.761.736,58	-4.100.873,20	-120.399,55	136,00	-464.338,98	67.956,90	1.144.217,75	0,00
Συν/κες Διαφορές	172.959,79	1.664.021,13	153.828,89	19.718,41	985.060,95	-49.620,04	2.945.969,13	0,00
<b>Υπόλοιπο 31.12.2010</b>	<b>40.791.178,55</b>	<b>129.111.981,57</b>	<b>13.164.762,68</b>	<b>3.369.524,30</b>	<b>89.632.320,90</b>	<b>48.465.497,89</b>	<b>324.535.265,89</b>	<b>77.282.257,52</b>
<b>Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011</b>	<b>40.791.178,55</b>	<b>129.111.981,57</b>	<b>13.164.762,68</b>	<b>3.369.524,30</b>	<b>89.632.320,90</b>	<b>48.465.497,89</b>	<b>324.535.265,89</b>	<b>77.282.257,52</b>
Προσθήκες	0,00	2.159.515,24	495.238,74	154.654,31	3.133.602,05	2.263.252,39	8.206.262,73	0,00
Πωλήσεις -Μειώσεις	0,00	-1.203.940,67	-351.184,70	-28.042,88	-857.262,10	-29.592,77	-2.470.023,12	407.812,74
Μεταφορές	0,00	4.670.727,59	0,00	-0,29	40.384,46	-4.566.951,46	144.160,30	0,16
Συν/κες Διαφορές	-189.211,66	-1.774.678,02	-237.147,76	-15.445,54	-1.200.241,96	37.473,14	-3.379.251,80	0,00
<b>Υπόλοιπο 30.06.2011</b>	<b>40.601.966,89</b>	<b>132.963.605,71</b>	<b>13.071.668,96</b>	<b>3.480.689,90</b>	<b>90.748.803,35</b>	<b>46.169.679,19</b>	<b>327.036.414,00</b>	<b>77.690.070,42</b>
<b>Συσσωρευμένες αποσβέσεις</b>								
<b>Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010</b>	<b>0,00</b>	<b>14.369.398,84</b>	<b>8.953.053,90</b>	<b>2.646.268,68</b>	<b>50.837.740,07</b>	<b>0,00</b>	<b>76.806.461,49</b>	<b>1.375.392,09</b>
Αποσβέσεις περιόδου	0,00	8.030.013,07	1.230.130,53	222.987,17	7.915.344,57	0,00	17.398.475,34	0,00
Απομείωση εύλογης αξίας	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.055.078,57
Μειώσεις αποσβέσεων	0,00	-1.117.567,93	-649.367,26	-231.615,83	-690.203,96	0,00	-2.688.754,98	0,00
Μεταφορές	0,00	-2.111,00	-99.449,94	0,00	-443.557,79	0,00	-545.118,73	0,00
Συν/κες Διαφορές	0,00	638.982,51	127.477,12	-27.012,95	796.722,42	0,00	1.536.169,10	0,00
<b>Υπόλοιπο 31.12.2010</b>	<b>0,00</b>	<b>21.918.715,49</b>	<b>9.561.844,35</b>	<b>2.610.627,07</b>	<b>58.416.045,31</b>	<b>0,00</b>	<b>92.507.232,22</b>	<b>2.430.470,66</b>
<b>Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011</b>	<b>0,00</b>	<b>21.918.715,49</b>	<b>9.561.844,35</b>	<b>2.610.627,07</b>	<b>58.416.045,31</b>	<b>0,00</b>	<b>92.507.232,22</b>	<b>2.430.470,66</b>
Αποσβέσεις περιόδου	0,00	4.231.224,11	685.189,81	101.857,00	4.087.364,64	0,00	9.105.635,56	0,00
Απομείωση εύλογης αξίας	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	524.340,82
Μειώσεις αποσβέσεων	0,00	-1.027.674,45	-351.039,66	-5.487,62	-831.529,41	0,00	-2.215.731,14	407.812,74
Μεταφορές	0,00	194.526,21	0,00	0,00	54.014,74	0,00	248.540,95	0,00
Συν/κες Διαφορές	0,00	-750.789,71	-172.608,72	-8.271,49	-702.070,25	0,00	-1.633.740,17	0,00
<b>Υπόλοιπο 30.06.2011</b>	<b>0,00</b>	<b>24.566.001,65</b>	<b>9.723.385,78</b>	<b>2.698.724,96</b>	<b>61.023.825,03</b>	<b>0,00</b>	<b>98.011.937,42</b>	<b>3.362.624,22</b>
<b>Αναπόσβεστη Αξία 31.12.2010</b>	<b>40.791.178,55</b>	<b>107.193.266,08</b>	<b>3.602.918,33</b>	<b>758.897,23</b>	<b>31.216.275,59</b>	<b>48.465.497,89</b>	<b>232.028.033,67</b>	<b>74.851.786,86</b>
<b>Αναπόσβεστη Αξία 30.06.2011</b>	<b>40.601.966,89</b>	<b>108.397.604,06</b>	<b>3.348.283,18</b>	<b>781.964,94</b>	<b>29.724.978,32</b>	<b>46.169.679,19</b>	<b>229.024.476,58</b>	<b>74.327.446,20</b>

	Εταιρεία							Επενδύσεις σε ακίνητα
	Γήπεδα Οικόπεδα	Κτίρια & Κτιριακές εγκ/σεις	Μηχανήματα & μηχανικός εξοπλισμός	Μεταφορικά Μέσα	Επιπλα & λοιπός εξοπλισμός	Πάγια υπό εκτέλεση	Σύνολο	
<b>Αξία κτίσις</b>								
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	25.051.808,90	84.683.734,05	5.681.397,16	2.404.925,54	40.494.051,24	4.596.313,05	162.912.229,94	79.223.098,00
Προσθήκες	0,00	1.787.755,84	223.714,10	178.578,49	2.978.487,33	1.316.475,31	6.482.989,07	371.872,00
Πωλήσεις -Μειώσεις	0,00	0,00	-1.200,00	-375.137,22	-307.083,88	0,00	-683.401,08	-4.840,00
Μεταφορές	0,00	4.367,03	0,00	0,00	0,00	-4.367,03	0,00	0,00
Συν/κες Διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υπόλοιπο 31.12.2010	25.051.808,90	86.475.856,92	5.903.911,26	2.208.364,81	43.163.454,71	5.908.421,33	168.711.817,93	79.590.130,00
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	25.051.808,90	86.475.856,92	5.903.911,26	2.208.364,81	43.163.454,71	5.908.421,33	168.711.817,93	79.590.130,00
Προσθήκες	0,00	800.315,61	214.517,23	78.999,88	1.218.077,00	1.742.595,78	3.855.505,48	0,00
Πωλήσεις -Μειώσεις	0,00	-823.588,89	-339.856,12	-28.042,88	-580.714,85	-28.692,77	-1.601.774,51	407.812,74
Μεταφορές	0,00	4.888.727,18	0,00	-0,01	0,00	-4.888.727,33	-0,16	0,18
Συν/κες Διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υπόλοιπο 30.06.2011	25.051.808,90	91.139.330,82	5.778.573,37	2.260.321,80	43.800.816,86	2.934.696,99	170.965.548,74	79.997.942,90
<b>Συσσωρευμένες αποσβέσεις</b>								
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	0,00	19.904.893,26	4.037.369,42	1.778.382,07	27.936.462,30	0,00	53.657.107,05	3.683.264,57
Αποσβέσεις περιόδου	0,00	3.430.032,95	343.339,01	124.328,56	3.255.008,29	0,00	7.152.704,81	0,00
Απομείωση εύλογης αξίας	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.055.078,57
Μειώσεις αποσβέσεων	0,00	0,00	-293,00	-189.232,70	-225.557,88	0,00	-415.083,56	0,00
Μεταφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Συν/κες Διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υπόλοιπο 31.12.2010	0,00	23.334.926,21	4.380.415,43	1.713.475,93	30.965.910,73	0,00	60.394.728,30	4.738.343,14
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	0,00	23.334.926,21	4.380.415,43	1.713.475,93	30.965.910,73	0,00	60.394.728,30	4.738.343,14
Αποσβέσεις περιόδου	0,00	1.711.230,55	145.445,55	58.747,98	1.495.384,44	0,00	3.410.808,52	0,00
Απομείωση εύλογης αξίας	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	524.340,82
Μειώσεις αποσβέσεων	0,00	-823.571,89	-339.856,12	-5.487,82	-580.714,85	0,00	-1.549.629,48	407.812,74
Μεταφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Συν/κες Διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υπόλοιπο 30.06.2011	0,00	24.422.584,87	4.186.005,86	1.766.736,29	31.880.580,32	0,00	62.255.907,34	5.670.496,70
<b>Αναπόσβεστη Αξία</b>								
31.12.2010	25.051.808,90	63.140.930,71	1.523.495,83	494.888,88	12.197.543,98	5.908.421,33	108.317.089,63	74.851.786,86
<b>Αναπόσβεστη Αξία</b>								
30.06.2011	25.051.808,90	66.716.745,95	1.592.567,51	493.585,51	11.920.236,54	2.934.696,99	108.709.641,40	74.327.446,20

## Αποθέματα

Αποθέματα	Όμιλος		Εταιρεία	
	30.06.2011	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2010
<b>Εμπορεύματα</b>	337.830.448,86	298.765.232,89	118.363.775,54	95.211.255,38
<i>Προϊόντα - Πρώτες ύλες &amp; αναλώσιμα</i>	6.058.217,41	4.324.672,73	5.782.942,36	3.754.830,71
<i>Υλικά Συσκευασίας</i>	1.183.150,20	813.980,37	695.573,41	617.442,95
<i>Μείον: Διαφορές αποτίμησης</i>	-6.607.137,56	-6.949.325,63	-2.340.942,94	-2.340.942,87
<b>Σύνολο</b>	<b>338.464.678,91</b>	<b>296.954.560,36</b>	<b>122.501.348,37</b>	<b>97.242.586,17</b>

## Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία

ΟΜΙΛΟΣ					
	Λογισμικά Προγράμματα	Μισθωτικά Δικαιώματα	Παραχ.& δικαιωμ.βιομ ιδιοκτησίας	Σύνολο Ομίλου	Υπεραξία
<b><u>Αξία κτήσης</u></b>					
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2010</b>	<b>19.412.829,69</b>	<b>7.834.859,58</b>	<b>114.113.135,80</b>	<b>141.360.825,07</b>	<b>253.052.516,22</b>
Προσθήκες	484.133,97	3.233.901,14	3.275.255,13	6.993.290,24	0,00
Μειώσεις	-8.326,71	-1.552.667,53	-3.013.380,30	-4.574.374,54	-514.330,84
Μεταφορές	-3.324.871,62	3.340.000,00	0,00	15.128,38	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	260.275,76	-69.614,28	79.644,53	270.306,01	290.461,99
Υπόλοιπο 31.12.2010	<b>16.824.041,09</b>	<b>12.786.478,91</b>	<b>114.454.655,16</b>	<b>144.065.175,16</b>	<b>252.828.647,37</b>
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2011</b>	<b>16.824.041,09</b>	<b>12.786.478,91</b>	<b>114.454.655,16</b>	<b>144.065.175,16</b>	<b>252.828.647,37</b>
Προσθήκες	488.025,33	8.750,00	0,00	496.775,33	0,00
Μειώσεις	-1.728,85	-71.498,10	-351.721,29	-424.948,24	0,00
Μεταφορές	-86.896,21	763.638,14	-676.741,92	0,01	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	-98.318,98	-272.341,74	-225.979,22	-596.639,94	0,00
Υπόλοιπο 30.06.2011	<b>17.125.122,38</b>	<b>13.215.027,21</b>	<b>113.200.212,73</b>	<b>143.540.362,32</b>	<b>252.828.647,37</b>
<b><u>Συσσωρευμένες αποσβέσεις</u></b>					
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2010</b>	<b>15.936.203,19</b>	<b>1.442.478,99</b>	<b>16.359.002,66</b>	<b>33.737.684,84</b>	<b>0,00</b>
Αποσβέσεις περιόδου	857.460,91	929.894,56	2.567.779,74	4.355.135,21	0,00
Μειώσεις αποσβέσεων	-7.052,05	-31.044,16	-39.387,00	-77.483,21	0,00
Μεταφορές	-1.583.675,84	1.577.073,78	0,00	-6.602,06	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	203.861,87	375.351,98	12.312,92	591.526,77	0,00
Υπόλοιπο 31.12.2010	<b>15.406.798,08</b>	<b>4.293.755,15</b>	<b>18.899.708,32</b>	<b>38.600.261,55</b>	<b>0,00</b>
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2011</b>	<b>15.406.798,08</b>	<b>4.293.755,15</b>	<b>18.899.708,32</b>	<b>38.600.261,55</b>	<b>0,00</b>
Αποσβέσεις περιόδου	361.330,90	693.860,59	1.262.176,77	2.317.368,26	0,00
Μειώσεις αποσβέσεων	-1.728,85	-71.498,10	-351.721,29	-424.948,24	0,00
Μεταφορές	-120.635,99	311.407,89	-190.771,90	0,00	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	-87.735,46	-154.909,98	-1.232,93	-243.878,37	0,00
Υπόλοιπο 30.06.2011	<b>15.558.028,68</b>	<b>5.072.615,55</b>	<b>19.618.158,97</b>	<b>40.248.803,20</b>	<b>0,00</b>
<b><u>Αναπόσβεστη Αξία</u></b>					
<b>31.12.2010</b>	<b>1.417.243,01</b>	<b>8.492.723,76</b>	<b>95.554.946,84</b>	<b>105.464.913,61</b>	<b>252.828.647,37</b>
<b><u>Αναπόσβεστη Αξία</u></b>					
<b>30.06.2011</b>	<b>1.567.093,70</b>	<b>8.142.411,66</b>	<b>93.582.053,76</b>	<b>103.291.559,12</b>	<b>252.828.647,37</b>

Εταιρεία					
	Λογισμικά Προγράμματα	Μισθωτικά Δικαιώματα	Παραχ. & δικαιωμ. βιομ. ιδιοκτησίας	Σύνολο Ομίλου	Υπεραξία
<b>Αξία κτήσης</b>					
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2010</b>	<b>8.312.290,43</b>	<b>4.282.735,14</b>	<b>111.204.556,02</b>	<b>123.799.581,59</b>	<b>200.171.794,84</b>
Προσθήκες	363.665,85	2.014.400,00	139.160,97	2.517.226,82	0,00
Μειώσεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μεταφορές	-3.340.000,00	3.340.000,00	0,00	0,00	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Υπόλοιπο 31.12.2010</b>	<b>5.335.956,28</b>	<b>9.637.135,14</b>	<b>111.343.716,99</b>	<b>126.316.808,41</b>	<b>200.171.794,84</b>
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2011</b>	<b>5.335.956,28</b>	<b>9.637.135,14</b>	<b>111.343.716,99</b>	<b>126.316.808,41</b>	<b>200.171.794,84</b>
Προσθήκες	436.143,62	0,00	0,00	436.143,62	0,00
Μειώσεις	0,00	0,00	-351.721,29	-351.721,29	0,00
Μεταφορές	-86.896,21	763.638,13	-676.741,92	0,00	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Υπόλοιπο 30.06.2011</b>	<b>5.685.203,69</b>	<b>10.400.773,27</b>	<b>110.315.253,78</b>	<b>126.401.230,74</b>	<b>200.171.794,84</b>
<b>Συσσωρευμένες αποσβέσεις</b>					
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2010</b>	<b>5.545.182,66</b>	<b>1.592.459,99</b>	<b>19.137.289,00</b>	<b>26.274.931,65</b>	<b>0,00</b>
Αποσβέσεις περιόδου	494.480,47	839.413,60	2.491.624,28	3.825.518,35	0,00
Μειώσεις αποσβέσεων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μεταφορές	-1.577.073,78	1.577.073,78	0,00	0,00	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Υπόλοιπο 31.12.2010</b>	<b>4.462.589,35</b>	<b>4.008.947,37</b>	<b>21.628.913,28</b>	<b>30.100.450,00</b>	<b>0,00</b>
Υπόλοιπο έναρξης <b>01.01.2011</b>	<b>4.462.589,35</b>	<b>4.008.947,37</b>	<b>21.628.913,28</b>	<b>30.100.450,00</b>	<b>0,00</b>
Αποσβέσεις περιόδου	257.182,20	478.488,34	1.219.805,59	1.955.476,13	0,00
Μειώσεις αποσβέσεων	0,00	0,00	-351.721,29	-351.721,29	0,00
Μεταφορές	-120.635,99	311.407,89	-190.771,90	0,00	0,00
Συναλλαγματικές διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Υπόλοιπο 30.06.2011</b>	<b>4.599.135,56</b>	<b>4.798.843,60</b>	<b>22.306.225,68</b>	<b>31.704.204,84</b>	<b>0,00</b>
<b>Αναπόσβεστη Αξία</b>					
<b>31.12.2010</b>	<b>873.366,93</b>	<b>5.628.187,77</b>	<b>89.714.803,71</b>	<b>96.216.358,41</b>	<b>200.171.794,84</b>
<b>Αναπόσβεστη Αξία</b>					
<b>30.06.2011</b>	<b>1.086.068,13</b>	<b>5.601.929,67</b>	<b>88.009.028,10</b>	<b>94.697.025,90</b>	<b>200.171.794,84</b>

## Λοιπές απαιτήσεις

Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	Όμιλος		Εταιρεία	
	30.06.2011	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2010
Γραμμάτια & επιταγές εισπρακτέες	464.730,71	1.083.383,00	410.327,71	1.083.383,00
Καταβληθείσες εγγυήσεις	14.343.273,57	14.786.025,04	5.519.524,51	5.064.698,54
Λοιπές απαιτήσεις	10.902.937,77	11.401.580,68	10.000.000,00	10.000.000,00
<b>Σύνολο</b>	<b>25.710.942,05</b>	<b>27.270.988,72</b>	<b>15.929.852,22</b>	<b>16.148.081,54</b>

## Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	Όμιλος		Εταιρεία	
	30.06.2011	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2010
Διαθέσιμα στο ταμείο	6.090.203,94	10.978.017,36	2.829.614,03	1.253.563,53
Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	166.508.666,99	122.787.647,82	66.409.960,24	11.331.835,27
<b>Σύνολο</b>	<b>172.598.870,93</b>	<b>133.765.665,18</b>	<b>69.239.574,27</b>	<b>12.585.398,80</b>

## Δανειακές υποχρεώσεις

Δανειακές υποχρεώσεις	Όμιλος		Εταιρεία	
	30.06.2011	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2010
<b>Δανειακά κεφάλαια</b>				
Ομολογιακά δάνεια	592.429.321,27	606.750.639,59	535.814.770,43	541.708.718,99
Τραπεζικά δάνεια	107.951.415,42	120.202.074,43	69.464.334,06	72.197.640,44
Χρηματοδοτικές μισθώσεις	57.016.937,82	59.098.481,42	46.365.825,21	47.838.175,09
<b>Σύνολο</b>	<b>757.397.674,51</b>	<b>786.051.195,43</b>	<b>651.644.929,70</b>	<b>661.744.534,52</b>
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	551.656.905,99	649.430.022,20	472.424.362,89	555.501.410,00
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	205.740.768,52	136.621.173,23	179.220.566,81	106.243.124,52
<b>Σύνολο</b>	<b>757.397.674,51</b>	<b>786.051.195,43</b>	<b>651.644.929,70</b>	<b>661.744.534,52</b>
<b>Ομολογιακά δάνεια</b>				
Άνω των 5 ετών	12.500.000,00	13.693.619,89	12.500.000,00	12.500.000,00
Από 1 έως 5 έτη	471.836.766,99	560.345.044,44	416.164.532,68	497.916.670,00
Έως 1 έτος	108.092.554,28	32.711.975,26	107.150.237,75	31.292.048,99
<b>Σύνολο</b>	<b>592.429.321,27</b>	<b>606.750.639,59</b>	<b>535.814.770,43</b>	<b>541.708.718,99</b>
<b>Τραπεζικά δάνεια</b>				
Άνω των 5 ετών	0,00	15.600.780,42	0,00	0,00
Από 1 έως 5 έτη	14.992.187,64	4.495.144,71	0,00	0,00
Έως 1 έτος	92.959.227,78	100.106.149,30	69.464.334,06	72.197.640,44
<b>Σύνολο</b>	<b>107.951.415,42</b>	<b>120.202.074,43</b>	<b>69.464.334,06</b>	<b>72.197.640,44</b>
<b>Χρηματοδοτικές μισθώσεις</b>				
Άνω των 5 ετών	32.080.752,90	34.207.200,07	32.072.739,21	33.597.404,00
Από 1 έως 5 έτη	20.247.198,46	21.088.232,67	11.687.091,00	11.487.336,00
Έως 1 έτος	4.688.986,46	3.803.048,68	2.605.995,00	2.753.435,09
<b>Σύνολο</b>	<b>57.016.937,82</b>	<b>59.098.481,42</b>	<b>46.365.825,21</b>	<b>47.838.175,09</b>

Στην τρέχουσα περίοδο η μητρική Εταιρεία προέβη στην εξόφληση δανείων ύψους 26 εκατ. € περίπου και στη σύναψη νέου δανείου ύψους 17,5 εκατ. €. Αντίστοιχα, ο Όμιλος προέβη στην εξόφληση δανείων ύψους 36 εκατ. € περίπου και στη σύναψη νέων ύψους 19 εκατ. €

## Χρηματοοικονομικά Έσοδα – Έξοδα

	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010
<b>Χρηματοοικονομικά έσοδα</b>				
<i>Κέρδη από προϊόντα συναλλάγματος</i>	3.907.187,58	3.862.766,48	3.907.187,58	3.862.766,48
<i>Κέρδη παραγώγων</i>	2.701.234,40	1.266.977,94	2.148.591,70	962.999,94
<i>Μερίσματα από λοιπές επενδύσεις</i>	0,00	102.419,64	0,00	90.604,00
<i>Τόκοι διαθέσιμων</i>	813.785,98	280.861,75	171.252,33	110.010,50
<i>Λοιποί Τόκοι</i>	73.825,95	17.743,30	57.350,72	18.121,74
<i>Κέρδη από πώληση παγίων</i>	2.928,26	100.713,00	2.928,26	19.103,00
<i>Λοιπά χρηματοοικονομικά έσοδα</i>	74.316,87	260.740,32	0,00	183.466,00
<b>Σύνολο</b>	<b>7.573.279,04</b>	<b>5.892.222,43</b>	<b>6.287.310,59</b>	<b>5.247.071,66</b>

	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010	01.01. - 30.06.2011	01.01. - 30.06.2010
<b>Χρηματοοικονομικά έξοδα</b>				
<i>Ζημιές από προϊόντα συναλλάγματος</i>	5.800.069,12	11.549.625,13	5.800.069,12	11.549.625,13
<i>Ζημιές αποτίμησης επενδ. εύλογης αξίας</i>	301.305,34	100.045,84	301.305,34	100.045,84
<i>Ζημιές παραγώγων</i>	6.521.934,12	3.903.347,62	6.069.390,25	3.155.395,62
<i>Ζημιές από πώληση παγίων</i>	107.039,48	124.035,56	-0,24	10.667,17
<i>Λοιπά χρημ/κα έξοδα</i>	22.834,34	648.455,89	99,91	62.728,17
<i>Τόκοι και Έξοδα Δανειακών υποχρεώσεων</i>	17.174.271,70	13.629.593,15	15.387.632,90	12.738.649,87
<i>Τόκοι χρηματοδοτικών μισθώσεων</i>	999.084,42	869.318,91	995.795,82	858.793,53
<i>Λοιποί Τόκοι</i>	88.339,55	0,00	0,00	0,00
<i>Τραπεζικές προμήθειες και φόροι</i>	741.470,17	2.572.259,80	425.947,76	1.677.430,39
<b>Σύνολο</b>	<b>31.756.348,24</b>	<b>33.396.681,90</b>	<b>28.980.240,86</b>	<b>30.153.335,72</b>

## Τρέχον Φόρος Εισοδήματος & Τρέχουσες Φορολογικές Υποχρεώσεις

	Όμιλος		Εταιρεία	
	30.06.2011	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2010
<b>Τρέχον Φόρος εισοδήματος</b>				
<i>Φόρος εισοδήματος</i>	11.522.251,26	7.828.328,16	143.677,37	313.683,39
<i>Φόροι από Φορολογικούς Ελέγχους</i>	34.116,11	102.349,00	0,00	0,00
<i>Φόρος Εκτακτης εισφοράς</i>	1.676.533,76	5.126.237,31	1.676.533,76	4.703.858,31
<b>Σύνολο</b>	<b>13.232.901,13</b>	<b>13.056.914,47</b>	<b>1.820.211,13</b>	<b>5.017.541,70</b>

	Όμιλος		Εταιρεία	
	30.06.2011	31.12.2010	30.06.2011	31.12.2010
<b>Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις</b>				
<i>Φ.Π.Α</i>	2.874.212,12	2.377.393,36	1.434.373,72	0,00
<i>Λοιποί φόροι τέλη</i>	2.396.967,71	4.297.028,91	1.833.173,92	988.300,35
<b>Σύνολο</b>	<b>5.271.179,83</b>	<b>6.674.422,27</b>	<b>3.267.547,64</b>	<b>988.300,35</b>

## Αναβαλλόμενος Φόρος Εισοδήματος

Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις-υποχρεώσεις	Ομίλος				Εταιρεία			
	30.06.2011		31.12.2010		30.06.2011		31.12.2010	
	Α.Φ. Απαίτηση	Α.Φ. Υποχρέωση	Α.Φ. Απαίτηση	Α.Φ. Υποχρέωση	Α.Φ. Απαίτηση	Α.Φ. Υποχρέωση	Α.Φ. Απαίτηση	Α.Φ. Υποχρέωση
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>								
Ενσώματα πάγια	1.008.374,74	5.540.733,76	791.402,50	5.536.941,18	708.716,22	5.093.725,88	519.373,25	5.093.725,88
Επενδύσεις σε ακίνητα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	0,00	13.228.143,23	-181.771,71	12.692.790,88	0,00	12.078.319,31	-181.771,71	11.732.902,88
Χρηματοδοτικές μισθώσεις	0,00	1.386.897,42	0,00	1.134.536,43	0,00	1.258.184,42	0,00	1.009.628,43
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	23.920,78	0,00	23.920,78	0,00	23.920,78	0,00	23.920,78	0,00
Αποτιμήσεις	30.881,75	0,00	28.243,00	0,00	28.243,00	0,00	28.243,00	0,00
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>								
Απαιτήσεις	0,00	1.022.670,70	0,00	1.034.395,98	0,00	1.022.670,70	0,00	1.034.395,98
Προβλέψεις	1.123.682,65	0,00	1.124.440,57	0,00	789.276,93	0,00	789.276,93	0,00
Α.Φ. στα Ίδια Κεφάλαια (Αποτιμήσεις)	6.207.269,63	0,00	6.865.947,44	0,00	6.207.269,63	0,00	6.865.947,44	0,00
Ζημιές	3.166.054,57	0,00	3.281.534,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υποχρεώσεις συνταξοδότησης προσωπικού	1.579.082,59	0,00	1.574.673,13	0,00	1.411.372,83	0,00	1.406.963,37	0,00
Υποχρεώσεις - Μεταβατικά Δεδουλευμένα	0,00	1.602.820,24	-175.508,96	1.229.899,97	0,00	1.611.049,76	-175.508,96	1.252.848,49
Υποχρεώσεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Επίδραση αλλαγής συντελεστή	1.218.655,15	0,00	0,00	0,00	1.093.523,33	0,00	0,00	0,00
<b>Σύνολο</b>	<b>14.357.921,86</b>	<b>22.781.265,35</b>	<b>13.332.881,67</b>	<b>21.628.564,44</b>	<b>10.262.322,72</b>	<b>21.063.950,07</b>	<b>9.276.444,10</b>	<b>20.123.501,66</b>
Συμψηφισμός	-2.620.527,66	-2.620.527,66	-791.446,48	-791.446,48	-2.250.167,97	-2.250.167,97	-610.021,00	-610.021,00
<b>Σύνολο</b>	<b>11.737.394,20</b>	<b>20.160.737,69</b>	<b>12.541.435,19</b>	<b>20.837.117,96</b>	<b>8.012.154,75</b>	<b>18.813.782,10</b>	<b>8.666.423,10</b>	<b>19.513.480,66</b>

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε κάποια βασικά βιογραφικά στοιχεία των ανώτερων στελεχών διοίκησης τόσο του Ομίλου καθώς και της μητρικής Εταιρείας:

### **Δημήτριος Κουτσολιούτσος**

Απόφοιτος του Κολεγίου Αθηνών, σπούδασε Οικονομικές Επιστήμες στο πανεπιστήμιο του Μιλάνου L. BOCCONI.

### **Γεώργιος Κουτσολιούτσος**

Απόφοιτος της Ιταλικής Σχολής Αθηνών, σπούδασε Οικονομικές Επιστήμες στο University of Hartford στο Παρίσι και στη συνέχεια απέκτησε μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων και Marketing από το Hartford University of Connecticut στην Αμερική. Η έναρξη της επαγγελματικής του εμπειρίας ξεκινά από τη Νέα Υόρκη, όπου εργάστηκε για δύο περίπου χρόνια στον κλάδο της αργυροχρυσοχοΐας.

### **Βασίλειος Αγαπητός**



Απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΑΣΟΕΕ) και κάτοχος MBA από το Πανεπιστήμιο Warwick (Ην. Βασ.). Έχει εργασθεί στις εταιρείες Deloitte & Touch, Johnson & Johnson και BIC, μεταξύ άλλων, σε ανώτατες διευθυντικές θέσεις. Εργάζεται στην Εταιρεία από το 2005.

#### **Ιωάννης Ζάννος**

Είναι πτυχιούχος της ΑΣΟΕΕ και συνεργάζεται με την Εταιρεία από το 1982.

#### **Ειρήνη Νιώτη**

Είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Κολεγίου Saint-George και εργάζεται στην Εταιρεία από το 1986. Επί σειρά ετών είναι υπεύθυνη του οικονομικού προγραμματισμού και της διαχείρισης των διαθεσίμων της Εταιρείας.

#### **Γεώργιος Αλαβάνος**

Είναι πτυχιούχος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της ΑΒΣΠ (Πανεπιστήμιο Πειραιώς) με εργασιακή εμπειρία από το 1991 σε μεταποιητικές Επιχειρήσεις στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργιών και τροφίμων ως Κοστολόγος-Λογιστής.

#### **Άννα Δούκα**

Πτυχιούχος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στην Χρηματοοικονομική Ανάλυση από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Δόκιμη Ελέγκτρια – Λογίστρια του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών - Λογιστών. Από το 1998 έως το 2003 εργάστηκε σε Ελεγκτικές Εταιρείες. Εργάζεται στην FOLLI FOLLIE από το 2003.

#### **Βασιλική Αναγνωστοπούλου**

Εργάζεται στην εταιρεία από τα τέλη του 1996. Πτυχιούχος Χημικός Μηχανικός. Κατά τα έτη 1993-1995 εργάστηκε στη Διεύθυνση μελετών της ΕΤΒΑ και ειδικότερα στη τεχνική υποστήριξη των

Κοινοτικών Προγραμμάτων. Κατά τα έτη 1995-1996 διετέλεσε στέλεχος σε Εταιρεία συμβούλων με αντικείμενο την εκπόνηση μελετών.

### **Γιάννης Βούτσας**

Έχει πτυχίο Ηλεκτρολόγου Μηχανικού. Από το Rensselaer Polytechnic Institute των ΗΠΑ, από όπου τελείωσε και τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο ίδιο αντικείμενο. Επίσης ολοκλήρωσε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) στο London Business School. Στην εμπειρία του συμπεριλαμβάνεται και η θέση του συμβούλου Επιχειρήσεων με την Andersen Consulting στη Νέα Υόρκη, Αθήνα και Λονδίνο, ενώ διετέλεσε Διευθύνων Σύμβουλος της Amathus UK του Λονδίνου, θυγατρικής του Κυπριακού Ομίλου Εταιρειών Λανίτη.

### **Ελεάνα Παγουλάτου**

Πτυχιούχος Στατιστικής και Πληροφορικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών ΑΣΟΕΕ και κάτοχος MBA από το Πανεπιστήμιο του Stirling της Σκωτίας με ειδίκευση στο Marketing. Στην επαγγελματική της εμπειρία εντάσσονται οι εταιρίες Αθηναϊκή Ζυθοποιία και Virgin Atlantic στα αντίστοιχα τμήματα Marketing, καθώς και η Ericsson Hellas, όπου διετέλεσε Διευθύντρια Marketing και Επικοινωνίας για 7 χρόνια. Ανήκει στο εργατικό δυναμικό της Folli Follie από το 2003.

### **Αφροδίτη Πηγή**

Πτυχιούχος Αγγλικής και Ιταλικής Φιλολογίας από το Πανεπιστήμιο Swansea της Μεγάλης Βρετανίας, συνέχισε τις σπουδές της στο Πανεπιστήμιο του Stirling της Σκωτίας, από όπου απέκτησε μεταπτυχιακό τίτλο στις Δημόσιες Σχέσεις. Η επαγγελματική της καριέρα ξεκίνησε στη L'Oréal του Λονδίνου, ενώ στη συνέχεια εργάστηκε στην εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων Publicom Hill & Knowlton στην Αθήνα.