

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων

Η Περίπτωση της Folli Follie Group

Χρυσοχόου Ευαγγελία | Α.Μ 187/07

Επιβλέπων Καθηγητής | Σαρμανιώτης Χρήστος

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας | Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης

Πτυχιακή Εργασία

Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων Η Περίπτωση της Folli Follie Group

Χρυσοχόου Ευαγγελία | Α.Μ 187/07
Επιβλέπων Καθηγητής | **Σαρμανιώτης Χρήστος**

Θεσσαλονίκη 2013

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων - Η περίπτωση της Folli Follie Group» πραγματοποιήθηκε στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, στο τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης.

Στόχος αυτής της πτυχιακής είναι η μελέτη της Διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Μέσα από την περίπτωση της Folli Follie Group παρουσιάζονται τα στάδια διεθνοποίησης μιας εταιρίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Χρήστο Σαρμανιώτη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας. Τον ευχαριστώ πολύ για όλα όσα μου δίδαξε, για το επιστημονικό υλικό που μου προσέφερε, τις συμβουλές του, την συμπαράστασή του και τις ώρες που μου αφιέρωσε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Κασidiανοπούλου, υπεύθυνη του τμήματος Marketing της εταιρίας Folli Follie Group, για τον πολύτιμο χρόνο, τις πληροφορίες και την συναίνεσή της ώστε να συγκεντρώσω όλο το υλικό που χρειαζόμουν για την εταιρία Folli Follie Group.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην αδερφή μου, για την βοήθειά της στην συλλογή βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και στους συναδέλφους μου από την δουλεία για την συμβολή τους στη μορφοποίηση των κειμένων και στη σχεδίαση του εξωφύλλου.

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος	III
Εισαγωγή	11
Περίληψη	13

A' Μέρος

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1ο Κεφάλαιο

Θεωρητικά Υποδείγματα και Περιβάλλον Διεθνούς Δραστηριότητας

1.1 Λόγοι Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων	19
1.2 Θεωρία	21
1.2.1 Θεωρία του Απόλυτου Πλεονεκτήματος	21
1.2.2 Θεωρία του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	21
1.2.3 Θεωρία των Παραγωγικών Συντελεστών	21
1.2.4 Η Θεωρία των Σταδίων	21
1.2.5 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλα	23
1.2.6 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης	23
1.2.7 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης Othmae	24
1.2.8 Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος	24
1.2.9 Θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων	25
1.2.10 Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος	28
1.2.11 Θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών	29
1.2.12 Θεωρία της Εσωτερίκευσης	32
1.2.13 Θεωρία των Δικτύων	34
1.2.14 Θεωρία το Διαμάντι του Ανταγωνισμού	38
1.3 Προσδιορισμός της Γενικής Πολιτικής	39
1.4 Οικονομικό και Χρηματοοικονομικό Περιβάλλον	41
1.5 Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον	42
1.6 Κοινωνικό Περιβάλλον και Κουλτούρα	43

2ο Κεφάλαιο

Στρατηγικές Εξαγωγών

2.1 Κυριότεροι Μέθοδοι Εξαγωγών	49
2.2 Άμεσες Εξαγωγές	49
2.3 Έμμεσες Εξαγωγές	50

2.4 Μέθοδοι Άσκησης Άμεσων και Έμμεσων Εξαγωγών	50
2.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εξαγωγικής Δραστηριότητας	51
2.6 Κίνητρα Ένασχόλησης με τις Εξαγωγές	52
2.7 Η Σημαντικότητα των Εξαγωγών	54
2.8 Εμπόδια του Εξαγωγικού Εμπορίου	56
2.9 Ταξινόμηση των Εξαγωγικών Εμποδίων	56
2.10 Παρουσίαση των Σημαντικότερων Εξαγωγικών Εμποδίων	59

3ο Κεφάλαιο

Στρατηγικές Εισόδου

3.1 Εξαγωγές	65
3.2 Εξαγωγή κατά παραγγελία	65
3.3 Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων (Turnkey project)	66
3.4 Παραγωγή κατόπιν αδείας (Licence)	66
3.5 Δικαιόχρηση (Franchising)	67
3.6 Συμβόλαια Διοίκησης (management contracts)	68
3.7 Κοινοπραξίες (Joint venture)	69
3.8 Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό	69
3.9 Εξ ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)	71
3.10 Πλήρη Ιδιοκτησία & Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic alliance)	71
3.11 Οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές ως στρατηγικές κινήσεις αντιμετώπισης του Διεθνούς Ανταγωνισμού	73
3.11.1 Εξαγορά μιας ή Περισσότερων Επιχειρήσεων	73
3.11.2 Συγχώνευση μιας ή Περισσότερων Επιχειρήσεων	74
3.11.3 Παράγοντες που Οδηγούν σε Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	75
3.11.4 Οφέλη των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών	77

4ο Κεφάλαιο

Οδηγός Εξαγωγών

4.1 Ξεκινώντας εξαγωγές	81
4.1.1 Ευκαιρίες και προκλήσεις	81
4.1.2 Εξαγωγική ετοιμότητα της επιχείρησης	82
4.1.3 Αξιολογώντας τις εξαγωγικές προοπτικές της επιχείρησης	82
4.2 Ανάπτυξη σχεδίου εξαγωγών	83
4.3 Προσδιορισμός προϊόντος εξαγωγής	84
4.4 Αναγνώριση των αγορών στόχων	85

4.4.1 Βήματα επιλογής αγορών	85
4.4.2 Κύριες κατηγορίες αγορών	86
4.4.3 Έρευνα Αγοράς	86
4.4.4 Συγκέντρωση πληροφοριών για κάθε αγορά στόχο	86
4.5 Ανάλυση SWOT	87
4.6 Ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ εξαγωγών	88
4.6.1 Η διαφοροποίηση του μάρκετινγκ εξαγωγών	88
4.6.2 Περιεχόμενα σχεδίου μάρκετινγκ εξαγωγών	88
4.6.3 Προσαρμογή του προϊόντος	89
4.6.4 Τιμολόγηση	90
4.6.5 Προώθηση	91
4.7 Εισαγωγή των προϊόντων στην αγορά στόχο	91
4.7.1 Μέθοδοι διείσδυσης	91
4.7.2 Εξαγωγές μέσω τρίτων	92
4.8 Συσκευασία και επισήμανση των εμπορευμάτων	93
4.9 Τα πιστοποιητικά επιθεώρησης και ποιοτικού ελέγχου	94
4.10 Μεταφορά και αποστολή εμπορευμάτων-Incoterms	95
4.10.1 Παράγοντες επηρεασμού του τρόπου μεταφοράς	95
4.10.2 Τρόποι μεταφορά εμπορευμάτων	97
4.10.3 Υπολογισμός εξόδων μεταφοράς	99
4.10.4 Αποστολή εμπορευμάτων-Incoterms	100
4.10.5 Ασφάλιση μεταφοράς	103
4.11 Εξαγωγή Διαχείρισης Κινδύνων	105
4.12 Ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων	107
4.12.1 Μορφές και διαδικασίες ασφάλισης	108
4.12.2 Ασφαλιστικά προϊόντα του Ο.Α.Ε.Π.	109
4.13 Διεθνείς διακανονισμοί και πληρωμές	110
4.13.1 Τρόποι διακανονισμού	110
4.13.2 Τρόποι Πληρωμής	113
4.14 Βασικά πιστοποιητικά εξαγωγών	115
4.14.1 Τελωνειακές διαδικασίες και ICIS	115
4.14.2 Έκδοση παραστατικών από τον εξαγωγέα	116
4.14.3 Βασικά Πιστοποιητικά εξαγωγών	117
4.14.3.1 Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο (Ε.Δ.Ε.)	117
4.14.3.2 Πιστοποιητικό κυκλοφορίας εμπορευμάτων EUR 1 & ATR 1	117

4.14.3.3 Πιστοποιητικό T5	118
4.14.3.4 Κοινοτική διαμετακόμιση T2L	118
4.14.4 Πιστοποιητικά μεταφορών	119
4.14.4.1 Φορτωτική οδικής μεταφοράς CMR	119
4.14.4.2 Εγγύηση μεταφοράς TIR	119
4.14.5 Ειδικά Πιστοποιητικά	120
4.14.6 Επιδοτήσεις εξαγωγών	122
4.14.7 Καθεστώς Τελειοποίησης προς επανεξαγωγή	123

B' ΜΕΡΟΣ

Εταιρία Folli Follie Group

5ο Κεφάλαιο

Folli Follie Group

5.1 Εταιρικό Προφίλ	129
5.2 Τοποθέτηση της Folli Follie στην αγορά	131
5.3 Ημερομηνίες - Σταθμός	131
5.4 Μέσα στους 11 Business Leaders η Folli Follie το 2011	133
5.5 Οι Τομείς Δραστηριότητας	134
5.5.1 Κοσμήματα, Ρολόγια και Αξεσουάρ	134
5.5.2 Links of London	136
5.5.3 Hellenic Duty Free Shops -Ταξιδιωτικό Λιανικό Εμπόριο	137
5.6 Καταστήματα Αφορολόγητων ειδών	138
5.6.1 Βραβεία και Διακρίσεις	138
5.6.2 Ελληνικές Διανομές Α.Ε.	138
5.6.3 Πολυκαταστήματα	139
5.6.4 Τομέας Χονδρικής και Λιανικής Πώλησης	139
5.6.5 Beauty & Cosmetics	140
5.7 Προώθηση των προϊόντων	141
5.8 Τρόποι διαφήμισης	141
5.9 Πωλήσεις ανά λειτουργικό τομέα	143
5.9.1 Τομέας Κόσμημα - Ρολόι - Αξεσουάρ	143
5.9.2 Τομέας Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	143
5.9.3 Πολυκαταστήματα	143
5.9.4 Ένδυση - Υπόδηση	144
5.9.5 Λοιποί τομείς	144

5.10 Εταιρική Υπευθυνότητα	145
5.11 Άξονας Πολιτισμός-Αθλητισμός	148
5.12 Άξονας Κοινωνία	149
5.13 Άξονας Περιβάλλον	151

6ο Κεφάλαιο

Οικονομική Ανάλυση της Folli Follie Group

6.1 Οικονομικά αποτελέσματα έτους 2012	155
6.1.2 Οικονομικά αποτελέσματα Α' τριμήνου 2012	156
6.1.3 Οικονομικά αποτελέσματα Α' εξαμήνου 2012	158
6.2 Οικονομικά αποτελέσματα έτους 2011	159
6.3 Απολογισμός για την κλειόμενη χρήση 1.1.2011 έως 31.12.2011	161
6.4 Οικονομικά Αποτελέσματα - Πρώτο Εξάμηνο του 2011	166
6.4.1 Διάσπαση των εσόδων ανά γεωγραφική περιοχή	166
6.4.2 Συνοπτική επισκόπηση οικονομικών α' εξαμήνου 2011	166
6.4.3 Πρώτο Εξάμηνο 2011 Συνοπτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων	167
6.4.4 Τα έσοδα από την δραστηριότητα	167
6.4.5 Διάσπαση των εσόδων ανά δραστηριότητα	168
6.4.6 ΕΒΙΤΑ κατά δραστηριότητα	169
6.4.7 Επενδύσεις καταμεμημένες ανά δραστηριότητα	170
6.4.8 Διάρθρωση του χρέους ανά τρίμηνο	171
6.4.9 Διάρθρωση μετοχικής σύνθεσης	171
6.4.10 Χρηματοοικονομική διάρθρωση	172
6.4.11 Η Εξέλιξη των Ελεύθερων Χρηματοροών	172
6.4.12 Κοσμήματα, Ρολόγια και Αξεσουάρ	173
6.4.13 Travel Retail	174
6.4.14 Λιανική / Χονδρική	175
6.4.15 Πολυκαταστήματα	176
6.4.16 Άλλες δραστηριότητες	177
6.5 Θυγατρικές	177
6.6 Συναλλαγματικές Μετατροπές	177
6.7 Πρότυπο επιχειρηματικότητας η ελληνική εταιρεία FolliFollie!	178
6.8 Ρεκόρ Πωλήσεων και 7,3% Αύξηση Κερδών!	178
6.9 Αυξημένα κέρδη και πωλήσεις για τον όμιλο Folli Follie Group	179
6.10 Και εγένετο Folli-Follie Group-Συγχώνευση Folli-Follie και Elmec Sport ABETE	179

7ο Κεφάλαιο

Ανάλυση της Εξωτερικής και Διεθνούς Δραστηριοποίησης της Folli Follie Group

7.1 Εξαγωγική Δραστηριότητα της Folli Follie Group	183
7.2 Κλάδος του κοσμήματος	187
7.3 Στόχος της Εταιρίας	187
7.4 Κίνητρα για διεθνή επέκταση	188
7.5 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα	189
7.6 Τρόπους Δεισδυσης (entry modes)	189
7.7 Εξαγωγικό εμπόριο	190
7.7.1 Έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing)	190
7.7.2 Παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising - δικαιοχρησία)	190
7.8 Στρατηγικές κινήσεις του ομίλου Folli Follie κατά το 2011	190
7.9 Είδη Στρατηγικών συμμαχιών	191
7.10 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	192
7.10.1 Ελεγκτική Επιτροπή	193
7.11 Εξωτερικό περιβάλλον	193
7.12 Σημαντικά Γεγονότα του 2011	194
7.13 Περιγραφή κυριότερων κινδύνων και αβεβαιοτήτων	196
7.14 Η Folli Follie Group στην Κίνα	198
7.15 Η Folli Follie στο ABU DHABI AL WAHDA MALL	200
7.16 Η Folli Follie στη Νέα Υόρκη	200
7.17 Είσοδος Folli Follie στο πολυκατάστημα Harrods	201

8ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα	205
--------------	-----

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Ξενόγλωσση

Ηλεκτρονικές Πηγές

Παράρτημα

Περίληψη

Στη πτυχιακή αυτή εργασία με τίτλο «Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων - Η περίπτωση της Folli Follie Group», εξετάζεται το φαινόμενο της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα η διεθνή δραστηριότητα της ελληνικής εταιρίας Folli Follie Group.

Παρουσιάζονται στρατηγικές που έχουν στην διάθεσή τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία το εγχείρημα της δραστηριοποίησης σε νέες εκτός συνόρων αγορές. Η παρουσίαση των στρατηγικών εξαγωγών περιλαμβάνει την περιγραφή των ιδιαιτεροτήτων, τους μεθόδους άσκησης, τα κίνητρα και τα πλεονέκτημα και μειονεκτήματα της κάθε στρατηγικής επιλογής.

Επιπλέον, αναπτύσσεται το πλαίσιο και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί ή όχι να δραστηριοποιηθεί διεθνώς.

Ακόμη, γίνεται αναλυτική αναφορά στην εταιρία Folli Follie Group για το πως ξεκίνησε, πως συνεχίζει και τι στόχους έχει θέσει για την ανάπτυξη του ομίλου.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τις στρατηγικές επέκτασης που υιοθέτησε και εφάρμοσε ο μεγάλος επιχειρηματικός όμιλος Folli Follie Group για την διεθνοποίηση του.

Βασικές συνιστώσες της ανάλυσης, αποτελούν οι έννοιες όπως Διεθνοποίηση, Στρατηγικές Εξαγωγών, Στρατηγικές Εισόδου και Σχεδιασμός Οργανωμένης Εξαγωγικής Δραστηριότητας.

Επιπροσθέτως, αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρία που θέλει να δραστηριοποιηθεί διεθνώς, ποια στάδια θα πρέπει να ακολουθήσει, έτσι ώστε να θεωρηθεί στοχευμένη και επιτυχημένη.

Η εργασία κλείνει με την παράθεση των βασικών συμπερασμάτων που πηγάζουν από την μελέτη και ανάλυση του ομίλου Folli Follie Group.

Εισαγωγή

Η σημερινή παγκόσμια οικονομική συγκυρία χαρακτηρίζεται από έντονη διεθνοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων. Κύριοι φορείς των δραστηριοτήτων αυτών είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η παγκοσμιοποίηση είναι ουσιαστικά η επέκταση των δραστηριοτήτων πολυεθνικών επιχειρήσεων σχεδόν στα όρια του πλανήτη. Οι εταιρείες αυτές αξιοποιώντας τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα, όπως μέγεθος, οικονομική και τεχνολογική υποδομή, λειτουργική αποτελεσματικότητα εξειδίκευση, διοίκηση και τρόπους πωλήσεων, εφαρμόζουν με κύριο μοχλό της θυγατρικές τους στρατηγικές διεθνούς επιπέδου.

Μέσω αυτών των στρατηγικών διεθνοποίησης εξασφαλίζουν το συντονισμό της παραγωγής, της προώθησης και της πώλησης των προϊόντων τους, επιβάλλοντας υπό μια έννοια συγκεκριμένα καταναλωτικά πρότυπα.

Μέσω της διεθνοποίησης επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους, η εκμετάλλευση συνεργιών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους και η περαιτέρω μεγέθυνση της παραγωγής, με κύριο στόχο την αποκόμιση κερδοφορίας.

Η διεθνής αγορά αποτελεί χώρο που συμπεριλαμβάνεται στις στρατηγικές ανάπτυξης κάθε επιχείρησης. Το άνοιγμα των αγορών, μέσω της απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου ωθεί εγγενώς τις επιχειρήσεις προς τη διεθνοποίηση.

Είναι βέβαιο ότι τα στελέχη των εγχώριων επιχειρήσεων όταν σκέφτονται ποιοί είναι οι ανταγωνιστές τους συμπεριλαμβάνουν σε αυτούς και τους διεθνής παίκτες. Τα κίνητρα για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι πολλά και ποικίλα. Φθάνει να αναφερθεί ότι μόνο το μέγεθος των αγορών που πολλαπλασιάζεται αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις.

Τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια επιλογή είναι πολλαπλά τόσο για την επιχείρηση όσο και για την εθνική οικονομία από την οποία αυτή προέρχεται.

Η αποκοπή από το διεθνές περιβάλλον είναι σίγουρα ένα αρνητικό σημείο για οποιαδήποτε επιχείρηση γεγονός που οδηγεί το σύνολο των επιχειρήσεων να επεξεργάζονται στρατηγικές διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους.

Οι Στρατηγικές διεθνοποίησης όπως είναι εύλογο έχουν απασχολήσει και τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η ανάγκη διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, αποτελεί θεμελιακό παράγοντα επιβίωσης, με δεδομένο το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς.

Σε μια εποχή που κινητήριος μοχλός της οικονομικής δραστηριότητας είναι ο εξαγωγικός προσανατολισμός η ανάγκη διεθνοποίησης μετατρέπεται ουσιαστικά σε λόγους ύπαρξης. Ο παραγωγικός ιστός της εγχώριας οικονομίας ουσιαστικά αποτελείται από επιχειρήσεις.

Με την παρούσα μελέτη στοχεύουμε στη διερεύνηση για την « Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ». Συγκεκριμένα μελετάται η ελληνική επιχείρηση Folli Folie Group, που δραστηριοποιείται στο χώρο των εξαγωγών από το 1995, με μεγάλη επιτυχία.

Συνεπώς σκοπεύουμε αφού παρουσιασθούν τα βασικά θεωρητικά υποδείγματα που αφορούν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, να προβούμε στη μελέτη του τρόπου που μια αντιπροσωπευτική ελληνική επιχείρηση έχει προχωρήσει στη διεθνοποίηση της και το κατά πόσον ο τρόπος αυτός προσιδιάζει με τα αντίστοιχα θεωρητικά υποδείγματα.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι ή στρατηγικές άσκησης των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική που θα επιλέξει μια επιχείρηση για τη διεύρυνση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων σε νέες χώρες και αγορές εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Το πρώτο λοιπόν μέρος της μελέτης αυτής που χωρίζεται σε τρία κεφάλαια περικλείει τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος των Στρατηγικών Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα θεωρητικά ζητήματα σχετικά με τη στρατηγική διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα πλέον γνωστά θεωρητικά υποδείγματα που επιχειρούν να ερμηνεύσουν τους λόγους και τις μορφές που λαμβάνει η διεθνοποίηση. Από τα πλέον σημαντικά ζητήματα στη στρατηγική διεθνοποίησης είναι οι τρόποι, τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διεισδύσουν σε νέες αγορές. Είναι γνωστόν ότι η πρώτη προσέγγιση στο ζήτημα της διεισδυσης αποτελεί μία δύσκολη όσο και καθοριστική απόφαση για τις επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο παραθέτονται αναλυτικά οι κυριότεροι μέθοδοι εξαγωγών.

Αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που επιφέρει η κάθε μια και τα κίνητρα και τα εμόδια του εξαγωγικού εμπορίου.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μέθοδοι και οι τρόποι που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, καθώς και τα θετικά ή τα αρνητικά στοιχεία κάθε μεθόδου. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στις εξής μεθόδους: Εξαγωγές - άμεσες και έμμεσες, Εξαγωγή κατά παραγγελία, Turnkey (εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων), Licence (Παραγωγή κατόπιν άδειας), Franchising (Δικαιόχρηση), Management contracts (Συμβόλαια διοίκησης), Join Venture (Κοινοπραξία), άμεση επένδυση στο εξωτερικό, πλήρη ιδιοκτησία και Στρατηγικές Συμμαχίες. Η διαφοροποίηση γίνεται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που κάθε φορά τίθενται από τις επιχειρήσεις.

Το περιεχόμενο του τέταρτου κεφαλαίου αναφέρεται στο πως μια επιχείρηση θα πρέπει να οργανώσει και να σχεδιάσει την εξαγωγική της δραστηριότητα.

Αναλύονται όλα τα στάδια για μια στοχευμένη εξαγωγική δραστηριότητα.

Παραθέτονται όλα τα βασικά έγγραφα και πιστοποιητικά που απαιτούνται για την εξαγωγή προϊόντων σε ξένη αγορά. Και έτσι κλείνει το πρώτο μέρος.

Το δεύτερο μέρος χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια και περικλείει την Στρατηγική Διεθνοποίησης της Folli Folie Group, η οποία είναι ιδιαίτερα δραστήρια και επιτυχημένη στη διεθνή της ανάπτυξη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια αναλυτική αναφορά στην εταιρία Folli Folie Group. Περιγράφονται οι τομείς δραστηριότητας και τρόποι διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων της.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της οικονομικής κατάστασης της Folli Folie Group από το 2011 μέχρι και 2012. Γίνεται αναφορά στα κέρδη και στις πωλήσεις του ομίλου. Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται η εξωτερική και διεθνή δραστηριοποίηση της Folli Folie Group.

Τέλος, στο κεφάλαιο όγδοο παραθέτονται τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από τη θεωρητική διερεύνηση που διεξάχθηκε

Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας έγινε γιατί έχει έντονη διεθνή παρουσία είτε μέσω εξαγωγικής δραστηριότητας είτε μέσω θυγατρικών που εμπορεύονται τα προϊόντα της.

Ειδικό βάρος στη μελέτη, δίνεται στην αναπτυξιακή πορεία του Ομίλου και στις συγκεκριμένες επιλογές, που τον οδήγησαν στη σημερινή διεθνοποιημένη μορφή του.

Α' Μέρος

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1ο Κεφάλαιο: Θεωρητικά Υποδείγματα
και Περιβάλλον Διεθνούς
Δραστηριότητας

2ο Κεφάλαιο: Στρατηγικές Εξαγωγών

3ο Κεφάλαιο: Στρατηγικές Εισόδου

4ο Κεφάλαιο: Οδηγός Εξαγωγών

1ο Κεφάλαιο

Θεωρητικά Υποδείγματα και Περιβάλλον
Διεθνούς Δραστηριότητας

1.1 Λόγοι Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελούσε μέχρι το κοντινό παρελθόν μία επιχειρηματική δυνατότητα που αφορούσε λίγες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες πολυεθνικές. Σήμερα, αποτελεί ευρέως διαδεδομένη πρακτική, αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας στο κλείσιμο του 20ου αιώνα, της συνεχή διαδικασίας δηλαδή, με την οποία οι εθνικές οικονομίες, κοινωνίες και κουλτούρες έχουν ενοποιηθεί μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας.

Σ' αυτό το περιβάλλον η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αποτελεί πρωτοβουλία βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας τους, αναφερόμενη στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων (πωλήσεων, αγορών, υποχρεώσεων και περιουσιακών στοιχείων) της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, θα πρέπει να σταθμίσει τους παράγοντες, που επηρεάζουν την εξέλιξη της παρουσίας της, προκειμένου να είναι σε θέση να πάρει απόφαση σχετικά με το αν είναι αναγκαία η επέκτασή της εκτός εθνικών συνόρων.

Οι επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες:

- Η πρώτη περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που οι δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές περιορίζονται στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που, εκτός από την ενασχόλησή τους με εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων.

Παρακάτω παρουσιάζονται σε πίνακα τα στάδια που ακολουθεί μια επιχείρηση για την διεθνοποίηση της.

Πίνακας 1: Τα στάδια της διεθνοποίησης

Επιχείρηση	Επιχείρηση	Επιχείρηση	Επιχείρηση	Επιχείρηση
Νεο-Εξαγωγική	Εξαγωγική	Νεο-International	International	Moultinational
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χωρίς Δ/νση Εξαγωγών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Με Δ/νση Εξαγωγών (15% του τζίρου) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Με Δ/νση Εξαγωγών ▪ Με θυγατρικά υποκαταστήματα (40% του τζίρου) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Με Δ/νση Εξαγωγών ▪ Με θυγατρικά υποκαταστήματα ▪ Με παραγωγή στο εξωτερικό (έως 5 Παραγωγικές μονάδες) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξαγωγές με εμπόριο μεταξύ των θυγατρικών-υποκαταστημάτων

Η πρακτική της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική στο παγκόσμιο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον. Επηρεάζουν τις τοπικές οικονομίες με ιδιαίτερες επιπτώσεις στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, θα πρέπει να γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που συνεπάγεται ο πολυεθνικός χαρακτήρας τους. Έτσι, γνωρίζουν τα σημεία που οι ίδιες μειονεκτούν ή

πλεονεκτούν ανταγωνιστικά και κατά συνέπεια μπορούν να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές.

Οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μία διεθνή παρουσία είναι:

- 1.** Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς
- 2.** Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην τοπική αγορά
- 3.** Η μείωση του κόστους παραγωγής
- 4.** Η εκμετάλλευση των πρώτων υλών
- 5.** Η στρατηγική θέση της χώρας και η πρόσβαση σε νέες αγορές
- 6.** Η πρόσβαση σε υψηλή τεχνολογία
- 7.** Το μέγεθος και οι προοπτικές της τοπικής αγοράς
- 8.** Η αποφυγή των εμποδίων και των περιορισμών στις εξαγωγές
- 9.** Η ακολουθία των πελατών της
- 10.** Μία στρατηγική αντεπίθεσης στον ανταγωνισμό
- 11.** Η ακολουθία των ανταγωνιστών της.

Το να συμμετέχει κανείς στην παγκόσμια αγορά, παίρνοντας μερίδιο σε χώρες που μπορούν να δώσουν κέρδη στην επιχείρηση, το να συστηματοποιηθεί η παραγωγή και να ομογενοποιηθεί κατά το δυνατό το προϊόν, το να χρησιμοποιηθούν κοινές στρατηγικές marketing σε αρκετές χώρες, καθίστανται πλέον σημεία αιχμής για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. (Hout., Porter M., Rudden E. 1982)

Τα πλεονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων - ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής τους είναι:

- 1.** Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας
- 2.** Το γνωστό τους όνομα και η φήμη τους
- 3.** Η πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία
- 4.** Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για τις διεθνείς εξελίξεις
- 5.** Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές
- 6.** Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών, καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές
- 7.** Η δυνατότητα χρηματοδότησης όλων των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλό κόστος
- 8.** Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Βέβαια, υπάρχουν και τα αρνητικά στοιχεία από την προσπάθεια για διεθνοποίηση, που συνθέτουν και το ρίσκο της επιχείρησης, κι έχουν να κάνουν ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής τους, τα οποία είναι:

- 1.** Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
- 2.** Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
- 3.** Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
- 4.** Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί
- 5.** Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο
- 6.** Η πολιτικοοικονομική κατάσταση των αγορών-στόχων
- 7.** Η διαφορετική κουλτούρα
- 8.** Η χρηματοοικονομική ρευστότητα
- 9.** Η μείωση της ευελιξίας της επιχείρησης

Φαίνεται, λοιπόν, πως θα πρέπει να υπολογίζονται όλες οι παράμετροι και δε θα πρέπει οι επιχειρήσεις να διεθνοποιούνται μόνο γιατί και οι υπόλοιποι του κλάδου

κανουν το ίδιο. Μέχρι στιγμής, μπορεί να πει κανείς πως και για τις ελληνικές επιχειρήσεις που προσπαθούν να διεθνοποιηθούν, πιο έντονες είναι οι αρνητικές επιπτώσεις, αφού ο ανταγωνισμός στις δυτικές αγορές δεν έχει δεχθεί ακόμη τις περισσότερες ελληνικές εταιρείες.

1.2 Θεωρία

Οι κυριότερες θεωρίες διεθνοποίησης αναλύθηκαν πριν από αρκετούς αιώνες και έδιναν περισσότερο έμφαση στα οικονομικά χαρακτηριστικά μιας χώρας ενώ υπάρχουν και νεότερες θεωρίες οι οποίες δίνουν περισσότερη έμφαση στη ροή των προϊόντων και υπηρεσιών από μια χώρα στην άλλη προσπαθώντας να μελετήσουν την συμπεριφορά των πολυεθνικών επιχειρήσεων (Χατζηδημητρίου, 2003).

1.2.1 Θεωρία του Απόλυτου Πλεονεκτήματος

Η θεωρία του Απόλυτου πλεονεκτήματος αναλύθηκε από τον Smith το 1776 και υποστηρίζει ότι οι παραγωγικοί συντελεστές κάθε χώρας θα πρέπει να εξειδικεύονται στην παραγωγή των προϊόντων τα οποία παράγουν πιο αποτελεσματικά από άλλες χώρες δηλαδή κάθε χώρα να παράγει τα προϊόντα στην παραγωγή των οποίων έχει «απόλυτο πλεονέκτημα».

Με τον τρόπο αυτό οι χώρες ανταλλάσσουν μεταξύ τους προϊόντα στα οποία έχουν απόλυτο πλεονέκτημα η κάθε μία και επιτυγχάνουν επίπεδα ευημερίας υψηλότερα από αυτά που θα πετύχαιναν εάν η κάθε μία παρήγαγε από μόνη της τα προϊόντα που θα χρειαζόταν (Χατζηδημητρίου, 2003).

1.2.2 Θεωρία του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Η θεωρία του Συγκριτικού πλεονεκτήματος αναλύθηκε από τον Ricardo το 1817 και υποστηρίζει και αποδεικνύει ότι δύο χώρες μπορούν να έχουν οφέλη από τη διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου μεταξύ τους, ακόμη και αν η μία από αυτές έχει «απόλυτο πλεονέκτημα» στην παραγωγή των προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα εάν μια χώρα Α έχει απόλυτο πλεονέκτημα σε όλα τα προϊόντα σε σχέση με μια χώρα Β, η Α θα πρέπει να παράγει τα προϊόντα στα οποία έχει το μεγαλύτερο απόλυτο πλεονέκτημα (συγκριτικό πλεονέκτημα) και η Β θα πρέπει να παράγει αυτά στα οποία έχει μικρότερο απόλυτο πλεονέκτημα.

Η θεωρία αυτή λαμβάνει υπόψη της μόνο την παραγωγικότητα και όχι άλλους παραγωγικούς συντελεστές όπως του κεφαλαιακού εξοπλισμού, της γης, της τεχνολογίας κτλ. (Χατζηδημητρίου, 2003).

1.2.3 Θεωρία των Παραγωγικών Συντελεστών

Η θεωρία των παραγωγικών συντελεστών ή θεωρία των Hekscher και Ohlin υποστηρίζει ότι καθοριστικός παράγοντας του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι το μέγεθος της αφθονίας των παραγωγικών συντελεστών μιας χώρας.

Οι διαφορές μεταξύ δύο χωρών όσον αφορά την αφθονία των παραγωγικών συντελεστών καθορίζουν ποια χώρα θα παράγει και τι (Χατζηδημητρίου, 2003).

1.2.4 Η Θεωρία των Σταδίων

Η θεωρία των σταδίων διαχωρίζει την επεκτατική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό σε στάδια με βάση το βαθμό δέσμευσής τους.

Ως βαθμός δέσμευσης νοείται η δέσμευση πόρων από την επιχείρηση για την επένδυσή τους στην χώρα-στόχο.

Ο βαθμός δέσμευσης είναι ανάλογος της γνώσης της αγοράς και της επένδυσης σε αυτήν από την επιχείρηση, δηλαδή όσο αυξάνεται η γνώση μιας επιχείρησης γύρω από μια αγορά, τόσο περισσότερους χρηματοοικονομικούς και άλλους πόρους δεσμεύει η επιχείρηση προς αξιοποίηση στην εν λόγω αγορά (Παπαδάκης Βασίλης 2007).

Οι θεωρητικοί των σταδίων (Carlson Forsgren, Johanson, Bilkey, Cavusgil) πιστεύουν πως όσο μία επιχείρηση γνωρίζει μία αγορά, τόσο περισσότερο δεσμεύει πόρους για τη δραστηριότητα της σε αυτή. (Pedersen B., Pedersen T.1999)

Υπάρχουν τρία στάδια.

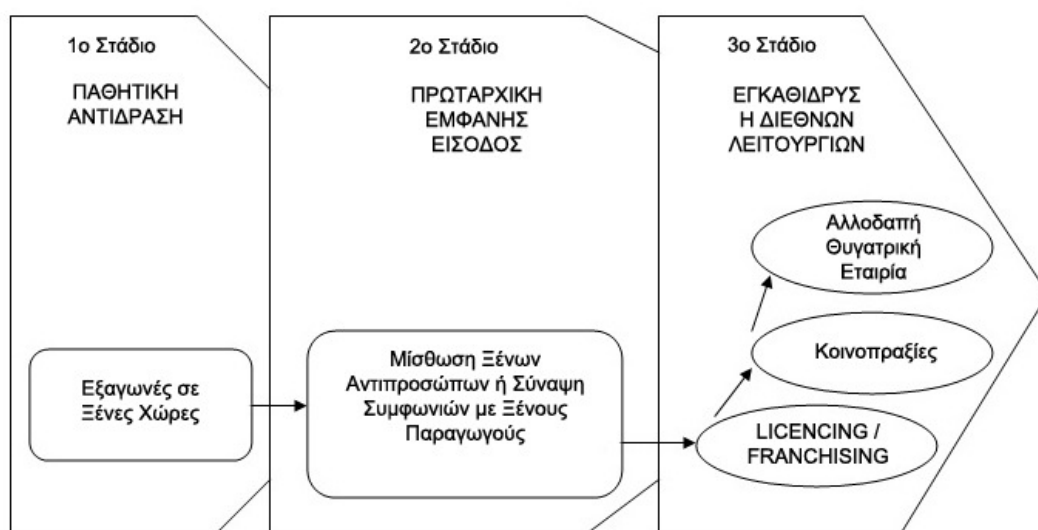
Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση με μηδενικό βαθμό δέσμευσης ακολουθεί παθητική στάση απέναντι στην αγορά, πραγματοποιώντας μόνο εξαγωγές (στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση μαθαίνει τους μηχανισμούς λειτουργίας των διεθνών αγορών και έρχεται σε επαφή με ξένους παραγωγούς, διαμεσολαβητές και εμπόρους, με στόχο τη διεθνή της δικτύωση).

Στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση επιχειρεί πρωταρχική εμφάνιση στη χώρα και συνάπτει σχέσεις μίσθωσης με τοπικούς αντιπροσώπους ή συνεργασία με ντόπιους παραγωγούς, χωρίς όμως να έχει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό.

Τέλος στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση πλέον έχει φυσική παρουσία στη χώρα, εγκαθιδρύοντας διεθνείς λειτουργίες (Παπαδάκης, 2007).

Η σταδιακή αυτή προσέγγιση φαίνεται στο Σχήμα 1, όπου παρουσιάζονται τα στάδια από τα οποία περνάει μια επιχείρηση στην προσπάθεια της να διευρύνει τη δράση της. Αυτό που χρήζει διευκρίνησης είναι η απουσία απόλυτων κριτηρίων διαχωρισμού των επιμέρους σταδίων. Πολλές είναι οι προσπάθειες των μελετητών να δώσουν το δικό τους στίγμα στη θεωρία αυτή, αυξομειώνοντας τον αριθμό των σταδίων, (Παπαδάκης Βασίλης 2007) προκειμένου να γίνει περισσότερο ίσως υλοποιήσιμη και απτή.

Σχήμα 1: Στάδια της Διεθνοποίησης



1.2.5 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης της Ουψάλα

Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala Internationalization Model), όπως ονομάζεται, υποστηρίζει πως η διεθνοποίηση της επιχείρησης γίνεται σταδιακά, ανάλογα με τη γνώση και την εμπειρία που αυτή αποκτά προοδευτικά στη νέα αγορά. Το πολιτικοκοινωνικό, το νομικό και το οικονομικό πλαίσιο κάθε χώρας προσδιορίζει και τη δυσκολία πληροφόρησης, που μπορεί να έχει για την εταιρία, η οποία θέλει να διεθνοποιηθεί.

Στο μοντέλο αυτό οι φάσεις διεθνοποίησης είναι τέσσερις:

- α)** Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα,
- β)** Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου,
- γ)** Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα,
- δ)** Η παραγωγή στην ξένη χώρα.

Η σειρά επέκτασης της επιχείρησης σε νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την «ψυχολογική-ψυχική» τους απόσταση (ως ψυχική απόσταση ορίζεται η δυσκολία ροής της πληροφόρησης μεταξύ των χωρών, και ειδικότερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού πλαισίου, οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης και στη γενικότερη κουλτούρα του επιχειρείν) από τη μητρική χώρα. Η ψυχική απόσταση αυξάνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο των δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά.

Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται στο εξωτερικό ξεκινώντας από κοντινές ψυχικά αγορές και συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες.

Για την εφαρμογή του μοντέλου της Ουψάλα έχουν γίνει έρευνες και σε ελληνικές επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Βρέθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επεκτείνονται ανά «ψυχικές» ομάδες χωρών.

Μετά την επέκταση σε μία χώρα (ανεξάρτητα από την απόσταση αυτής από την Ελλάδα), οι επιχειρήσεις έτειναν να επεκτείνονται πρώτα στις χώρες μικρής ψυχικής απόστασης από την πρώτη αυτή χώρα δημιουργίας της ομάδας. Η τακτική αυτή αποτελεί ένδειξη ότι η ψυχική απόσταση παραμένει σημαντική. Η επέκταση γίνεται ως εξής: είσοδος σε μία χώρα, κάλυψη της περιοχής «ψυχικής» συμβατότητας με αυτήν, είσοδος σε μία άλλη χώρα-κέντρο νέας περιοχής, κάλυψη της νέας περιοχής κ.λ.π.

1.2.6 Θεωρία της Ολιγοπωλιακής Αντίδρασης

Άλλη θεωρητική προσέγγιση είναι η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (oligopolistic reaction theory) ή θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού η οποία υποστηρίχθηκε από τον Knickerbockerd (Knickerbocker, F.T. 1970) σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται με τη δραστηριότητα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου και συνήθως μιμούνται τη στρατηγική τους στη προσπάθεια τους διεισδύσουν στη διεθνή αγορά.

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο μοιάζει με τη θεωρία της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης. Έτσι οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες του κλάδου, για να μειώσουν το ρίσκο. Πιστεύεται πως θα κερδίσουν απ τη διεθνοποίηση αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι και αντίστροφα (Παπαδάκης Βασίλης 2002). Η προσέγγιση αυτή, χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα απλουστευτική, καθώς συνιστά μερική ερμηνεία του φαινομένου της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των άμεσων ξένων επενδύσεων διότι δε λαμβάνει υπόψη της ουσιαστικά στοιχεία, όπως τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρίας (Χαζάκης Κωνσταντίνος 2000). Παρόλα αυτά δίνει έμφαση στην επιρροή που ασκεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στην απόφαση για διεθνή διείσδυση.

1.2.7 Υπόδειγμα Διεθνοποίησης Ohmae

Ένα ακόμη, υπόδειγμα που αναφέρεται είναι αυτό του Ohmae (Ohmae, K. 1985), όπου στο επίκεντρο τίθεται ο τρόπος λήψης αποφάσεων και ο βαθμός, στον οποίο οι πελάτες είναι εκείνοι στους οποίους εστιάζεται η επιχείρηση.

Και κατά τον Ohmae υπάρχουν κάποια στάδια, που θα πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση, στην προσπάθεια εισόδου της σε μία αγορά.

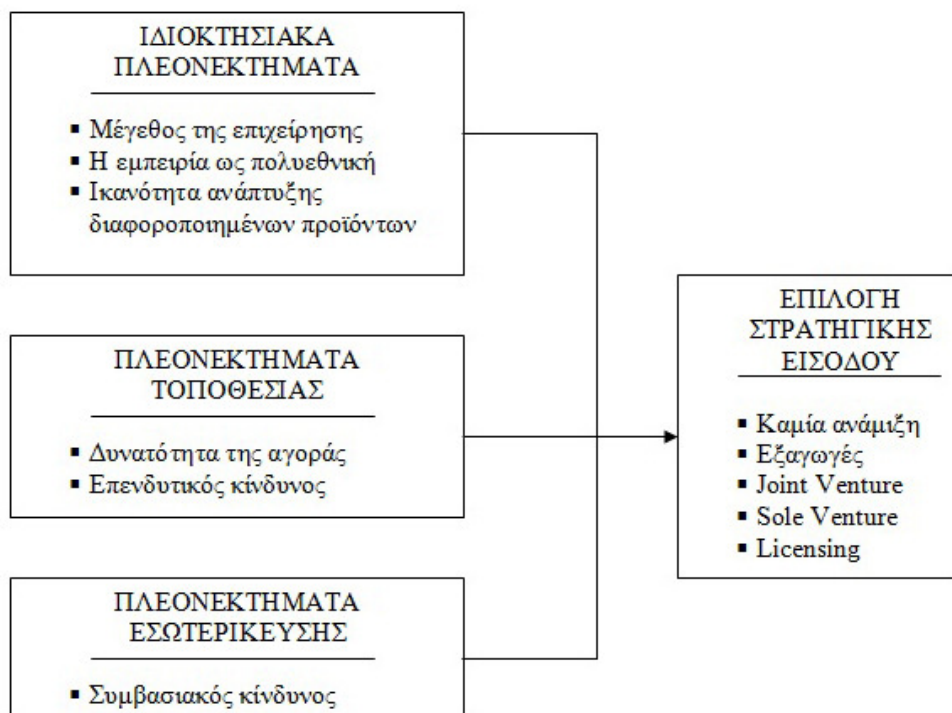
Πρώτο βήμα κι εδώ είναι οι εξαγωγές, ακολουθούν τα υποκαταστήματα στην νέα αγορά, ενώ στη συνέχεια τοποθετούνται στο εξωτερικό και η παραγωγή και οι πωλήσεις. Σε κάποια χρονική στιγμή η επιχείρηση παρακολουθεί την οργάνωση και άλλων λειτουργιών της, όπως είναι οι ανθρωπίνι πόροι κ.λ.π. προκειμένου να βελτιστοποιήσει την παρουσία της.

Τέλος σε ένα προχωρημένο επίπεδο, η επιχείρηση αποφασίζει να επανασυγκεντρώσει κάποιες από τις λειτουργίες της κεντρικά, για να πετύχει τυχόν μεγαλύτερες συνέργιες.

1.2.8 Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος

Η θεωρία του Εκλεκτικού υποδείγματος αναλύθηκε από τον Dunning το 1988 και υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση για να ασκήσει επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω λόγοι:

- Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης έναντι αλλοδαπών επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Όσο πιο ισχυρά είναι τα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση.
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα οφέλη από την ιδιόχρηση των ιδιοκτησιακών της πλεονεκτημάτων στη διεθνή αγορά (πλεονεκτήματα εσωτερικευσης) συγκριτικά με την πώληση ή αποκλειστική παραχώρησή τους σε ξένες επιχειρήσεις.
- Η επιχείρηση αντλεί αυξημένα πλεονεκτήματα από την επενδυτική δραστηριοποίησή της σε συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού, σύμφωνα με τα οποία επιλέγει και τον τόπο δραστηριοποίησής της (πλεονεκτήματα τοποθεσίας).

Σχήμα 2: Εκλεκτικό Υπόδειγμα

1.2.9 Θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων

Η Θεωρία των ΑΞΕ (Άμεσων Ξένων Επενδύσεων) αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς κλάδους μελέτης παγκοσμίως, αναφορικά με τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων, και αφορά την ιδιοκτησία και τον έλεγχο μιας εταιρίας σε μια ξένη χώρα (Grosse and Kujawa, 1995, σελ. 88).

Πιο συγκεκριμένα, οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις περιλαμβάνουν τη μεταφορά κεφαλαίων, τεχνολογίας, και ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξένη χώρα, με στόχο τη δημιουργία εκεί μιας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά του συνόλου ή μέρους (δηλαδή της πλειοψηφίας ή της μειοψηφίας) του μετοχικού κεφαλαίου μιας τοπικής επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 32).

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αντιμετωπίζονται από τις επιχειρήσεις ως μια ακόμα επένδυση, με τη διαφορά ότι αντί για εγχώριο έχει διεθνή προσανατολισμό. Ορισμένες εταιρίες μεταφέρουν δικούς τους ανθρώπους για να εργαστούν στη νέα επιχείρηση, ενώ κάποιες άλλες προσλαμβάνουν στελέχη κατευθείαν από την ξένη αγορά (ή αγοράζουν μια επιχείρηση και διατηρούν το ήδη υπάρχον προσωπικό).

Παρόλο, που οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις δεν απαιτούν τη μεταφορά συγκεκριμένων πόρων, συνήθως συνοδεύονται από τη μεταφορά ανθρώπινου δυναμικού, χρημάτων, και τεχνογνωσίας (Grosse and Kujawa, 1995, σελ. 88).

Οι πρώτες θεωρίες των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας αναζήτησης

των επιχειρήσεων για μοναδικές και πολύτιμες πηγές πρώτων υλών για τα προϊόντα τους. Κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, η προσπάθεια αναζήτησης των επιχειρήσεων διευρύνθηκε και σε άλλους τομείς. Πέρα από την αναζήτηση πρώτων υλών, οι επιχειρήσεις άρχισαν να ψάχνουν φτηνό εργατικό δυναμικό, ανεκμετάλλευτες παρθένες αγορές, τεχνικές γνώσεις, πολιτική σταθερότητα και ασφάλεια, καθώς και εύκολη πρόσβαση με μικρά εμπόδια εισόδου (Czinkota et al.,

1994, σελ. 56-57 και 437-44).

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες του εικοστού αιώνα, η θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων και οι επενδυτικές κινήσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων επικεντρώθηκαν στην εκμετάλλευση των ατελειών που δημιουργήθηκαν στις αγορές προϊόντων από τις εκάστοτε κυβερνήσεις.

Οι Caves (1971) και Hymer (1976), τονίζουν ότι πολλές κυβερνητικές πολιτικές σε διάφορες χώρες δημιουργούν ατέλειες. Αυτές οι ατέλειες καλύπτουν ολόκληρο το εύρος των αρχών και των κανόνων που σχετίζονται τόσο με την προσφορά όσο και με τη ζήτηση των αγορών, όπως είναι για παράδειγμα οι πολιτικές εμπορίου (δασμοί και ποσοτώσεις), οι φορολογικές πολιτικές και τα κίνητρα, καθώς και οικονομικοί περιορισμοί όσον αφορά την πρόσβαση ξένων επιχειρήσεων σε τοπικές αγορές (Czinkota et al., 1994, σελ. 57).

Οι σύγχρονες θεωρίες των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, βασίζονται ένα μεγάλο κομμάτι τους στην παρατήρηση του Hymer (1976), η οποία αναφέρεται στο γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης πρέπει πολύ γρήγορα να αποτελέσει αντικείμενο εκμετάλλευσης σε μια αγορά, έτσι ώστε να αποφευχθεί η άμεση αντιγραφή του από ανταγωνιστές. Ο Hymer υποστηρίζει ότι η δύναμη που πηγάζει από την εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, είναι αυτή που παρέχει τη δυνατότητα στις διεθνείς επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν επιτυχημένα τις τοπικές, βοηθώντας τις πρώτες να ξεπεράσουν το μειονέκτημα της ξενικότητάς τους.

Η πρώτη επιλογή που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση η οποία κατέχει ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφορά το αν θα το χρησιμοποιήσει στην εγχώρια αγορά ή θα επιλέξει να συγκεντρώσει πόρους έτσι ώστε να το εκμεταλλευτεί σε μια ξένη. Παρά το γεγονός, ότι αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν να εκμεταλλεύονται τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα τόσο στην εγχώρια όσο και στην ξένη αγορά, εφόσον η ύπαρξη αρκετών πόρων το επιτρέπει, ολόένα και περισσότερες εταιρίες επιλέγουν τη διεθνή οδό, έστω και σαν κομμάτι της επεκτατικής τους στρατηγικής (Czinkota et al., 1994, σελ. 54).

Σύμφωνα με τους Grosse and Kujawa (1995, σελ. 88), το δεύτερο σημαντικό στοιχείο που εμπεριέχει η θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, έχει σχέση με τον έλεγχο των αποφάσεων και των περιουσιακών στοιχείων της νέας επιχείρησης στην ξένη αγορά.

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις επιλέγονται συνήθως από επιχειρήσεις που θέλουν είτε να πουλήσουν τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες τους σε κάποια ξένη αγορά, είτε να αποκτήσουν επιπλέον προμηθευτές για τις αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιούνται. Και στις δύο περιπτώσεις, η επιχείρηση επιζητά να έχει τον έλεγχο τόσο στη νέα επιχείρηση όσο και πάνω στους προμηθευτές της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα μέσα από τη λειτουργία της νέας επιχείρησης στην ξένη αγορά.

Κατά τους Griffin and Pustay (1996, σελ. 401), δύο ακόμα λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιζητά τον έλεγχο των διεθνών της επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είναι:

- α)** για να μπορεί να συντονίζει προσεκτικά τις δραστηριότητες των θυγατρικών της επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο την επίτευξη στρατηγικών συμπράξεων
- β)** για να εκμεταλλευτεί πλήρως τις οικονομικές δυνατότητες που μπορεί να της παρέχει η κατοχή ανώτερης τεχνογνωσίας και η ύπαρξη πολύ ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού.

Οι Grosse and Kujawa (1995, σελ. 89), υπογραμμίζουν το γεγονός ότι οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις απαιτούν τη μεταφορά ιδιοκτησίας, μέρους ή του συνόλου, της νέας επιχείρησης στον επενδυτή, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσει

τη συναλλαγή με διάφορους τρόπους.

Η διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης που επιχειρεί τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, μπορεί να γίνεται όχι μόνο στην αγορά της χώρας εγκατάστασης και παραγωγής αλλά και στις αγορές άλλων χωρών συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής χώρας. Πρέπει να τονιστεί το γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε Άμεσες Ξένες Επενδύσεις μόνο με στόχο την παραγωγή υλικών προϊόντων. Η συγκεκριμένη στρατηγική διεθνοποίησης αφορά και την παροχή υπηρεσιών, όπως η διανομή προϊόντων και η παροχή υλικής και τεχνικής υποστήριξης στους πελάτες της επιχείρησης μετά την αρχική πώληση (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 217-218).

Υπάρχουν τρεις μέθοδοι πραγματοποίησης άμεσων ξένων επενδύσεων (Griffin and Pustay, 1996, σελ. 402-404; Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 218-228):

α) η θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary),

β) η μερική εξαγορά, (Partial Acquisition)

γ) η διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση (International Joint Venture).

Η θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, πέρα από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στις επιχειρήσεις που την επιλέγουν, ενέχει και ορισμένους κινδύνους. Καταρχήν, η μεταφορά συντελεστών παραγωγής σε μια αλλοδαπή χώρα θεωρείται ένας από τους βασικότερους λόγους για τον οποίο οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις θεωρούνται ως η στρατηγική διεθνούς επέκτασης που ενέχει τους υψηλότερους επιχειρηματικούς κινδύνους (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 217).

Επίσης, οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, συγκριτικά με άλλες στρατηγικές διεθνοποίησης, εκθέτουν την επιχείρηση σε μεγαλύτερους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους, αυξάνοντας την πιθανότητα αποτυχίας της διεθνούς επένδυσης κυρίως λόγω δυσμενών αλλαγών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στις ασταθείς κυβερνητικές πολιτικές που ασκούνται στις ξένες αγορές (Griffin and Pustay, 1996, σελ. 402).

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, πρέπει να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της διοίκησης, λειτουργίας, και χρηματοδότησης των θυγατρικών τους επιχειρήσεων, ξεπερνώντας το επιπλέον εμπόδιο της ύπαρξης διαφορετικού πολιτικού, νομικού, φορολογικού, και πολιτιστικού περιβάλλοντος από αυτό που ισχύει στην εγχώρια αγορά (Griffin and Pustay, 1996, σελ. 402).

Ένα επιπλέον μειονέκτημα, είναι ότι παρά το γεγονός ότι όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, η θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων δεν αντιμετωπίζει το χρόνο ως προσδιοριστικό παράγοντα είτε παρακίνησης είτε και αποθάρρυνσης των επιχειρήσεων. Αντιθέτως, οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις προσεγγίζονται ως ένας κλειστός μηχανισμός που παρακινεί τις επιχειρήσεις να συνδυάσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με πλεονεκτήματα τοποθεσίας, και να τα εκμεταλλευθούν εσωτερικά δημιουργώντας τις δικές τους θυγατρικές εταιρίες σε ξένες αγορές. Με βάση αυτήν την προσέγγιση, η επιχείρηση διεθνοποιούνται χωρίς να στηρίζονται σημαντικά στις γνώσεις και στους πόρους των συνεργατών τους, γεγονός που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να στερήσει τις εταιρίες από επιπλέον ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και γνώσεις πάνω στην ξένη αγορά τα οποία κατέχουν οι συνεργάτες, και μπορούν αφενός να προφυλάξουν την επιχείρηση από δυσάρεστες εκπλήξεις και αφετέρου να την κάνουν να κερδίσει πολύτιμο χρόνο (Etemad and Wright, 1999).

Τέλος, η ανάγκη ύπαρξης υψηλού επιπέδου ελέγχου που συνεπάγεται η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, έχει οδηγήσει σημαντικές και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις να επιλέξουν την απόσυρσή τους από κρίσιμες αγορές, όπως για παράδειγμα την IBM από τη Γαλλία ή την IBM και την Coca-Cola από την Ινδία,

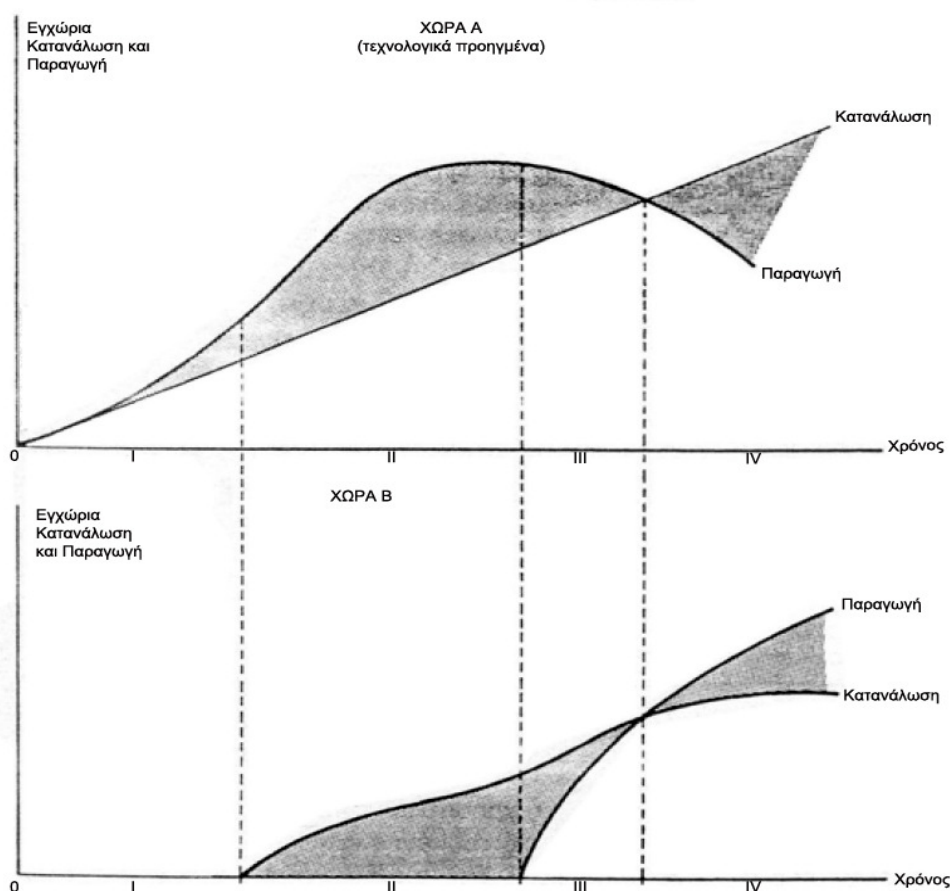
εξαιτίας του γεγονότος ότι έπρεπε να δεχτούν συνθήκες μερικού ελέγχου πάνω στο δυνητικό τοπικό τους συνεργάτη. Η άρνηση των επιχειρήσεων να δεχτούν σχέση αλληλεξάρτησης με τον συνεργάτη τους στην ξένη αγορά, οφείλεται κυρίως στο φόβο της εξανέμισης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος (Etemad and Wright, 1999). Το γεγονός ότι η θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων δεν φαίνεται να ταιριάζει στις ΜΜΕ, κυρίως λόγω των πολύ περιορισμένων πόρων που διαθέτουν, αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό μειονέκτημα (Chrysostome and Rosson, 2004).

1.2.10 Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος

Η Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος αναλύθηκε από τον Vernon το 1960 και υποστηρίζει τον εντοπισμό τεσσάρων σταδίων εξέλιξης του προϊόντος, πάνω στα οποία βασίζει την επενδυτική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων:

- **Στάδιο της καινοτομίας:** Η επιχείρηση (ο μόνος παραγωγός) αναπτύσσει και εισάγει στην εγχώρια αγορά ένα καινούργιο προϊόν. Λόγω έλλειψης ανταγωνισμού η τιμή του προϊόντος είναι υψηλή και η επιχείρηση πραγματοποιεί υψηλά κέρδη, ωστόσο όμως αποπληρώνει το υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης του νέου προϊόντος. Στο στάδιο αυτό ξεκινά και η διάθεση του προϊόντος σε ξένες ανεπτυγμένες χώρες.
- **Στάδιο άνθισης ή ανάπτυξης:** Η ζήτηση του προϊόντος έχει αυξηθεί ραγδαία ενώ το μέσο κόστος παραγωγής λόγω οικονομιών κλίμακας μειώνεται συνεχώς. Η τιμή του προϊόντος αρχίζει και μειώνεται και γίνεται ολοένα πιο προσιτό σε ακόμη περισσότερους καταναλωτές (εγχώριους και ξένους). Ωστόσο ξεκινά ο ανταγωνισμός με υποκατάστατα. Στο σημείο αυτό γεννώνται κίνητρα στην επιχείρηση για Άμεσες Ξένες Επενδύσεις σε άλλες χώρες.
- **Στάδιο ωρίμανσης:** Ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί κατά μεγάλο βαθμό (και άλλες επιχειρήσεις διαθέτουν την τεχνολογία) και συνεπώς η τιμή του προϊόντος αρχίζει να φθίνει και η ζήτηση του προϊόντος από καινούργιες αγορές να αυξάνει. Επομένως η επιχείρηση μεταφέρει την παραγωγή σε άλλες χώρες όπου υπάρχουν φθηνότεροι παραγωγικοί συντελεστές προκειμένου να επιτύχει χαμηλότερο μέσο κόστος παραγωγής.
- **Στάδιο παρακμής:** Το προϊόν πλέον παράγεται σε χώρες χαμηλού μέσου κόστους παραγωγής και η ζήτηση του προϊόντος φθίνει λόγω της εμφάνισης εξελιγμένων μορφών του προϊόντος. Το συγκριτικό πλεονέκτημα έχει πλέον μετατοπιστεί στις χώρες αυτές. (Χατζηδημητρίου, 2003)

Διάγραμμα 1: Ο Κύκλος του Προϊόντος



Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου του προϊόντος του Veron οι άμεσες ξένες επενδύσεις και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι κυρίως ένα τέχνασμα που στοχεύει στην εξουδετέρωση του ξένου ανταγωνισμού και την επιμήκυνση των μονοπωλιακών ή ολιγοπωλιακών προσόδων της επιχείρησης .

1.2.11 Θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών

Ένα ευρέως γνωστό και συχνά χρησιμοποιούμενο θεωρητικό υπόδειγμα για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής εισόδου σε ξένες αγορές, αποτελεί η θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών (Transaction Cost Approach) (Tse et al., 1997).

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τους Anderson and Gatignon (1986), οι οποίοι στηρίχθηκαν πρωτίστως στη δουλειά του Williamson (1979) πάνω στο βαθμό ενσωμάτωσης και ελέγχου μεταξύ δύο επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία διεθνούς συνεργασίας συμβασιακού χαρακτήρα, και δευτερευόντως σε διάφορες θεωρίες που είχαν αναπτυχθεί πάνω σε θέματα διεθνών επενδύσεων (Caves, 1971, 1982. Hennart, 1982. Rugman, 1982. Kindleberger, 1984).

Η θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών στηρίχθηκε σε δύο πολύ βασικές μεταβλητές, τον έλεγχο (στοιχείο στο οποίο δίδεται ιδιαίτερη έμφαση και από τη θεωρία των ΑΞΕ) και το βαθμό ενσωμάτωσης.

Ο έλεγχος και ο βαθμός ενσωμάτωσης συνδέονται πολύ στενά μεταξύ τους, αφού η ενσωμάτωση μιας τοπικής επιχείρησης προσδίδει στην ξένη επιχείρηση τη νόμιμη

εξουσία να διευθύνει τις λειτουργίες της. Έτσι, οι Anderson and Gatignon (1986) ανέπτυξαν τη συγκεκριμένη θεωρία με βάση την κάθετη ενσωμάτωση των επιχειρήσεων, δημιουργώντας υποθέσεις αναφορικά με το συνδυασμό των στρατηγικών εισόδου σε ξένες αγορές και το βαθμό ελέγχου που απορρέει από αυτές. Η θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών συνδυάζει στοιχεία από τη βιομηχανική οργάνωση των επιχειρήσεων, από την οργανωσιακή θεωρία, και από τους νομικούς κανόνες που ρυθμίζουν τη διαδικασία σύναψης μιας σύμβασης (Anderson and Gatignon, 1986).

Κεντρική παραδοχή της θεωρίας του Κόστους των Συναλλαγών, αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους πρέπει, σύμφωνα με την οικονομική σκέψη και επιστήμη, να στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους όλων των συναλλαγών που σχετίζονται με ολόκληρη την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, δηλαδή από την παραγωγή μέχρι και την κατανάλωση των αγαθών (Tse et al., 1997).

Η δεύτερη βασική παραδοχή της συγκεκριμένης θεωρίας, αφορά το μέγεθος της ξένης αγοράς. Οι Anderson and Gatignon (1986) υποθέτουν ότι η ξένη αγορά μπορεί να προσφέρει αρκετές προοπτικές έτσι ώστε η εταιρία που προσπαθεί να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες να μπορεί να αντισταθμίσει τις λειτουργικές δαπάνες που προκύπτουν από μια στρατηγική εισόδου με υψηλό βαθμό ελέγχου. Αν αυτό δεν ισχύει, τότε οι στρατηγικές εισόδου που συνδέονται με υψηλό βαθμό ελέγχου δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Williamson, 1979).

Αντιθέτως, όταν το μέγεθος της αγοράς είναι τέτοιο που να μπορεί η επιχείρηση να καλύψει τα πάγια έξοδα που συνδέονται με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής εισόδου με υψηλό βαθμό ελέγχου, τότε οι Anderson and Gatignon (1986) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης στρατηγικής εξαρτάται από τέσσερις βασικούς παράγοντες:

A. Το βαθμό ιδιαιτερότητας των περιουσιακών στοιχείων που έχουν άμεση σχέση με τη συναλλαγή (Transaction-Specific Assets).

B. Το βαθμό της εξωτερικής αβεβαιότητας (External Uncertainty), δηλαδή το πόσο προβλέψιμο, ή μη, μπορεί να είναι το περιβάλλον της ξένης αγοράς στην οποία εισέρχεται η επιχείρηση.

Γ. Το βαθμό της εσωτερικής αβεβαιότητας (Internal Uncertainty), δηλαδή την ανικανότητα της εταιρίας που διεθνοποιεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες να καθορίσει και να ελέγξει την επίδοση των αντιπροσώπων της μέσα από την παρατήρηση των αποτελεσμάτων και των επιδόσεών τους.

Δ. Τη δυνατότητα να προκύψουν οφέλη χωρίς επιπλέον κόστος (Free-Riding Potential), δηλαδή τη δυνατότητα που μπορεί να έχουν οι αντιπρόσωποι της επιχείρησης να λαμβάνουν οφέλη και κέρδη χωρίς να απαιτούν από την επιχείρηση να υποστεί τα αντίστοιχα έξοδα.

Η τρίτη βασική υπόθεση της θεωρίας του Κόστους των Συναλλαγών, βασίζεται στο ότι ο ανταγωνισμός σε μια αγορά αφενός αποθαρρύνει την εμφάνιση καιροσκοπικών ενεργειών, και αφετέρου ωθεί τους προμηθευτές να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Παρόλα αυτά, όταν η αγορά αποτύχει στη λειτουργία της και εμφανιστούν καιροσκοπικές ενέργειες από την πλευρά των τοπικών εταίρων, τότε η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εσωτερικεύσει τις συναλλαγές της, δηλαδή να διατηρήσει υπό τον έλεγχό της τους επιχειρησιακούς πόρους που συνδέονται με τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, αυξάνοντας τον έλεγχο που ασκεί και αποφεύγοντας τα έξοδα που συνδέονται με τη διαπραγμάτευση και την εποπτεία της τοπικής εταιρίας με την οποία σκόπευε να συνεργαστεί (Palenzuela, and Bobillo, 1999).

Σύμφωνα με την ανάλυση που γίνεται από τη συγκεκριμένη θεωρία, ο πιο σημαντικός παράγοντας αποτυχημένης λειτουργίας του μηχανισμού των αγορών είναι η ύπαρξη

ειδικών περιουσιακών στοιχείων (asset specificity) στις συναλλαγές (Klein et al., 1990). Όταν τα ειδικά περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει η εταιρία η οποία επιχειρεί τη διεθνοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων είναι μικρής αξίας, τότε η στρατηγική εισόδου που επιλέγεται από την επιχείρηση για την είσοδό της στην ξένη αγορά σχετίζεται με χαμηλό βαθμό ελέγχου (Palenzuela, and Bobillo, 1999). Αντίθετα, στην περίπτωση που τα ειδικά περιουσιακά στοιχεία (υλικά και άυλα) είναι πολύτιμα και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει δύο επιλογές. Η πρώτη είναι να εσωτερικεύσει τις λειτουργίες της, αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο των επιχειρησιακών της δραστηριοτήτων και αποφεύγοντας τον κίνδυνο να διαρρεύσουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα σε τοπικούς συνεργάτες, ενώ η δεύτερη είναι να προχωρήσει σε συνεργασία με κάποια άλλη τοπική εταιρία αφού πρώτα επανασχεδιάσει τις λειτουργίες της με τέτοιο τρόπο ώστε να μειωθεί ο βαθμός σημαντικότητας και εφαρμογής των ειδικών περιουσιακών της στοιχείων (Palenzuela, and Bobillo, 1999).

Ορισμένες μελέτες πάνω στο θέμα της επιλογής κατάλληλης στρατηγικής εισόδου σε μια ξένη αγορά, προσπάθησαν να τροποποιήσουν τη θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών (Erramilli and Rao, 1993).

Πολύ σημαντικό κίνητρο για αυτές τις προσπάθειες τροποποίησης, αποτέλεσε η επιθυμία ένταξης ωφελειών που απορρέουν μεν από τον έλεγχο ή την ενσωμάτωση αλλά δεν σχετίζονται με συναλλακτικό κόστος, όπως είναι για παράδειγμα ο συντονισμός των στρατηγικών στις πολυεθνικές επιχειρήσεις με στόχο την ενίσχυση της δύναμής τους στην ξένη αγορά και η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου από τα κέρδη που αποκομίζει ο συνεργάτης τους στην ξένη αγορά.

Παρά την ευρεία αποδοχή και τη μεγάλη συνεισφορά στο ζήτημα της επιλογής των στρατηγικών διεθνοποίησης, το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόδειγμα, όπως και όλα τα υπόλοιπα, διέπεται από κάποιες αδυναμίες.

Η θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών είναι αρκετά απλοποιημένη, αφού αγνοεί εντελώς κάποιους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο σε κάποιες αγορές. Για παράδειγμα, στο συγκεκριμένο μοντέλο οι Anderson and Gatignon (1986) υποθέτουν ότι όταν μια εταιρία παίρνει την απόφαση να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε κάποια ξένη αγορά έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τη στρατηγική εισόδου που της ταιριάζει καλύτερα. Η υπόθεση αυτή, από τη μια μεριά αγνοεί την ύπαρξη πιθανών κυβερνητικών περιορισμών στην ξένη αγορά, και από την άλλη υποθέτει ότι η επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί διενεργεί τόσο μεγάλο όγκο συναλλαγών ώστε να είναι σε θέση να αντισταθμίσει, σε μακροπρόθεσμη βάση, τα κόστη που απορρέουν από μια στρατηγική επέκτασης που συνδέεται με υψηλό βαθμό ελέγχου.

Επίσης, το προτεινόμενο από τους Anderson and Gatignon θεωρητικό υπόδειγμα έχει περιορισμένη αξία εφαρμογής στις περιπτώσεις εκείνες που οι κυβερνητικοί περιορισμοί ή οι περιορισμοί που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό και την απόκτηση πληροφοριών αποκλείουν ένα μεγάλο αριθμό επιλογών.

Σύμφωνα με τον Andersen (1997), η χρήση διαφορετικών κριτηρίων από αυτό της ελαχιστοποίησης του κόστους των συναλλαγών, μπορεί να οδηγήσει σε άλλα συμπεράσματα, αναφορικά με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εισόδου, από αυτά που προτείνει η συγκεκριμένη θεωρία.

Ο Madhok (1997), υποστηρίζει ότι αν χρησιμοποιήσουμε ως κριτήριο επιλογής τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, τότε οδηγούμαστε σε άλλες στρατηγικές εισόδου. Χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη θεωρία ως στατική και προσανατολισμένη προς την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των συμβαλλομένων μερών, γεγονός που δεν ισχύει σε πολλές πραγματικές περιπτώσεις.

Άλλο ένα μειονέκτημα της θεωρίας του Κόστους των Συναλλαγών, είναι ότι δεν προβαίνει σε σαφή διαχωρισμό των διαφορετικών βαθμών συνεργασίας που μπορεί

να προκύψουν μετά τη σύναψη συμφωνίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων (Gatignon and Anderson, 1988).

Επίσης, σημαντική αδυναμία είναι και το γεγονός ότι οι στρατηγικές εξαγωγικού χαρακτήρα δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης του συγκεκριμένου θεωρητικού υποδείγματος, το οποίο δίνει έμφαση μόνο στις στρατηγικές επέκτασης συμβασιακού και επενδυτικού χαρακτήρα (Anderson and Gatignon, 1986).

Τέλος, μία σημαντική αδυναμία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η δυσκολία προσδιορισμού και μέτρησης του κόστους των συναλλαγών (Madhok, 1997). Ακόμα και μετά τις τροποποιήσεις που έγιναν στο μοντέλο, για τη μέτρηση του κόστους των συναλλαγών χρησιμοποιήθηκαν έμμεσοι δείκτες, όπως ο βαθμός της ιδιαιτερότητας των περιουσιακών στοιχείων και ο βαθμός αβεβαιότητας. Παρά το γεγονός, ότι τα συναλλακτικά κόστη πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στη μελέτη της επιλογής των στρατηγικών εισόδου σε μια ξένη αγορά, η δυσκολία αποτίμησής τους, ειδικά στα πρώτα στάδια της διαδικασίας διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, καθιστά τη θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών δύσκολα μετρήσιμη (Andersen, 1997).

1.2.12 Θεωρία της Εσωτερικευσης

Η θεωρία της Εσωτερικευσης συνδέεται στενά τόσο με τη θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών όσο και με το Εκλεκτικό μοντέλο.

Οι βάσεις της συγκεκριμένης θεωρίας, τέθηκαν από τους Buckley and Casson (1976), οι οποίοι προσέγγισαν την επιχείρηση σαν ένα πακέτο πόρων και πρώτων υλών που μπορούν να διανεμηθούν είτε μεταξύ κάποιων προϊοντικών ομάδων είτε μεταξύ ορισμένων εθνικών αγορών.

Οι ίδιοι συγγραφείς, στις πρώτες προσπάθειες ανάπτυξης του μοντέλου τόνισαν ότι η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής εισόδου σε μια ξένη αγορά περιλαμβάνει δύο αλληλοεξαρτώμενες μεταβλητές-αποφάσεις:

- α)** την επιλογή της τοποθεσίας-αγοράς,
- β)** το βαθμό του ελέγχου (Buckley and Casson, 1998).

Η θεωρία της Εσωτερικευσης ασχολείται με την ελαχιστοποίηση του κόστους των συναλλαγών, όπως ακριβώς και η θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών, με την επίδραση των προσδιοριστικών παραγόντων που οδηγούν στην αποτυχία του μηχανισμού της αγοράς (market imperfections), καθώς και με τη μεγιστοποίηση των κερδών, που προέρχονται από την εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης (Grosse and Kujawa, 1995, σελ. 42).

Σύμφωνα με τη θεωρία της Εσωτερικευσης, ως συναλλακτικά κόστη θεωρούνται τα έξοδα εκείνα που καλείται να υποστεί μια επιχείρηση όταν ολοκληρώνει μια συναλλαγή, με άλλα λόγια τα έξοδα που συνδέονται με τη διαπραγμάτευση, παρακολούθηση, και υπογραφή μιας σύμβασης (Griffin and Pustay, 1996, σελ. 102). Η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στην ανάλυση των χαρακτηριστικών της συναλλαγής μεταξύ της επιχείρησης που επιχειρεί την επέκταση των δραστηριοτήτων της και ενός τοπικού εταίρου, προκειμένου να προσδιοριστεί η βέλτιστη στρατηγική εισόδου στην ξένη αγορά (Madhok, 1997).

Επίσης, η θεωρία της Εσωτερικευσης κάνει εκτενή αναφορά στην επέκταση της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης με στόχο την εξυπηρέτηση νέων αγορών, την απόκτηση νέων πηγών πρώτων υλών, και τη δημιουργία νέων σταδίων στην παραγωγική διαδικασία.

Το θεωρητικό υπόδειγμα της Εσωτερικευσης χρησιμοποιεί πολλά κοινά στοιχεία με αυτά που περιλαμβάνουν οι έννοιες της οριζόντιας και κάθετης ενσωμάτωσης.

Οριζόντια ενσωμάτωση ονομάζεται η επέκταση της ίδιας επιχείρησης σε μια άλλη αγορά, με στόχο την εκτέλεση της ίδιας δραστηριότητας, ενώ αντίθετα, κάθετη

ενσωμάτωση καλείται η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και σε άλλα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, που μέχρι πρότινος τα έκανε κάποιος εξωτερικός της συνεργάτης.

Στην περίπτωση της οριζόντιας διεθνούς ενσωμάτωσης, μια εταιρία αποκτά τη δυνατότητα εκμετάλλευσης πολλών διαφοροποιημένων αγορών, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, και την ικανότητα μάθησης πάνω σε θέματα που αφορούν την ξένη αγορά, ενώ στην περίπτωση της κάθετης διεθνούς ενσωμάτωσης, η εταιρία μπορεί να αποκτήσει νέες πηγές πρώτων υλών, νέα κανάλια διανομής, και μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία (Grosse and Kujawa, 1995, σελ. 40-43).

Δύο είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ ενσωμάτωσης και εσωτερικεύσης:

α) η εσωτερικεύση δίνει έμφαση στη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης αναφορικά με την αγορά εισροών ή την εξαγορά προμηθευτών καθώς και με το αν πρέπει να πουλάει σε άλλες εταιρίες ή να εξαγοράσει τις εταιρίες αυτές και να εξυπηρετεί τους πελάτες της άμεσα

β) η εσωτερικεύση καλύπτει και συναλλαγές που βρίσκονται έξω από τη σκοπιά που καλύπτει η οριζόντια ή η κάθετη ενσωμάτωση, όπως είναι για σε ξένες αγορές. Οι ίδιοι συγγραφείς, θεωρούν την ύπαρξη σημαντικών κινήτρων εσωτερικεύσης πιο ισχυρή σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου η υψηλή τεχνολογία και οι εισροές από την έρευνα αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας.

Η θεωρία της Εσωτερικεύσης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζει η ύπαρξη υψηλής τεχνογνωσίας, τεχνολογίας, έρευνας και ανάπτυξης παράδειγμα η απόκτηση εργατικού δυναμικού, η εύρεση κεφαλαίων, και η απόκτηση νέας τεχνολογίας (Grosse and Kujawa, 1995, σελ. 41).

Οι Buckley and Casson (1979), προτείνουν ότι υπάρχουν πολλά κίνητρα τα οποία έχουν τη δύναμη να ωθήσουν τις επιχειρήσεις στο να γίνουν μεγαλύτερες, αποκτώντας άλλες εταιρίες που δρουν είτε ως προμηθευτές είτε ως κανάλια διανομής στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, υπογραμμίζοντας πέντε σημαντικούς λόγους:

α) η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συντονίσει καλύτερα την παραγωγική διαδικασία και να αποφύγει τις χρονικές καθυστερήσεις που πολύ συχνά οφείλονται σε τεχνικούς λόγους

β) η γνώση, η οποία αποτελεί το προϊόν της έρευνας και ανάπτυξης, αντιπροσωπεύει ένα φυσικό μονοπώλιο, το οποίο μπορεί η επιχείρηση είτε να το εκμεταλλευτεί ή ίδια είτε να το πουλήσει αδρά

γ) η εκμετάλλευση της τεχνολογικής γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο επηρεάζει το βαθμό της επέκτασης των διεθνών επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων

δ) η εσωτερική εκμετάλλευση των καρπών της έρευνας και ανάπτυξης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική ανάλογα με την περίπτωση

ε) η εσωτερική εκμετάλλευση των καρπών της έρευνας και ανάπτυξης δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποφύγει τα κόστη και τους κινδύνους που συνεπάγεται η μεταφορά της τεχνολογικής γνώσης από την μια εταιρία στην άλλη (Buckley and Casson, 1979).

Στην ουσία, η πολυεθνική επιχείρηση είναι ο κάτοχος συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, κυρίως με τη μορφή της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας, ενώ το κίνητρο που την ωθεί να διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές της είναι η ανάγκη να εκμεταλλευθεί, στο μέγιστο δυνατό βαθμό και με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και τις ιδιαίτερες ικανότητες που έχει στη διάθεσή της. Η θεωρία της Εσωτερικεύσης προτείνει ότι όταν το κόστος των συναλλαγών (διαπραγμάτευση, παρακολούθηση, ολοκλήρωση) είναι υψηλό, τότε η επιχείρηση

είναι πολύ πιθανό να επιλέξει την εσωτερίκευση των λειτουργιών της επιλέγοντας στρατηγικές εισόδου που συνεπάγονται υψηλές επενδύσεις και μεγάλο βαθμό ελέγχου, για παράδειγμα τη στρατηγική των άμεσων ξένων επενδύσεων και πιο συγκεκριμένα τη στρατηγική της θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας. Όταν τα κόστη των συναλλαγών είναι χαμηλά, τότε το συγκεκριμένο μοντέλο προτείνει ότι η επιχείρηση μάλλον θα διαλέξει να ενώσει τις δυνάμεις της με εξωτερικούς συνεργάτες επιλέγοντας στρατηγικές εισόδου συμβασιακού χαρακτήρα που συνοδεύονται από χαμηλές επενδύσεις και μικρό βαθμό ελέγχου, όπως είναι για παράδειγμα οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (Licensing) ή οι συμφωνίες διεθνούς δικαιόχρησης (Franchising) (Griffin and Pustay, 1996, σελ. 102-103).

Μία αξιόλογη προσπάθεια επέκτασης της θεωρίας της Εσωτερίκευσης, έγινε από τους Buckley and Casson (1998), οι οποίοι προσέθεσαν στο αρχικό μοντέλο της Εσωτερίκευσης τρία νέα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Πρώτον, εισήγαγαν μία λεπτομερή σχηματική ανάλυση η οποία περιλαμβάνει όλες τις βασικές στρατηγικές εισόδου σε μια ξένη αγορά, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα άμεσης σύγκρισης μεταξύ τους.

Δεύτερον, έκαναν ξεκάθαρο το διαχωρισμό μεταξύ της παραγωγής και της διανομής. Τρίτον, έλαβαν υπόψη τους τη στρατηγική αλληλεπίδραση μεταξύ της ξένης εταιρίας που διεθνοποιεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και του κυριότερου τοπικού ανταγωνιστή της στην ξένη αγορά, υποθέτοντας ότι η επιχείρηση που επεκτείνει τις δραστηριότητές της έχει τη δυνατότητα να προβλέπει τις αντιδράσεις του κυριότερου ανταγωνιστή της και να τις λάβει υπόψη της κατά τη χρονική στιγμή της εισόδου της στην ξένη αγορά (Buckley and Casson, 1998). Εξαιτίας του μεγάλου βαθμού ομοιότητας με τη θεωρία του Κόστους των Συναλλαγών, η θεωρία της Εσωτερίκευσης διέπεται από τις ίδιες σχεδόν αδυναμίες, με κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις.

1.2.13 Θεωρία των Δικτύων

Η θεωρία των Δικτύων προσπαθεί να εξηγήσει τη διαδικασία διεθνοποίησης των βιομηχανικών επιχειρήσεων με τη βοήθεια ενός μοντέλου το οποίο περιγράφει τις βιομηχανικές αγορές ως δίκτυα σχέσεων μεταξύ των εταιριών.

Σύμφωνα με τους Johanson and Mattsson (1988), η θεωρία των Δικτύων είναι πιο ολοκληρωμένη, συγκριτικά με όλες τις προηγούμενες θεωρίες, διότι λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τόσο τις διαδικασίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, όσο και ορισμένες σημαντικές αλληλεπιδράσεις που υφίστανται μεταξύ των εταιριών.

Γενικά, η συγκεκριμένη θεωρία επεκτείνει τα μοντέλα της σταδιακής διεθνοποίησης και προτείνει ότι οι στρατηγικές που δημιουργούνται από τις επιχειρήσεις, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από μία μεγάλη ποικιλία σχέσεων που υπάρχουν και αναπτύσσονται στα πλαίσια της ύπαρξης εταιρικών δικτύων (Coviello and Munro, 1997). Αυτό σημαίνει, ότι οι παραπάνω σχέσεις έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν, να διευκολύνουν, ή ακόμα και να εμποδίσουν τη διαδικασία διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής εισόδου σε μια ξένη αγορά (Coviello and Munro, 1997; Laine and Kock, 2000).

Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τη θεωρία των Δικτύων, οι επιχειρήσεις στις βιομηχανικές αγορές συνδέονται μεταξύ τους μέσα από μακροχρόνιες σχέσεις. Η κάθε εταιρία που συμμετέχει στις σχέσεις αυτές παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τις υπόλοιπες εταιρίες του δικτύου, ενώ όλες μαζί δημιουργούν και αναπτύσσουν σύνθετα διεπιχειρησιακά πληροφοριακά κανάλια επικοινωνίας.

Γενικά, φαίνεται ότι οι εγχώριες σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων ενός δικτύου είναι πιο ανεπτυγμένες και δυνατές από τις αντίστοιχες εξαγωγικές.

Παρόλα αυτά, σε αρκετές περιπτώσεις οι εξαγωγικές σχέσεις μεταξύ των εταιριών

ενός δικτύου αποδείχθηκαν το ίδιο δυνατές και μακροχρόνιες (Johanson and Mattsson, 1988).

Το πρώτο βασικό χαρακτηριστικό της θεωρίας των Δικτύων είναι ότι η φύση των δικτύων είναι διπλή, δηλαδή τα δίκτυα μπορούν να είναι τόσο σταθερά όσο και μεταβαλλόμενα.

Στα πλαίσια ύπαρξης και λειτουργίας ενός επιχειρηματικού δικτύου, υπάρχουν ήδη κάποιες παλιές σχέσεις μεταξύ των εταιριών αλλά περιστασιακά δημιουργούνται και καινούργιες. Παρόλα αυτά, οι παλιές σχέσεις συνεχώς μεταβάλλονται μέσα από δραστηριότητες και συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων. Γίνονται πολλές προσπάθειες από τη μεριά των εταιριών για να μπορέσουν να διατηρήσουν, να αναπτύξουν, να αλλάξουν, και μερικές φορές να διακόψουν αυτές τις σχέσεις (Johanson and Mattsson, 1988).

Αποτέλεσμα των παραπάνω προσπαθειών, αποτελεί η δημιουργία δεσμών διαφόρων ειδών, όπως είναι για παράδειγμα τεχνολογικοί, οργανωτικοί, γνωστικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί, και νομικοί.

Αντίστοιχα παραδείγματα τέτοιων δεσμών είναι οι προσαρμογές στα προϊόντα και στις διαδικασίες παραγωγής, ο αποθηκευτικός συντονισμός, η απόκτηση γνώσης αναφορικά με τους συνεργάτες, η ανάπτυξη προσωπικής εμπιστοσύνης και συμπάθειας, τα ειδικά δανειοληπτικά συμφωνητικά, και τα μακροχρόνια συμβόλαια (Johanson and Mattsson, 1988).

Το συγκεκριμένο μοντέλο προσεγγίζει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης στις βιομηχανικές αγορές ως αθροιστικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι σχέσεις συνεχώς αναπτύσσονται με στόχο αφενός την επίτευξη ικανοποιητικού βραχυπρόθεσμου κέρδους, και αφετέρου τη δημιουργία μιας ισχυρής θέσης στο δίκτυο, ικανής να εξασφαλίσει στην εταιρία τη μακρόχρονη επιβίωση και ανάπτυξη της.

Μέσα από τις δραστηριότητες στο δίκτυο, η επιχείρηση αναπτύσσει σχέσεις που της εξασφαλίζουν πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους και πωλήσεις για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες της.

Άρα, ένα τρίτο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η θέση που κατέχει μια εταιρία στο δίκτυο.

Οι Johanson and Mattsson (1988), διαχώρισαν τη θέση της επιχείρησης σε ένα δίκτυο σε δύο κατηγορίες, στη μικρο-θέση (micro-position) και στη μακρο-θέση (macro-position).

Η μικρο-θέση αναφέρεται στη σχέση της επιχείρησης με κάποια άλλη συγκεκριμένη εταιρία του δικτύου, ενώ η μακρο-θέση αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης με τμήμα, ή με ολόκληρο το δίκτυο στο οποίο συμμετέχει.

Ένας τέταρτος βασικός προσδιοριστικός παράγοντας στη θεωρία των Δικτύων είναι η έννοια των επενδύσεων. Οι επενδύσεις σε ένα δίκτυο είναι διαδικασίες κατά τις οποίες πόροι της επιχείρησης δεσμεύονται για να δημιουργηθούν, να αναπτυχθούν, ή να αποκτηθούν υλικά, ή άυλα, περιουσιακά στοιχεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στο μέλλον.

Οι Johanson and Mattsson (1988), χωρίζουν τα περιουσιακά στοιχεία σε:

- α)** εσωτερικά περιουσιακά στοιχεία (internal assets),
- β)** σε περιουσιακά στοιχεία της αγοράς (market assets).

Τα εσωτερικά περιουσιακά στοιχεία, ελέγχονται από την επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, για την ανάπτυξη, καθώς και για άλλες δραστηριότητες. Τα περιουσιακά στοιχεία της αγοράς, αποτελούν εξωτερικούς για την επιχείρηση πόρους, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν παραπάνω έσοδα, και βοηθούν την εταιρία να έχει πρόσβαση σε εσωτερικά περιουσιακά στοιχεία άλλων επιχειρήσεων του ιδίου δικτύου.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Δικτύων, η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσα από τη δημιουργία και ανάπτυξη ισχυρών θέσεων μέσα σε διεθνή δίκτυα.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από:

α) διεθνή επέκταση, δηλαδή μέσα από την ανάπτυξη ισχυρών θέσεων σε καινούργια δίκτυα

β) διεθνή διείσδυση, δηλαδή μέσα από την ανάπτυξη και ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης σε διεθνή δίκτυα στα οποία ήδη δραστηριοποιείται

γ) διεθνή ενσωμάτωση, δηλαδή μέσα από την αύξηση του συντονισμού των θέσεων που κατέχει η επιχείρηση σε διαφορετικά διεθνή δίκτυα στα οποία ήδη δραστηριοποιείται (Johanson and Mattsson, 1988; Johanson and Vahlne, 1990).

Συνδυάζοντας το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης και το βαθμό διεθνοποίησης ολόκληρου του δικτύου στο οποίο αυτή συμμετέχει, δημιούργησαν τέσσερις διαφορετικές καταστάσεις διεθνοποίησης, οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Η Διεθνοποίηση των Επιχειρήσεων και το Μοντέλο Δικτύου

		Βαθμός Διεθνοποίησης του Δικτύου	
		Χαμηλός	Υψηλός
Βαθμός Διεθνοποίησης της Επιχείρησης	Χαμηλός	Ο Διεθνοποιημένος Νωρίς (The Early Starter)	Ο Καθυστερημένος Διεθνοποιημένος (The Late Starter)
	Υψηλός	Ο Μοναχικός Διεθνής (The Lonely International)	Ο Διεθνής μεταξύ άλλων (The International among others)

Στην περίπτωση του Διεθνοποιημένου Νωρίς, η επιχείρηση έχει λίγες και ασήμαντες σχέσεις με εταιρίες στο εξωτερικό. Οι γνώσεις της σχετικά με τις ξένες αγορές είναι ελάχιστες και δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εγχώριες σχέσεις της για την απόκτηση αυτών των γνώσεων. Αφού η επέκταση στο εξωτερικό απαιτεί τη δέσμευση πόρων τόσο για την απόκτηση γνώσεων, όσο και για ποιοτικές και ποσοτικές προσαρμογές, το μέγεθος της επιχείρησης και η ύπαρξη πόρων αναμένεται να παίζουν σημαντικό ρόλο.

Η πιο συχνά επιλεγόμενη στρατηγική εισόδου σε μια ξένη αγορά από επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο του Διεθνοποιημένου Νωρίς είναι οι αντιπρόσωποι.

Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως:

α) ελαχιστοποίηση της ανάγκης για απόκτηση γνώσεων σχετικών με την ξένη αγορά

β) ελαχιστοποίηση των αναγκών για προσαρμογές

γ) χρησιμοποίηση των ισχυρών θέσεων που κατέχουν οι αντιπρόσωποι στο δίκτυο της ξένης αγοράς (Johanson and Mattsson, 1988).

Για την επιχείρηση που βρίσκεται στο συγκεκριμένο στάδιο μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα η επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων, αφού είναι μία από τις πρώτες

που προσπαθεί να αναπτύξει ένα καινούργιο δίκτυο. Εξάλλου, σε αρκετές περιπτώσεις τα κόστη μπορεί να υπερβούν τα κέρδη (Laine and Kock, 2000).

Καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο διεθνοποιημένη, αλλάζει κατάσταση και από Διεθνοποιημένη Νωρίς γίνεται Μοναχική Διεθνή. Στο στάδιο του Μοναχικού Διεθνή, η επιχείρηση έχει αποκτήσει εμπειρία πάνω στις σχέσεις σε ξένα δίκτυα. Έχει ήδη αποκτήσει γνώσεις και τρόπους διαχείρισης των διαφορών που υπάρχουν σε ξένα περιβάλλοντα, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει λιγότερες αποτυχίες.

Επίσης, η επιχείρηση έχει πρόσβαση σε περισσότερες πηγές πόρων και πρώτων υλών (Johanson and Mattsson, 1988). Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο συγκεκριμένο στάδιο, είναι κυρίως ο συντονισμός των διεθνών τους δραστηριοτήτων και δευτερευόντως η προσαρμογή των πόρων τους στις απαιτήσεις της ξένης αγοράς (Laine and Kock, 2000).

Η επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της Καθυστερημένης Διεθνοποίησης, έχει χαμηλό βαθμό διεθνοποίησης ενώ αντίθετα οι υπόλοιπες εταιρίες που συμμετέχουν στο ίδιο δίκτυο έχουν υψηλό βαθμό διεθνοποίησης. Η επιχείρηση είναι σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενη από τις άλλες εταιρίες που ήδη δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο δίκτυο.

Οι άλλες εταιρίες του δικτύου μπορεί να δοκιμάσουν να εμποδίσουν την είσοδο της ξένης επιχείρησης στη δική τους αγορά, ενώ αντίθετα, οι πελάτες και οι προμηθευτές της ξένης εταιρίας μπορεί να προωθήσουν την είσοδο της στη συγκεκριμένη αγορά (Laine and Kock, 2000).

Η Καθυστερημένα Διεθνοποιημένη επιχείρηση έχει ένα μειονέκτημα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, και αυτό είναι οι λιγότερες γνώσεις που κατέχει αναφορικά με τις δομές και τη λειτουργία της ξένης αγοράς και του ξένου δικτύου στο οποίο θέλει να εισέλθει.

Επίσης, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στη συγκεκριμένη κατάσταση πρέπει να έχουν υψηλότερη ικανότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη, ή εναλλακτικά θα πρέπει να έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη διαδικασία δημιουργίας αναγκών των πελατών τους. Παρόλα αυτά, η ικανότητα επιρροής των Καθυστερημένα Διεθνοποιημένων επιχειρήσεων είναι μάλλον περιορισμένη.

Η σύγκριση μεταξύ μιας επιχείρησης που είναι Διεθνοποιημένη Νωρίς και μιας Καθυστερημένα Διεθνοποιημένης, αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο που παίζει ο χρόνος ως μία βασική μεταβλητή στην ανάλυση των στρατηγικών εισόδου στα δίκτυα (Johanson and Mattsson, 1988).

Τέλος, η Διεθνοποιημένη Μεταξύ Άλλων επιχείρηση λειτουργεί και δραστηριοποιείται μέσα σε ένα διεθνοποιημένο δίκτυο, στο οποίο οι διαφορές μεταξύ των αγορών μειώνονται με το πέρασμα του χρόνου. Η χρήση των περιουσιακών στοιχείων της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί ως η καλύτερη επιλογή για την επέκταση της επιχείρησης στις ξένες αγορές (Laine and Kock, 2000).

Η περαιτέρω διεθνοποίηση της επιχείρησης μεταφράζεται σε μικρές αλλαγές αναφορικά με τη διείσδυσή της στις ξένες αγορές, ενώ δεν αναλογεί σε ποιοτικές αλλαγές της εσωτερικής λειτουργίας της. Η ανάγκη για συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που βρίσκεται σε αυτό το στάδιο, είναι ακόμα μεγαλύτερη από αυτή της επιχείρησης που είναι στο στάδιο του Μοναχικού Διεθνή, καθώς:

α) η ίδρυση θυγατρικών επιχειρήσεων στην ξένη αγορά επιταχύνεται από τον υψηλό βαθμό διεθνοποίησής της,

β) το επίπεδο γνώσεων σχετικά με τις διεθνείς αγορές είναι υψηλότερο.

Σημαντικές αλλαγές στη θέση που κατέχει η επιχείρηση αυτού του σταδίου σε ένα δίκτυο μπορούν να επιτευχθούν μέσα από στρατηγικές εισόδου όπως η κοινοπρακτική επιχείρηση, η εξαγορά, και η συγχώνευση, σε αντίθεση με τις τρεις προηγούμενες καταστάσεις που προηγήθηκαν (Johanson and Mattsson, 1988).

Σύμφωνα με τη θεωρία των Δικτύων, η διεθνής ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανταλλαγή συμπληρωματικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με άλλες εταιρίες του ίδιου δικτύου (Johanson and Vahlne, 1990). Αυτή η θεώρηση έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, τη θεωρία της Εσωτερικής, και το Εκλεκτικό Υπόδειγμα, θεωρίες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται εκμεταλλευόμενες εσωτερικά τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, εξισορροπώντας με αυτόν τον τρόπο τα μειονεκτήματά τους (Etemad and Wright, 1999).

Στις πιο ισχυρές συνεργασίες μέσα σε ένα δίκτυο, οι επιχειρήσεις μοιράζονται τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με αποτέλεσμα από τη μια μεριά να υπάρχει μια μικρή απώλεια της ανεξαρτησίας και των εσόδων τους, αλλά από την άλλη να είναι σε θέση να αποκτούν ισχυρές θέσεις σε ένα ξένο δίκτυο πολύ γρηγορότερα από ότι αν χρησιμοποιούσαν τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις σαν στρατηγική εισόδου.

Η επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει σε μια ξένη αγορά μόνη της, θα πρέπει να ξοδέψει χρόνο για την απόκτηση της απαραίτητης εξειδίκευσης ή των απαραίτητων γνώσεων πάνω στη συγκεκριμένη αγορά. Αντί αυτού, θα μπορούσε να βασιστεί στις συμπληρωματικές δυνάμεις κάποιου άλλου συνεργάτη που δραστηριοποιείται στις συγκεκριμένες αγορές, κερδίζοντας χρόνο, κόστος, και υπερβολική δέσμευση επιπλέον πόρων (Etemad and Wright, 1999).

Οι επιχειρηματικές σχέσεις, και κατ' επέκταση τα βιομηχανικά δίκτυα είναι δυσδιάκριτα φαινόμενα, τα οποία δεν μπορούν εύκολα να γίνουν αντιληπτά από εξωτερικούς παρατηρητές, όπως για παράδειγμα από μία υποψηφία εταιρία που επιθυμεί να εισέλθει σε ένα δίκτυο. Ο εξωτερικός αυτός παρατηρητής μπορεί να επιτύχει μονάχα μια ρηχή κατανόηση ενός τόσο πολύπλοκου και ευμετάβλητου δικτύου. Οι σχέσεις και τα δίκτυα μπορούν να κατανοηθούν μόνο μέσα από την απόκτηση εμπειρίας, η οποία κατακτάται με την αλληλεπίδραση και τη σύναψη συναλλαγών με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτά (Johanson and Vahlne, 1990).

Σύμφωνα με τους (Johanson and Vahlne 1990), για να εισέλθει μια καινούργια επιχείρηση σε ένα διεθνές δίκτυο θα πρέπει και οι εταιρίες που ήδη δραστηριοποιούνται μέσα σ' αυτό να επιθυμούν τη συνεργασία μαζί της, γεγονός που απαιτεί παραπάνω πόρους και την ύπαρξη προσαρμογών στον τρόπο που εκτελούν τις συναλλαγές τους. Έτσι, η είσοδος της επιχείρησης σε μια ξένη αγορά ή σε ένα ξένο δίκτυο μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασής της με εταιρίες που ήδη λειτουργούν μέσα σ' αυτό. Παρόλα αυτά, οι πιθανότητες να συμβεί κάτι τέτοιο είναι πολύ μεγαλύτερες για μια επιχείρηση που ήδη λειτουργεί μέσα σε κάποιο δίκτυο, διότι είναι πολύ ευκολότερο για αυτήν να αποτελέσει αντικείμενο αλληλεπιδράσεων αφού έχει ήδη διαμορφωμένες κάποιες σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη του δικτύου.

1.2.14 Θεωρία το Διαμάντι του Ανταγωνισμού

Το διαμάντι του ανταγωνισμού (Porter, 1990) επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- Οι συνθήκες παραγωγής όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές με έμφαση όχι τόσο στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών όσο στο ρυθμό βελτίωσης και αξιοποίησής τους.
- Οι συνθήκες ζήτησης της εγχώριας αγοράς που αφορούν την ποιότητα (όχι τον όγκο) της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων. Η

εγχώρια ζήτηση είναι ικανή να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και σε επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις.

- Οι συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές.
- Η Στρατηγική της επιχείρησης (στόχοι, κουλτούρα κτλ) αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς καθορίζει ως ένα σημείο την πορεία και τους ρόλους των θυγατρικών.
- Η κυβέρνηση, εξωγενής παράγοντας, επηρεάζει κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Ο όρος πιθανότητα ή τύχη αναφέρεται σε τυχαία γεγονότα και καταστάσεις ικανές (πόλεμοι, φυσικές καταστροφές, οικονομικές κρίσεις κτλ) να σηματοδοτήσουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης.

Σε κάθε χώρα συναντάται διαφορετικός συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων οπότε και διαφορετικό εθνικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει το μέγιστο όφελος για την ίδια.

1.3 Προσδιορισμός της Γενικής Πολιτικής

Όταν ξεκινά η σκέψη για την διεθνοποίηση και την είσοδο σε μία νέα αγορά, το πρώτο που πρέπει να διερευνηθεί κανείς είναι η ανάγκη της πιθανής αγοράς-στόχου για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Η εξακρίβωση της ανάγκης αυτής είναι το πρώτο λογικό βήμα, γιατί αν δεν υπάρχει ανάγκη, κανένα φιλόδοξο «άνοιγμα» σε κόστος και προσπάθεια δε θα μπορέσει να φέρει στην επιχείρηση τα έσοδα που θα ήθελε στην αρχή.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σ' αυτή την περίπτωση είναι το κλίμα, κάποια παραδείγματα από τη βιβλιογραφία αναφέρουν την ανάγκη για κλιματιστικά σε ζεστές χώρες και όχι π.χ. στην Ελβετία.

Και οι απόλυτες απαγορεύσεις που σχετίζονται με την κατανάλωση και διάθεση κάποιων αγαθών στις ισλαμικές χώρες, για παράδειγμα, απαγορεύονται δια του νόμου οι εισαγωγές αλκοολούχων προϊόντων και τα πρόστιμα που επιβάλλονται σε περιπτώσεις λαθρεμπορίου είναι ιδιαίτερα αυστηρά. (Μελάς Κ.-Πολλάλης Ι. 2005).

Βέβαια, το να υπάρχει το γενικότερο υπόβαθρο, που να εξασφαλίζει την ανάγκη για ένα προϊόν, δε σημαίνει πως μία επιχείρηση θα πρέπει αμέσως να εισέλθει στη συγκεκριμένη αγορά. Είναι ουσιώδες η εταιρία να διερευνησει και τις δυνατότητες ζήτησης σε αυτή την αγορά. Βασικό στοιχείο που επηρεάζει τις δυνατότητες ζήτησης είναι το: μέγεθος της αγοράς-στόχου, καθώς και η δυνατότητα ανάπτυξης του, αλλά και τμηματοποίησης τους σε «υπο-αγορές» (Σιώμκος Γ.1999).

Όταν αναπτύσσεται μία αγορά, αυξάνονται και οι πιθανότητες οφέλους από τη διεθνοποίηση της επιχείρησης. Βέβαια, όταν το μέγεθος της φιλοξενούσης αγοράς αυξάνεται, θα πρέπει να δικαιολογούνται και μεγαλύτερα κόστη για έλεγχο από τη μητρική επιχείρηση.

Σε γενικές γραμμές για να διαπιστώσει κανείς τα παραπάνω θα πρέπει να εξετάσει το μέσο επίπεδο πωλήσεων για το συγκεκριμένο προϊόν στην εξεταζόμενη χώρα, τις πιθανότητες μελλοντικής αύξησης της ζήτησης, τις δυνατότητες της εταιρίας για να ικανοποιήσει τη ζήτηση στις τιμές που ζητούνται τα προϊόντα της στις νέες χώρες, χωρίς να επιβαρύνει πολύ και τη δεδομένη ως τότε δραστηριότητα της στις αγορές που ήδη έχει (Robertson K., Wood V.2001).

Άλλο ένα σημείο που αξίζει να σημειωθεί, σε σχέση με τη δραστηριοποίηση στη νέα αγορά, είναι και η εξέταση στρατηγικών κοστολογικών ζητημάτων προσαρμογής στη

νέα αγορά. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που είναι αναγκαίες σημαντικές αλλαγές στα τεχνολογικά δεδομένα της παραγωγής ή στις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στο προϊόν.

Επίσης, μπορεί να είναι απαραίτητες έρευνες μάρκετινγκ για την επιβεβαίωση της επιλογής ή και χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις και καταβολή εγγυήσεων σε παράγοντες της νέας αγοράς. Όλα αυτά είναι θέματα που θα πρέπει να εξετάζει μία επιχείρηση ανάλογα με την αγορά, στην οποία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε κάθε χρονική στιγμή.

Βασικός παράγων για την επιλογή μίας αγοράς είναι και η διασφάλιση των κατάλληλων παραγωγικών συντελεστών για τη λειτουργία, της επιχείρησης.

Πολλές είναι οι περιπτώσεις, που εταιρείες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, επιλέγοντας αγορά με βάση την εύρεση ξεχωριστών πηγών στρατηγικού πλεονεκτήματος σε παραγωγικούς συντελεστές, όπως είναι η εργασία ή οι πρώτες ύλες. Τέτοιες τακτικές παρουσιάζουν συνήθως οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν προϊόντα εντάσεως εργασίας και επομένως το κόστος εργασίας αποτελεί για αυτές εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας που εξετάζει μια επιχείρηση είναι η διαθεσιμότητα και το κόστος του κεφαλαίου. Η ύπαρξη άφθονου κεφαλαίου και μάλιστα σε χαμηλό κόστος - χαμηλά επιτόκια αποτελεί σπουδαίο κίνητρο για την επιλογή μιας περιοχής από μία επιχείρηση (Μελάς Κ. Πολλάλης Ι. (2005),).

Ανασταλτικός παράγων για μία αγορά μπορεί να κριθεί η έλλειψη προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων σε μία χώρα. Από τούτο το γεγονός πιστεύεται πως σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να κριθεί η επιλογή της τεχνολογίας που θα μεταφερθεί, αλλά ακόμη και η αγορά-στόχος, αφού για ορισμένες πολυεθνικές εταιρείες η εικόνα και το όνομα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την στρατηγική τους παρουσία στις αγορές. Στην εικόνα μίας αγοράς κάποιοι συγκαταλέγουν και την υποδομή της χώρας. Για συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική η δυνατότητα ασφαλών και άμεσων μεταφορών, οι λειτουργίες εισαγωγών/εξαγωγών, τα μέσα επικοινωνίας, οι εγκαταστάσεις κ.λ.π. Είναι σημαντικό να μην αναλώνονται δυνάμεις σε μεταφορές και καθυστερήσεις ή σε καταστροφές πρώτων υλών και εμπορευμάτων. Παραδειγματος χάρη, συχνές απεργίες π.χ. στα πλοία μπορούν να καταστρέψουν τα μεταφερόμενα προϊόντα κ.λ.π.

Ένα όμως, από τα καθοριστικά σημεία που θα πρέπει να εξετάσει με σπουδαιότητα μία επιχείρηση, στην αγορά όπου προτίθεται να δραστηριοποιηθεί, έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό που υπάρχει σ' αυτή. Η μορφή του ανταγωνισμού, ο αριθμός και η σπουδαιότητα, των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου (Σιώμκος Γ.1999), καθώς επίσης και τα αναλογούντα μερίδια αγοράς για τις εταιρείες, αλλά και τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες καθεμιάς από αυτές, είναι κρίσιμα ζητήματα για το τι πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση με την είσοδο της στη νέα αγορά.

Επίσης, σημαντικό είναι το επίπεδο τιμών στις οποίες διατίθενται τα προϊόντα, αλλά και το επίπεδο ποιότητας στο οποίο έχουν συνηθίσει να ανταποκρίνονται οι αγοραστές στη νέα χώρα.

Όταν βέβαια, μιλά κανείς για ανταγωνισμό δεν πρέπει να αναφέρεται μόνο στις εκάστοτε τοπικές εταιρείες. Οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και των πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται εκεί, καθώς και τον ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες της χώρας τους, οι οποίες μπορεί να σκέφτονται τις ίδιες αγορές και για τη δική τους στρατηγική επέκταση. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο οι ανταγωνιστές να χρησιμοποιούν τη διεθνοποίηση σε ορισμένες χώρες για να 'αμυνθούν' σε άλλες αγορές. Για όλους τους παραπάνω λόγους μπορεί να διαπιστώσει κανείς πως η μελέτη των παραγόντων, που επηρεάζουν και συνθέτουν την αγορά-στόχο, είναι καθοριστικής σημασίας για την αρχή μίας επιτυχημένης δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε μία νέα χώρα. Υπάρχουν βέβαια, πολλές παράμετροι που θα πρέπει να συνηυπολογισθούν για να

είναι διασφαλισμένο το εγχείρημα.

1.4 Οικονομικό και Χρηματοοικονομικό Περιβάλλον

Το εθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον διαφέρει σημαντικά από τη μία χώρα στην άλλη και διαμορφώνεται από ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι αναλύονται διεξοδικά από τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να γίνει η σωστή επιλογή αγοράς η τοποθεσίας Εξαιρετικής σημασίας παράγοντας του εθνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας χώρας είναι οι οικονομικές και χρηματοοικονομικές της δυνάμεις.

Καταρχήν θα πρέπει να εξετασθούν το συνολικό προϊόν μίας οικονομίας, ο ρυθμός μεγέθυνσης της και τα επίπεδα απασχόλησης του εργατικού της δυναμικού.

Επίσης, το κατά κεφαλήν εισόδημα ενδιαφέρει μία επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί, καθώς και τα επίπεδα κατανάλωσης, ώστε να γνωρίζει τι χρηματική δυνατότητα διαθέτουν και πόσο ξοδεύουν οι υποψήφιοι πελάτες της. Φαίνεται λογικό δε, μία επιχείρηση, να εξετάζει και γενικότερα μακροοικονομικά στοιχεία της χώρας στις οποίες την αγορά θέλει να εισέλθει. Τέτοια στοιχεία είναι το επίπεδο πληθωρισμού, η συναλλαγματική ισοτιμία, η ρευστότητα του χρήματος, το μέγεθος του ελλείμματος των τρεχουσών συναλλαγών, τα επίπεδα ξένου δανεισμού της χώρας, η οικονομική ανάπτυξη (Μελάς Κ.-Πολλάλης Ι. 2005).

Οι παροχή πληροφόρησης για τα παραπάνω στοιχεία παρέχεται είτε από κυβερνητικές πηγές είτε από διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς (Οικονομικοί οργανισμοί είναι η World Bank, η International Monetary Fund) καθώς και από τις οικονομικές εκδόσεις (Οικονομικές εκδόσεις είναι Euromoney, The Economist) που έχουν διεξάγει τέτοιες έρευνες.

Οι εξελίξεις αυτές μπορεί να είναι καταλυτικής σημασίας για την πορεία μίας επιχείρησης σε μία ξένη αγορά, αλλά και για τα αποτελέσματα της μητρικής επιχείρησης, αφού πολλές, όπως ειπώθηκε και ανωτέρω, είναι οι περιπτώσεις, στις οποίες η μητρική εταιρία «πληρώνει» τα άσχημα αποτελέσματα από τις ραγδαίες συναλλαγματικές και οικονομικές μεταβολές των θυγατρικών σε νέες αγορές.

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τον συναλλαγματικό κίνδυνο ως τον πρώτο παράγοντα σε σημαντικότητα για το επιχειρησιακό ρίσκο. Βέβαια, αρκετοί είναι και οι ερευνητές που αναφέρουν πως το να δραστηριοποιείται μία επιχείρηση σε περισσότερες από μία αγορές με διαφορετικό νόμισμα μπορεί να τις διευκολύνει με ποικίλους τρόπους στη θέση των στόχων τους στα χρηματοοικονομικά. Μπορούν για παράδειγμα, να διασπείρουν τον κίνδυνο και να τοποθετηθούν έτσι στις αγορές που να παρουσιάσουν και κέρδη από τέτοιου είδους κινήσεις.

Όσο δε για τον πληθωρισμό, το φαινόμενο αυτό μπορεί να επηρεάσει το κόστος απόκτησης των πρώτων υλών για την επιχείρηση, των οποίων η τιμή θα μεταβάλλεται, δημιουργώντας ανάγκη για αλλαγή της τιμής του προϊόντος. Επίσης, ο πληθωρισμός αλλάζει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, δημιουργώντας προβλήματα στη ζήτηση, ενώ επιδρά και στη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, με επακόλουθο την αλλαγή του κοινού-στόχου για την επιχείρηση.

Το κόστος της μεταφοράς των υλικών και των αγαθών, καθώς και η εικόνα που προβάλλει η χώρα προς τα έξω (country image) συνθέτουν μαζί με τα παραπάνω το εθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας. Το κόστος της μεταφοράς των πρώτων υλών και των επεξεργασμένων προϊόντων, παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή τόπου εγκατάστασης κατασκευαστικών μονάδων.

Η μεταβλητή που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του συνόλου των λειτουργικών εργασιών μίας επιχείρησης ονομάζεται έλεγχος των λεπτομερειών της επιχείρησης (logistics) και περιλαμβάνει τη διαχείριση των προϊόντων από το πρώιμο στάδιο των πρώτων υλών έως το στάδιο που βρίσκονται στα χέρια των τελικών καταναλωτών ως ολοκληρωμένα αγαθά πλέον.

Η εικόνα μιας χώρας προς τα έξω (image) σχετίζεται ιδιαίτερα με την επιλογή τόπου εγκατάστασης παραγωγικών μονάδων μιας εταιρίας, εφόσον η κατασκευάστρια χώρα αναγράφεται στην ετικέτα του προϊόντος και έχει τη δύναμη να επηρεάσει ανάλογα με την φήμη που διαθέτει τις πωλήσεις του προϊόντος. Όπως είναι ευνόητο, αν η κατασκευάστρια χώρα είναι ανεπτυγμένη δημιουργεί θετικές εντυπώσεις στο καταναλωτικό κοινό ενώ το αντίθετο συμβαίνει αν η κατασκευάστρια χώρα είναι λιγότερο ανεπτυγμένη. Η εικόνα αυτή βασίζεται κυρίως στην αντίληψη ότι το εργατικό δυναμικό σε κάποιες χώρες είναι ανώτερο στην κατασκευή ορισμένων ιδιαίτερων προϊόντων.

Με την πάροδο του χρόνου οι αντιλήψεις αυτές μεταβάλλονται, και μάλιστα αρκετές φορές αντιστρέφονται. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Ινδίας, τα προϊόντα της οποίας στο παρελθόν συσχετιζονταν με παραγωγές χαμηλής τεχνολογίας ενώ σήμερα είναι παγκοσμίως γνωστή για τα υψηλής τεχνολογίας λογισμικά υπολογιστών που κατασκευάζει (Μελάς Κ.-Πολλάλης Ι. 2005).

1.5 Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό και το νομικό πλαίσιο δυσκολεύουν τη λειτουργία μίας χώρας και της αγοράς της και επηρεάζουν καταλυτικά τα οικονομικά δεδομένα και τις μεταβολές, που αναφέρθηκαν και παραπάνω.

Σε μία αναδυόμενη αγορά, λοιπόν, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μία πολιτική κρίση να δημιουργήσει συναλλαγματική κρίση και να επηρεάσει τη γενικότερη οικονομική ζωή (Block St.(2003)).

Δε μπορεί, επομένως, παρά να είναι αναγκαία η μελέτη της πολιτικής και νομικής κατάστασης, που επικρατεί σε μία χώρα, πριν παρθεί η απόφαση για είσοδο μίας εταιρίας στην αγορά της.

Μία από τις αποφάσεις, που μπορούν να ληφθούν και να επηρεάσουν τη δραστηριοποίηση μίας επιχείρησης σε κάποια αγορά-στόχο, είναι τα εμπόδια εισόδου. Πολλές φορές, υπάρχουν απαγορεύσεις εισαγωγών, εξαγωγών, επενδύσεων και δασμών για τα ξένα προϊόντα. Αυτό σαφώς επηρεάζει την απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση στην αγορά αυτή. Ανάλογα, όμως, την επιχείρηση και τον τρόπο εισόδου, που έχει επιλεγεί κάθε φορά, οι παραπάνω απαγορεύσεις μπορεί να επιδράσουν θετικά ή αρνητικά στη σχετική απόφαση.

Ένας χαρακτηριστικός περιορισμός είναι επί της επιχειρηματικής ιδιοκτησίας που έγκειται στον εξαναγκασμό της μη εγχώριας επιχείρησης σε κοινοπραξία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της PepsiCo στην Ινδία όπου η ινδική κυβέρνηση υποχρέωσε την PepsiCo να εμπιστευτεί το 51% της τοπικής ιδιοκτησίας της σε ινδούς επενδυτές με τον επιπρόσθετο όρο ένα καθορισμένο μέρος των εσόδων από τις πωλήσεις της στην Ινδία να παραδίδεται στο ταμείο της χώρας (Μελάς Κ.-Πολλάλης Ι. 2005).

Η ινδική κυβέρνηση επίσης ζήτησε από την Coca-Cola να της αποκαλύψει τη μυστική συνταγή της Coke ως προϋπόθεση στο να κάνει επιχειρήσεις εκεί. Φυσικά η Coca-Cola επέστρεψε μόνο αφού η ινδική κυβέρνηση υπαναχώρησε στην απαίτηση της (Ibid, σελ 431).

Ακόμη, υπάρχουν κυβερνήσεις που ορίζουν μέτρα ώστε να αποκλείουν εντελώς από τον ανταγωνισμό διεθνείς επιχειρήσεις σε κάποιους τομείς της οικονομίας τους, τους οποίους θεωρούν ύψιστης εθνικής ασφάλειας.

Άλλη πολιτικο-νομική απόφαση, που είναι δυνατό να επηρεάσει τη δραστηριοποίηση μίας επιχείρησης μπορεί να είναι τα εμπόδια μεταφοράς των κερδών σε άλλη χώρα. Και αυτό όμως, όπως και οι περιορισμοί και οι δασμοί που αναφέρθηκαν ανωτέρω, σταδιακά μειώνονται διαχρονικά, μέσω των διεθνών οργανισμών, των διακρατικών συμφωνιών στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης.

Άλλοι παράγοντες, σε πολιτικό επίπεδο, που θα πρέπει να κοιτά μία επιχείρηση πριν την απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση, είναι και η πολιτική σταθερότητα. Η έλλειψη σταθερότητας και ένα πολιτικό σύστημα που αλλάζει συχνά, απρόβλεπτα και χωρίς εγγυήσεις, μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα στη λειτουργία και την κερδοφορία των εταιρειών, κι ως εκ τούτου μεγάλη αβεβαιότητα και ρίσκο.

Επίσης, οι φορολογικοί νόμοι, τα πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας και οι έλεγχοι στις τιμές είναι ακόμη κάποιοι νομικοί παράγοντες, που πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά από τις επιχειρήσεις πριν την απόφαση για δραστηριοποίηση σε κάποια αγορά-στόχο.

Ακόμη, μία χρηστική παράμετρος σε σχέση με την πολιτική κατάσταση σε μία αγορά, είναι η έκταση του δημοσίου τομέα, καθώς και η εξουσία που έχουν οι δημόσιοι λειτουργοί. Πολλές φορές, ιδίως στις μη ανεπτυγμένες χώρες, είναι σημαντικός κι αυτός ο παράγοντας για τη λειτουργία μίας επιχείρησης και τις συναλλαγές της με το δημόσιο, οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να κοστίζουν σε χρόνο και χρήματα, αφού σε πολλές χώρες τα δώρα και οι χάρες για να προωθηθεί ένα ζήτημα είναι τρόπος ζωής και «κινεί τα γρανάζια», όπως λέγεται στην αγορά. Σε αρκετές περιστάσεις δε, είναι χρήσιμο να ελέγχει κανείς και την ύπαρξη και δράση ειδικών ομάδων συμφερόντων π.χ. lobbies, και κατά πόσον αυτά είναι σε θέση να επηρεάσουν κυβερνητικές αποφάσεις (Παπαδάκης Βασιλης 2002).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το κυβερνητικό σύστημα έκδοσης αδειών και εγκρίσεων πόσο ευέλικτο ή δυσκίνητο είναι. Υπάρχουν χώρες όπου οι κυβερνητικοί μηχανισμοί είναι δυσκίνητοι αλλά τα οφέλη από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι τόσα πολλά που υπερπηδούν τις χρονοβόρες διαδικασίες. Στην Κίνα για παράδειγμα η ταλαιπωρία που υφίστανται οι νεοεισερχόμενες εταιρείες λόγω του διαρκώς μεταβαλλόμενου και αναθεωρούμενου συστήματος επιχειρηματικών νόμων ανταμείβεται από τις πραγματικά μεγάλες ευκαιρίες που προσφέρονται στον επιχειρηματικό τομέα.

Η πιο σημαντική παράμετρος, πάντως, σε σχέση με το δημόσιο τομέα της αγοράς-στόχου, είναι το φορολογικό καθεστώς, στο οποίο εμπίπτει η διεθνοποιούμενη εταιρία. Πολλές χώρες, προκειμένου να ενισχύσουν τις ξένες επενδύσεις, έχουν ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς και θεωρούνται φορολογικοί παράδεισοι για τις ξένες πολυεθνικές, ενώ αρκετές φορές εταιρείες χρησιμοποιούν τακτικές όπως οι τιμές μεταφοράς, που αναφέρθηκαν και προηγούμενα, για να μειώνουν τα φορολογικά τους κόστη διεθνικά.

Μία διαφορετική πρακτική διαχωρισμού του πολιτικού-νομικού ρίσκου, που επιχειρείται στη βιβλιογραφία, διακρίνει την πολιτική ανασφάλεια σε ρίσκο που έχει να κάνει με την ιδιοκτησία και τη ζωή, σε ρίσκο που αφορά τη λειτουργία της επιχείρησης και αναφέρεται στις λειτουργίες της εταιρίας στην αγορά-στόχο, και σε ρίσκο μετακινήσεων και μεταφορών προϊόντων, παραγωγικών συντελεστών ή και χρημάτων από τη μία χώρα στην άλλη. Και αυτή η προσέγγιση κρίνεται ενδιαφέρουσα, αφού περικλείει όλες τις πιθανές εστίες προβλημάτων, οι οποίες σχετίζονται με το πολιτικό ή νομικό μιας περιοχής.

Σε μία πιο ευρεία μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος μίας αγοράς-στόχου, σημαντική για τις επιχειρήσεις είναι η κυβερνητική σταθερότητα. Διαδηλώσεις, απεργίες, εργατικές και λαϊκές κινητοποιήσεις, βία και τρομοκρατικές επιθέσεις, καθώς και το γενικό πολιτικό κλίμα και η εύνοια του κοινού προς τις ομάδες εξουσίας, είναι παράγοντες, που οριοθετούν την πολιτική σταθερότητα και σαφώς επηρεάζουν τη στρατηγική απόφαση για επιλογή της αγοράς-στόχου.

1.6 Κοινωνικό Περιβάλλον και Κουλτούρα

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία, τα οποία θα πρέπει να ελέγξει και να αναλύσει σε βάθος μία επιχείρηση, πριν αποφασίσει να επιλέξει μία αγορά, που η είσοδος της εκεί

θα της δώσει το επιδιωκόμενο στρατηγικό πλεονέκτημα, είναι οι κοινωνικοί παράγοντες και η κουλτούρα που επικρατούν στην αγορά-στόχο.

Το πλέον βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας παραγόντων είναι ο υποκειμενικός τους χαρακτήρας, το ότι περιλαμβάνουν ένα σύνολο αξιών και πεποιθήσεων που μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά και μπορεί να μεταβληθούν με πολύ αργό ρυθμό με την πάροδο του χρόνου.

Κανείς δε μπορεί να αναλύσει κοινωνικά στοιχεία και κουλτούρα μίας περιοχής ακριβώς με τον ίδιο τρόπο με κάποιον άλλο. Αν ο αναλυτής ή ο αποφασίζων δεν είναι καλός γνώστης μιας αγοράς θα πρέπει να βασιστεί στη γνώμη τρίτων, πιθανώς σε εξωτερικούς συμβούλους, που γνωρίζουν την αγορά-στόχο. Λύση, πάντως, που αν και θεωρείται ιδιαίτερα δαπανηρή, κρίνεται πολλές φορές αναγκαία για την επιχείρηση.

Αναφισβήτητη είναι λοιπόν, η επιρροή των συνηθειών, των πεποιθήσεων, των προτύπων και των αξιών, αλλά και της θρησκείας, του επιπέδου εκπαίδευσης και των εθνικών καταβολών, που υπάρχουν στο περιβάλλον μίας αγοράς, στην απόφαση των επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν σε άλλες χώρες (Delios, A., Henisz, W., 2003), τόσο στην επιλογή της αγοράς- στόχου όσο και στη στρατηγική και τη διοίκηση, που θα ακολουθηθεί στην αγορά αυτή.

Δύο είναι οι βασικές παράμετροι, οι οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από την κουλτούρα μίας χώρας σε ό,τι έχει να κάνει με την ύπαρξη της επιχείρησης εκεί: Η μία παράμετρος περικλείει τη λειτουργική πλευρά της επιχείρησης και κυρίως τους εργαζόμενους και την διοίκηση τους σε σχέση με την κουλτούρα της χώρας τους, καθώς και τη σχέση της επιχείρησης με τους παράγοντες της τοπικής κυβέρνησης και της αγοράς (προμηθευτές, διανομείς κ.λ.π.).

Η δεύτερη παράμετρος, που είναι και αυτή ουσιώδης για την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης στην επιλεγόμενη αγορά, είναι η κουλτούρα των αποδεκτών του αποτελέσματος της λειτουργίας της επιχείρησης, και κυρίως των καταναλωτών κ.λ.π. Σε ό,τι αφορά την κουλτούρα και τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, πρέπει να ειπωθεί πως πολλές φορές οι εθνικές κουλτούρες, με σχεδόν νομοτελειακό τρόπο, υπερσκελίζουν τις οργανωσιακές. Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στη μακρινή κολεκτιβική Άπω Ανατολή παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με την ατομικιστική Β. Αμερική. Από την άλλη πλευρά στις διάφορες γωνιές της Ευρώπης διαπιστώνονται ποικίλες εκφάνσεις κουλτούρας, ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ιδιαίτερη κουλτούρα που επικρατεί στα εναπομείναντα κομμουνιστικά κράτη και πώς αυτή ανακλάται στους εργαζόμενους εκεί, καθώς και στην προσπάθεια των δυτικών επιχειρήσεων να διεισδύσουν στις διάφορες αυτές αγορές.

Είναι σημαντικό να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο τρόπος σκέψης και οι συνήθειες των εργαζομένων στη νέα αγορά, γιατί πολλές ήταν οι περιπτώσεις που, ενώ στα χαρτιά όλα τα σχέδια έδειχναν ιδιαίτερα φιλόδοξα και αποδοτικά, στην πράξη η παράβλεψη των σκέψεων των εργαζομένων δημιούργησε σοβαρά προβλήματα για τις επιχειρήσεις, αφού οι ρυθμοί εργασίας τους ή τα προσόντα που διαθέτουν ή η δουλειά που τους δίνεται να κάνουν είναι δυνατό να μην είναι κοντά στα δικά τους μέτρα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συγχώνευση της Daimler-Benz με την Chrysler, τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν, λόγω της διαφορετικής νοοτροπίας των δύο επιχειρήσεων με το διαφορετικό υπόβαθρο, έφεραν σε δύσκολη θέση μία από τις μεγαλύτερες διεθνικές συμφωνίες μεταξύ εταιρειών παγκοσμίως.

Μπορεί να πει κανείς πως η ποικιλομορφία στην κουλτούρα μεταξύ των θυγατρικών μιας παγκόσμιας επιχείρησης μπορεί να έχει και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, ανάλογα με το πώς θα διοικηθεί. Από τη μία πλευρά είναι δυνατό να αναστείλει προσπάθειες για συγχώνευση δραστηριοτήτων και εξειδίκευση των διαφόρων παραρτημάτων της επιχείρησης, από την άλλη πλευρά είναι δυνατό η επιχείρηση να καρπωθεί οφέλη από τη γνώση που συλλέγεται μέσα από τη διαφορετική λειτουργία των εκάστοτε λειτουργιών στα παραρτήματα της, μέσω της τάσης για δημιουργικότητα

και της διάθεση για καινοτομία των ανθρώπων της.

Σε ό,τι έχει να κάνει, τώρα, με την κουλτούρα και την επιρροή της στις καταναλωτικές συνήθειες, αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το προϊόν της, εταιρίας γίνεται αποδεκτό και χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές της.

Μπορεί να πει κανείς πως είναι η πιο εμφανής διάσταση της κουλτούρας σε σχέση με τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις και αν και υποστηρίζεται από κάποιους πως οι διαφορές πλέον στα εργασιακά τείνουν να μειώνονται και να βρίσκονται πλέον στη σκιά της εταιρικής κουλτούρας η κοινωνική διάσταση και η κουλτούρα από την άποψη του καταναλωτή εξακολουθούν να παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές στην εκάστοτε γωνιά της γης.

Είναι γνωστό δε, πως οι επιχειρήσεις πρωτίστως ενδιαφέρονται για το τι είναι αρεστό και αποδεκτό από τους καταναλωτές των προϊόντων τους, αφού κύρια σε αυτούς στηρίζεται η ίδια η ύπαρξη τους σε αυτές τις αγορές.

Ορατές και καθοριστικές διαφορές φαίνονται στα ζητήματα κουλτούρας καταναλωτών, ανάμεσα στην Ευρώπη και τις Η.Π.Α. Σημαντική φαίνεται η θέση και οι προοπτικές της Ασίας, ως περιοχής προορισμού επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Halme M., Park 7., Chiu A.200), κυρίως και λόγω του μεγάλου εύρους της αγοράς, ενώ έντονο είναι το ενδιαφέρον, που παρουσιάζει η προσπάθεια για την Ευρωπαϊκή Ένωση και αποτελεί ένα μεταβατικό επίπεδο μεταξύ εθνικής αγοράς και ιδιαίτερων, διαδοχικών διεθνών αγορών, πράγμα που αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις.

Πάντως, τόσο για τη διάσταση του εργατικού δυναμικού και των υπολοίπων που έχουν σχέση με την επιχείρηση (Stakeholders), όσο και γι' αυτή των καταναλωτών μπορεί να τονισθεί πως θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένες, ιδιαίτερα σημαντικές -αν και δυσδιάκριτες πολλές φορές εκφάνσεις του κοινωνικού γίνεσθαι, προκειμένου να λειτουργεί αποδοτικά η επιχείρηση και να γίνεται αποδεκτό το αποτέλεσμα της.

Έτσι, αναφέρεται πως η κάθε θρησκεία επιβάλλει -λιγότερο ή περισσότερο- τον τρόπο ζωής σε ορισμένες κοινωνίες και η κοινωνική οργάνωση περιχαρακώνει τις προτιμήσεις κάποιων αγορών (Πανηγυράκης Γ.1999).

Ο ρόλος εννοιών όπως του έθνους ή της οικογένειας δε βαραίνουν πάντα κατά τον ίδιο βαθμό στις συνειδήσεις των ανθρώπων, ενώ η αισθητική ποικίλει ανάλογα την περιοχή που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί μία επιχείρηση, δίνοντας το κριτήριο για το τι είναι κάθε φορά ωραίο ή αποδεκτό (Ibid, σελ436).

Η θέση τη γυναίκας και το επίπεδο μόρφωσης δε μπορούν να θεωρηθούν ταυτόσημα στις διάφορες κοινωνίες, ενώ για να επικοινωνηθεί ένα προϊόν ή μία ιδέα χρειάζεται να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως η γλώσσα, οι κώδικες επικοινωνίας και συμπεριφοράς, ενώ πολύ σημαντικός πρέπει να θεωρείται ο παράγοντας των εθίμων και των παραδόσεων κάθε κοινωνίας, τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους εργαζόμενους.

Ως μία πιο εξειδικευμένη κατηγορία, που θα πρέπει να μελετά η επιχείρηση θεωρείται η νοοτροπία και η επαγγελματική συμπεριφορά των ατόμων στις αγορές-στόχου καθώς επίσης και η επιχειρησιακή ηθική.

Στην επαγγελματική συμπεριφορά, μπορούν να αναφερθούν η διάθεση για εργασία, ο χρόνος που δαπανά κανείς στη δουλειά του, η υλιστική προσέγγιση που μπορεί να έχει, η ατομικιστική διάθεση, καθώς και η διάθεση ή η ανάγκη για αλλαγή.

Αυτά τα χαρακτηριστικά, καθώς επίσης η υποκίνηση και αφοσίωση των εργαζομένων, και η παραγωγικότητα τους, επηρεαζόμενα και από τους γενικότερους παράγοντες της κουλτούρας, που προαναφέρθηκαν, επιδρούν σαφώς στη λειτουργία και το αποτέλεσμα της διεθνοποίησης μίας επιχείρησης.

Ξεχωριστά πιστεύεται, πως θα πρέπει να γίνει λόγος για την επιχειρησιακή ηθική, που επηρεάζεται καθοριστικά από την γενικότερη κουλτούρα μίας κοινωνίας, τη φιλοσοφία, τη θρησκεία, τους νόμους κ.λ.π.

Η επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει το κοινωνικό περιβάλλον και τους υπολοίπους

παράγοντες, που επηρεάζουν την κουλτούρα, και να εξομαλύνει τις αντιθέσεις των συμφερόντων, τα οποία την περιβάλλουν, αντιλαμβανόμενη και αποδεχόμενη κάποιους από τους κανόνες παιχνιδιού της εκάστοτε αγοράς, αλλά και διατηρώντας τις εταιρικές της αρχές και την εικόνα που θέλει να δημιουργήσει.

Το δίλημμα αυτό, φαίνεται πως οι πολυεθνικές διαφορετικών χωρών το προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο. Οι Αμερικανοί προσεγγίζουν το θέμα με το να αντιμετωπίζουν τον καθένα με τον ίδιο τρόπο, κρίνοντας, τις ηθικές διαστάσεις βάσει κοινών κανόνων, ενώ οι Ιάπωνες και οι Ευρωπαίοι τείνουν να παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενοι σε κοινές ηθικές αξίες και κοινωνικούς δεσμούς, ανάλογα με τη διαίσθηση τους για το τι υποχρεούνται να κάνουν.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα, για τις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται, έγκειται στην προσπάθεια για εγκαθίδρυση κοινών κανόνων και ηθικής σε όλες τους τις αγορές. Ο Hofstede σημειώνει πως οι διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των διαφόρων εθνών μπορούν να συγκριθούν στη βάση πέντε διαστάσεων. Οι τρεις διαστάσεις αφορούν την αναμενόμενη κοινωνική συμπεριφορά και έχουν να κάνουν με την έκταση της δύναμης που μπορούν να διαθέτουν και να ασκούν τα μέλη μίας κοινωνίας, το βαθμό ατομικισμού στην εκάστοτε κοινωνία, τη σημασία του άνδρα και την αποφυγή της αβεβαιότητας. Η τέταρτη διάσταση αναφέρεται στην προσπάθεια του ανθρώπου «να ανακαλύψει την Αλήθεια» και η πέμπτη ανακλά τη σημασία του χρόνου για τις διάφορες εθνότητες. Σύμφωνα με τις κατηγορίες αυτές, κάποιες κοινωνίες είναι εγγύτερα σε άλλες σε επίπεδο κουλτούρας και κάποιες μακρύτερα και αυτό σαφώς επηρεάζει τη στρατηγική απόφαση για είσοδο σε μία νέα αγορά. (Hofstede, G. 1980) Όταν οι επιχειρήσεις αποφασίσουν να διεθνοποιηθούν, και ειδικά όταν μελετούν τις αγορές-στόχους τους, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους κοινωνικούς παράγοντες και τη μεταβλητή της κουλτούρας στην ανάλυση τους. Πρόκειται για ένα στρατηγικό ζήτημα και έτσι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από όλους για τη θετική έκβαση της δραστηριότητας σε άλλες αγορές.

2ο Κεφάλαιο

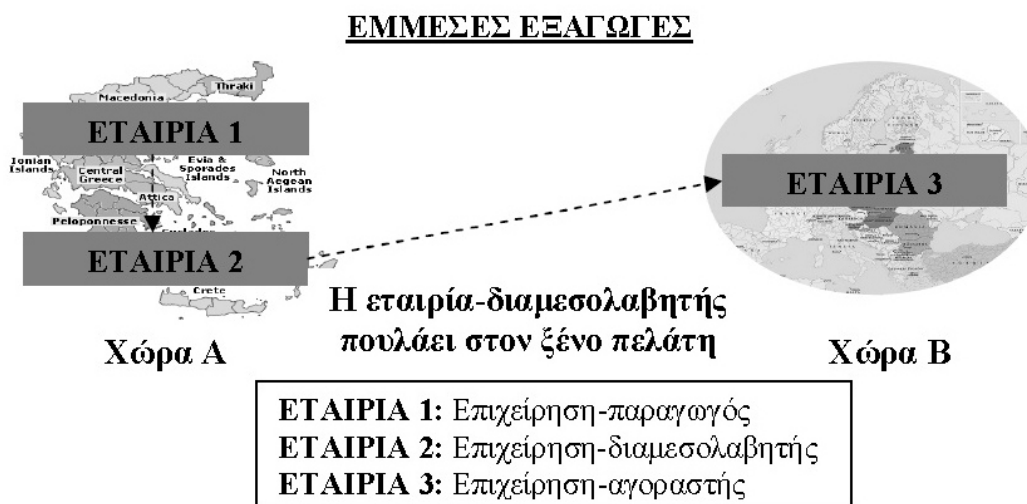
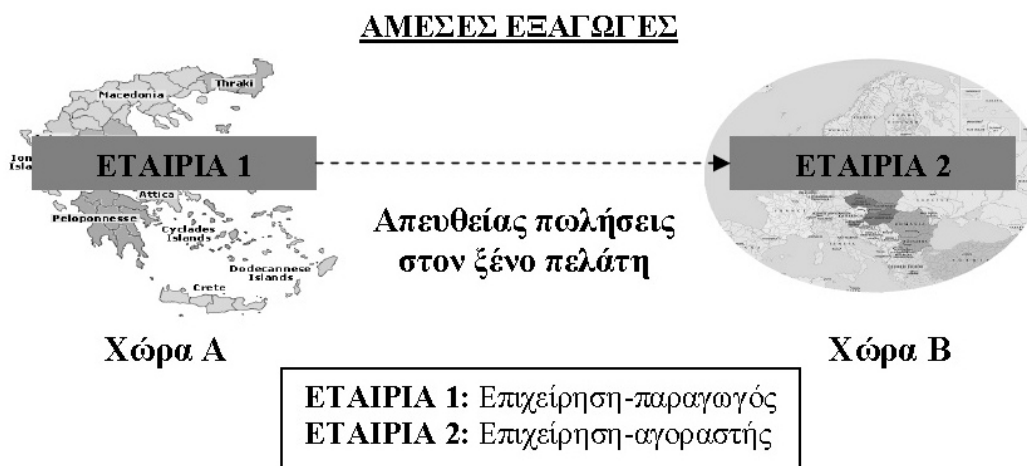
Στρατηγικές Εξαγωγών

2.1 Κυριότεροι Μέθοδοι Εξαγωγών

Υπάρχουν δύο κατηγορίες μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων:

- α) οι άμεσες εξαγωγές
- β) οι έμμεσες εξαγωγές.

Σχήμα 3: Μέθοδοι Εξαγωγών



2.2 Άμεσες Εξαγωγές

Άμεσες εξαγωγές, ονομάζονται οι απευθείας πωλήσεις σε μία ξένη εισαγωγική επιχείρηση ή σε έναν τελικό καταναλωτή που βρίσκεται σε μια ξένη αγορά (Albaum et al., 1998, σελ. 548).

Η χρησιμοποίηση των άμεσων εξαγωγών συνεπάγεται ότι η παραγωγός επιχείρηση επιλέγει τις χώρες στις οποίες επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της, διαχειρίζεται και ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας (GM Taoka. Don R Beeman 1990)

μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στον αλλοδαπό πελάτη στη χώρα προορισμού, και τέλος ελέγχει τη διαδικασία εισπραξης της αξίας των προϊόντων της από τους ξένους αγοραστής (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 124).

Μία πρώτη υποκατηγορία αυτής της μεθόδου είναι και οι ενδοεπιχειρησιακές μεταφορές (intracorporate transfers).

Ενδοεπιχειρησιακή μεταφορά, ονομάζεται η πώληση προϊόντων από μία επιχείρηση σε μία άλλη θυγατρική η οποία δραστηριοποιείται σε κάποια ξένη χώρα (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 420). Οι ενδοεπιχειρησιακές μεταφορές αποτελούν ένα αρκετά σημαντικό και βασικό κομμάτι του διεθνούς εμπορίου καθώς ολοένα και περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε τέτοιου είδους συναλλαγές, εισάγοντας και εξάγοντας ημιτελή προϊόντα και πρώτες ύλες με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις βελτιστοποιούν την παραγωγική δυνατότητα τόσο των εγχώριων όσο και των ξένων εργοστασίων (Katsikea E, Morgan R 2003).

Μία δεύτερη υποκατηγορία των άμεσων εξαγωγών, η οποία εμπίπτει και στις έμμεσες εξαγωγές σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι οι γκριζες εξαγωγές (gray market exports).

Γκριζες εξαγωγές, ή αλλιώς παράλληλες εισαγωγές, ονομάζονται οι νόμιμες εισαγωγές γνήσιων αγαθών σε μια χώρα από διανομείς που δεν είναι επίσημα εξουσιοδοτημένοι από τους εξαγωγείς (Albaum et al., 1998, σελ. 251).

Οι γκριζες εξαγωγές συνεπάγονται ότι οι επίσημα εξουσιοδοτημένοι διανομείς των εξαγωγέων έρχονται αντιμέτωποι με κάποιους άλλους ενδιάμεσους οι οποίοι πουλάνε το/τα προϊόν/ντα των εξαγωγέων σε μειωμένη τιμή.

2.3 Έμμεσες Εξαγωγές

Έμμεσες εξαγωγές, ονομάζονται οι πωλήσεις που πραγματοποιεί μία εξαγωγική επιχείρηση σε μια ξένη χώρα χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες κάποιας άλλης ανεξάρτητης επιχείρησης η οποία είναι εγκατεστημένη ή/και δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά και η οποία λειτουργεί ως διαμεσολαβητής του εξαγωγικού εμπορίου μεταξύ της παραγωγού επιχείρησης και του αλλοδαπού αγοραστή (Albaum et al., 1998, σελ. 551. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 125).

Η επιχείρηση-διαμεσολαβητής μπορεί να είναι είτε εγχώριας είτε αλλοδαπής ιδιοκτησίας, ενώ η παραγωγός επιχείρηση αντιμετωπίζει και εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις-διαμεσολαβητές με τον ίδιο ακριβώς τρόπο όπως και τους υπόλοιπους εγχώριους πελάτες της.

Αυτό σημαίνει ότι, η επιχείρηση-παραγωγός χρησιμοποιεί τις ήδη υπάρχουσες παραγωγικές της εγκαταστάσεις, το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της καθώς και την ήδη υπάρχουσα ιεραρχική και οργανωτική της δομή.

Τέλος, η παραγωγός επιχείρηση δεν χρειάζεται να ανησυχεί και επομένως δεν χρειάζεται να αφιερώσει πόρους για τη μελέτη και εκτίμηση των κινδύνων που υπάρχουν στις αλλοδαπές αγορές, καθώς δεν είναι αυτή που τους αναλαμβάνει αλλά η επιχείρηση-διαμεσολαβητής (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 125).

2.4 Μέθοδοι Άσκησης Άμεσων και Έμμεσων Εξαγωγών

Τόσο οι άμεσες όσο και οι έμμεσες εξαγωγές περιλαμβάνουν έναν αριθμό συγκεκριμένων μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Οι μέθοδοι άμεσων εξαγωγών είναι οι παρακάτω:

- α.** τμήμα εξαγωγών (export department)
- β.** αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής (foreign representative)
 - ι.** τοπικός εμπορικός πράκτορας ή εκπρόσωπος (host country brokers ή agents)

- ii. τοπικός έμπορος ή διανομέας (host country merchants ή distributors)
 - γ. υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής (sales branch)
 - δ. θυγατρική εμπορική εταιρία στη χώρα εξαγωγής (foreign sales subsidiary).
- Αντιστοίχως, οι μέθοδοι των έμμεσων εξαγωγών είναι οι παρακάτω:
- α. εγχώριος πράκτορας (home country export agents ή brokers)
 - β. εγχώριος έμπορος (home country merchants)
 - γ. εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών (export management companies)
 - δ. εταιρίες διεθνούς εμπορίου (international trading companies).

Είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη της εξαγωγικής επιχείρησης να κατανοήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε μεθόδου έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιλέξουν την πιο κατάλληλη και αυτή που ταιριάζει στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής τους. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι μέθοδοι άμεσων εξαγωγών ενώ συνεπάγονται την ανάληψη περισσότερων και υψηλότερων επιχειρηματικών κινδύνων, δίνουν ταυτόχρονα και τη δυνατότητα πραγματοποίησης περισσότερων κερδών συγκριτικά με τις μεθόδους των έμμεσων εξαγωγών (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 126).

2.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εξαγωγικής Δραστηριότητας

Η επιλογή της στρατηγικής των εξαγωγών από μία επιχείρηση για την επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων συνεπάγεται τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Η κατανόηση αυτών των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων από τα διοικητικά στελέχη των εξαγωγικών επιχειρήσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την περαιτέρω πορεία και εξαγωγική επίδοση των εταιριών τους.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της στρατηγικής των εξαγωγών είναι τα παρακάτω:

1. Η εξαγωγική επιχείρηση είναι σε θέση να ελέγχει και να προσαρμόζει το ύψος των επενδύσεων στην εξαγωγική αγορά (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 416).
2. Στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών απαιτείται μικρή ή και μηδενική επένδυση κεφαλαίων στο εξωτερικό (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 416. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 154), ενώ στην περίπτωση των άμεσων εξαγωγών μπορεί να χρειάζονται κάποιες μικρές επενδύσεις για την απόκτηση χώρων γραφείου, αποθηκευτικών χώρων καθώς και του απαραίτητου σχετικού εξοπλισμού (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 154).
3. Στην περίπτωση που δεν αναλαμβάνει η επιχείρηση να χτίσει καινούργιες παραγωγικές εγκαταστάσεις στην εξαγωγική αγορά, αλλά συνεχίζει να χρησιμοποιεί τις ήδη υπάρχουσες, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που αναλαμβάνει είναι σχετικά μικροί (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 154).
4. Η στρατηγική των εξαγωγών επιτρέπει στην επιχείρηση να εισέρχεται σταδιακά στην εξαγωγική αγορά με αποτέλεσμα να της δίνεται η δυνατότητα να αξιολογεί τις καινούργιες συνθήκες, να κατανοεί τις τοπικές ιδιαιτερότητες και να προσαρμόζει σ' αυτές τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 416. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 155).
5. Κατ' επέκταση του προηγούμενου πλεονεκτήματος, οι εξαγωγές δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διερευνήσει την αποδοχή, τις δυνατότητες καθώς και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην ξένη αγορά πριν προχωρήσει στην ίδρυση νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων στη χώρα αυτή (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 154).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα κατά την εφαρμογή της στρατηγικής των εξαγωγών τα οποία είναι:

1. Οι εξαγωγές συνεπάγονται επιπρόσθετο κόστος για την προώθηση και διακίνηση των εξαγόμενων προϊόντων (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 156).
2. Οι εξαγωγές είναι ευάλωτες στους άμεσους και έμμεσους περιορισμούς και

φραγμούς που θέτουν πολλές εθνικές κυβερνήσεις στα εισαγόμενα προϊόντα με τη θέσπιση δασμολογικών και μη δασμολογικών εμποδίων (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 417. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 156).

3. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών, η εξαγωγική επιχείρηση δεν έχει άμεση επαφή με τις αγορές όπου εξάγονται τα προϊόντα της γεγονός που συνεπάγεται την αργή και πιθανώς ελλιπή πληροφόρησή της πάνω σε θέματα όπως ο ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις των αλλοδαπών αγοραστών (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 156-157).

4. Κάποια προϊόντα απαιτούν την παροχή υπηρεσιών και υποστήριξης από τον πωλητή στον αγοραστή και μετά την ολοκλήρωση της πώλησης (after sales service). Στην περίπτωση που τα προϊόντα αυτά είναι και εξαγόμενα, τότε η παροχή αξιόπιστων και αποτελεσματικών υπηρεσιών υποστήριξης είναι όχι μόνο πιο δύσκολη αλλά έχει και σημαντικά υψηλότερο κόστος (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 157).

5. Σε πολλές χώρες, κυρίως στις αναπτυσσόμενες, η πνευματική ιδιοκτησία δεν προστατεύεται επαρκώς από την τοπική κυβέρνηση, ακόμα και αν υπάρχει η σχετική νομοθεσία, με αποτέλεσμα κάποια επώνυμα ή υψηλής τεχνολογίας εισαγόμενα προϊόντα να χρησιμοποιούνται παράνομα (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 157-158).

6. Στην περίπτωση των έμμεσων εξαγωγών, οι εξαγωγές μπορεί να οδηγήσουν σε πιθανές συγκρούσεις με τους διανομείς (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 417).

7. Η διαχείριση των εξαγωγών αποτελεί μια αρκετά πολύπλοκη και επίπονη διαδικασία η οποία ενέχει πολλούς κινδύνους και δυσκολίες. Το μειονέκτημα αυτό αποτελεί ταυτόχρονα και ένα πολύ σημαντικό εξαγωγικό εμπόδιο το οποίο καλούνται οι επιχειρήσεις να υποσκελίσουν προκειμένου να συνεχίσουν με επιτυχία τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες (Griffin and Pustay, 1999, σελ. 417. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 158).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι εξαγωγικές επιχειρήσεις που θα καταφέρουν από τη μία να χειριστούν και να εκμεταλλευθούν σωστά τα πλεονεκτήματα και από την άλλη να μειώσουν ή ακόμα και να εξαλείψουν τις αρνητικές επιρροές των μειονεκτημάτων, θα έχουν αποκτήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

2.6 Κίνητρα Ένασχόλησης με τις Εξαγωγές

Η διαδικασία των εξαγωγών είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία σε σύγκριση με τη διαδικασία πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά.

Παρόλα αυτά, η πρακτική δείχνει ότι είναι η σχετικά απλούστερη και ίσως η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές (Hansen et al., 1994. Leonidou, 1995a) γιατί δεν απαιτεί υψηλές επενδύσεις, προσφέρει μεγάλη ευελιξία κινήσεων και ενέχει χαμηλό επιχειρηματικό ρίσκο (Leonidou, 1995a. Morgan, 1997. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 154-155). Το ερώτημα που τίθεται λοιπόν είναι το εξής: **«Τι ωθεί τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική εξαγωγών;»**

Εκτός από το κέρδος, το οποίο αποτελεί και το βασικότερο κίνητρο για την πλειοψηφία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (Alexandrides, 1971. Bilkey and Tesar, 1977), υπάρχουν αρκετά άλλα κίνητρα τα οποία δημιουργούν ευνοϊκές προϋποθέσεις προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης μιας στρατηγικής εξαγωγών. Τα κίνητρα ένασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες.

Το μοντέλο διάκρισης των Albaum, Strandskov and Duerr (1998), το οποίο χρησιμοποιεί δύο βασικές κατηγορίες κινήτρων, με βάση τις οποίες μπορούμε να

διακρίνουμε τα κίνητρα ενασχόλησης με τις εξαγωγές. Ο λόγος υιοθέτησης και χρήσης του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι συμπεριλαμβάνει στοιχεία και μεταβλητές τα οποία θα χρησιμοποιηθούν και στη συνέχεια της μελέτης κατά την προσπάθεια περιγραφής και επεξήγησης της χρήσης του Διαδικτύου για εξαγωγικούς σκοπούς από τις ΜΜΕ. Ένας ακόμη λόγος, είναι ότι η χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου καθιστά πιο ξεκάθαρη την ταξινόμηση των κινήτρων στις τέσσερις υποκατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία του μοντέλου διακρίνει τα κίνητρα σε ενδογενή (Internal Motives) και εξωγενή (External Motives) (Simpson and Kujawa, 1974; Wiedersheim-Paul et al., 1978. Welch and Wiedersheim-Paul, 1980. Brooks and Rosson, 1982. Kaynak and Stevenson, 1982. Ogram, 1982). Ενδογενή κίνητρα είναι αυτά τα οποία πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ εξωγενή κίνητρα ονομάζονται αυτά που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε πρόκειται γι' αυτό της εσωτερικής αγοράς είτε γι' αυτό της εξαγωγικής αγοράς (Leonidou, 1995b. Morgan, 1997).

Η δεύτερη κατηγορία του μοντέλου διακρίνει τα κίνητρα ανάλογα με το αν η εξαγωγική δραστηριότητα οφείλεται σε ενεργητική (Proactive) συμπεριφορά (Leonidou, 1995b; Morgan, 1997), δηλαδή συμπεριφορά κατά την οποία η επιχείρηση επιδρά επιθετικά με στόχο την εκμετάλλευση μοναδικών πλεονεκτημάτων της ή ευκαιριών της αγοράς (pull factors), ή σε παθητική (Reactive) συμπεριφορά (Leonidou, 1995b; Morgan, 1997), δηλαδή συμπεριφορά κατά την οποία η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακές ή εξωεπιχειρησιακές πιέσεις (push factors) (Pavord and Bogart, 1975; Czinkota and Johnston, 1981. Johnston and Czinkota, 1982. Tesar and Tarleton, 1982. Leonidou, 1988).

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εξαγωγικά υιοθετώντας ενεργητική συμπεριφορά εμφανίζουν μία επιθετική στρατηγική προσέγγιση, ενώ, αντίθετα, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν παθητική εξαγωγική συμπεριφορά χαρακτηρίζονται από μία αμυντική και, ταυτόχρονα, αρνητική στρατηγική προσέγγιση απέναντι στις εξαγωγές (Leonidou, 1995b).

Ανεξαρτήτως διάκρισης, τα σημαντικότερα κίνητρα ενασχόλησης με το εξαγωγικό εμπόριο είναι τα παρακάτω:

- 1.** Ο κορεσμός της τοπικής αγοράς (Pavord and Bogart, 1975. Kaynak et al., 1987).
- 2.** Το περιορισμένο μέγεθος της τοπικής αγοράς (Pavord and Bogart, 1975. Kaynak et al., 1987).
- 3.** Ο αυξημένος ανταγωνισμός στην τοπική αγορά (Bilkey, 1978. Wiedersheim-Paul et al., 1978. Piercy, 1981. Kaynak and Kothari, 1984. Ursic and Czinkota, 1984).
- 4.** Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας (Albaum et al., 1998. σελ.43, Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 160).
- 5.** Οι ευνοϊκές εξελίξεις και οι ευκαιρίες για πωλήσεις και κέρδη στις ξένες αγορές (Bilkey, 1978. Rabino, 1980. Piercy, 1981. Kaynak and Kothari, 1984).
- 6.** Η προσέγγιση από νέους πελάτες μέσα από σποραδικές παραγγελίες (Albaum et al., 1998, σελ. 45. Ball and McCulloch, 1999, σελ. 485. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 166).
- 7.** Η αλλαγή πράκτορα ή εκπρόσωπου (Albaum et al., 1998, σελ. 43).
- 8.** Η στάση της διοίκησης και ο διεθνής προσανατολισμός της (Bilkey and Tesar, 1977. Lee and Brasch, 1977. Cavusgil, 1980. Cavusgil and Nevin, 1981. Reid, 1981. Yaprak, 1985).
- 9.** Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την αποτελεσματική εφαρμογή του μάρκετινγκ (Johnston and Czinkota, 1982).

- 10.** Η ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος (Garnier, 1982. Tesar and Tarleton, 1982).
- 11.** Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων (Albaum et al., 1998, σελ. 42. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 160).
- 12.** Η επέκταση/εξομάλυνση των πωλήσεων ενός εποχιακού προϊόντος (Wiedersheim-Paul et al., 1978. Albaum et al., 1998, σελ. 44. Ball and McCulloch, 1999, σελ. 485. Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 163).
- 13.** Η ύπαρξη πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας (Brooks and Rosson, 1982).
- 14.** Η επέκταση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος μέσω εξαγωγών σε χώρες όπου η τεχνολογία είναι λιγότερο ανεπτυγμένη (Ball and McCulloch, 1999, σελ. 486).
- 15.** Η ύπαρξη δυσμενών (πολιτικών, νομικών και κοινωνικοοικονομικών) συνθηκών στην εγχώρια αγορά (Pavord and Bogart, 1975. Bilkey, 1978. Rabino, 1980. Kaynak and Kothari, 1984).
- 16.** Το μέγεθος της εταιρίας (Tookey, 1964. Reid, 1984).
- 17.** Η ύπαρξη προγραμμάτων προώθησης και υποστήριξης των εξαγωγών είτε από την εκάστοτε κυβέρνηση είτε από άλλους κρατικούς και μη οργανισμούς (Bilkey, 1978. Wiedersheim-Paul et al., 1978. Rabino, 1980. Piercy, 1981. Walters, 1983).

Σύμφωνα με το μοντέλο διάκρισης των Albaum, Strandskov και Duerr, οι τέσσερις υποκατηγορίες κινήτρων που δημιουργούνται είναι οι εξής:

- α)** Ενδογενή-Ενεργητικά
- β)** Ενδογενή-Παθητικά
- γ)** Εξωγενή-Ενεργητικά,
- δ)** Εξωγενή-Παθητικά.

2.7 Η Σημαντικότητα των Εξαγωγών

Οι εξαγωγές αποτελούν μία στρατηγική ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την οικονομική ανάπτυξη τόσο των επιχειρήσεων όσο και των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται (Kedia and Chokar, 1986; Soontiens, 2002).

Ιδιαίτερα σε μικρές πληθυσμιακά χώρες, υπάρχει ένα επιπλέον κίνητρο το οποίο ωθεί τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν εξαγωγικά και αυτό είναι η πιθανή εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας στις ξένες αγορές, γεγονός που δεν ισχύει για την εγχώρια αγορά λόγω του μικρού μεγέθους της (Ramaseshan and Soutar, 1996).

Πίνακας 3: Εξαγωγές

	Ενδογενή	Εξωγενή
Ενεργητική Συμπεριφορά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η στάση της διοίκησης 2. Τα πλεονεκτήματα του μάρκετινγκ 3. Οι οικονομίες κλίμακας 4. Η ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος 5. Το μέγεθος της εταιρίας 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Οι ευκαιρίες σε ξένες αγορές 2. Η αλλαγή πράκτορα ή εκπροσώπου 3. Η ύπαρξη προγραμμάτων εξαγωγικής προώθησης και υποστήριξης
Παθητική Συμπεριφορά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων 2. Η επέκταση του ΚΖΠ 3. Η εξομάλυνση των πωλήσεων ενός εποχιακού προϊόντος 4. Η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η προσέγγιση από νέους - ξένους πελάτες 2. Το περιορισμένο μέγεθος της τοπικής αγοράς 3. Ο κορεσμός της τοπικής αγοράς 4. Ο ανταγωνισμός της τοπικής αγοράς 5. Η ύπαρξη δυσμενών συνθηκών στην εγχώρια αγορά

Οι διάφορες κυβερνήσεις αποδίδουν μεγάλη σημασία στις εξαγωγές γιατί η αύξησή τους είναι στενά συνδεδεμένη με τη γρήγορη οικονομική πρόοδο και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της χώρας που εξαγει.

Έτσι, ο αντικειμενικός σκοπός της πολιτικής των διαφόρων κυβερνήσεων είναι αφενός η αύξηση του συνολικού όγκου των εξαγωγών και αφετέρου η διαφοροποίηση των εξαγωγών, όχι μόνο σε σχέση με τα προς εξαγωγή προϊόντα, αλλά και προς τον αριθμό των εξαγωγικών αγορών, καθώς μια τέτοια πολιτική μειώνει συνήθως το βαθμό του επιχειρηματικού κινδύνου που αντιμετωπίζεται (Πανηγυράκης, 1995, σελ. 34).

Οι κυβερνήσεις πολλών ανεπτυγμένων αλλά και αναπτυσσόμενων χωρών έχουν αναγνωρίσει την ιδιαίτερη βαρύτητα των εξαγωγών και τις έχουν θέσει ως μία από τις προτεραιότητές τους, δημιουργώντας εκτεταμένα προγράμματα παροχής κυβερνητικής υποστήριξης και εθνικές στρατηγικές προσανατολισμένες στις εξαγωγές (Seringhaus and Botschen, 1991. Dicle and Dicle, 1992. Kotabe and Czinkota, 1992. Seringhaus, 1993).

Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο καταδεικνύει τη σημαντικότητα της στρατηγικής των εξαγωγών είναι ο εκτεταμένος αριθμός των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο που την έχουν επιλέξει ως την πιο κατάλληλη στρατηγική επέκτασης στις διεθνείς αγορές (Leonidou, 2000). Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική των εξαγωγών αποτελεί την πιο δημοφιλή στρατηγική επέκτασης είναι οι εξής: αναβαθμίζει τα τεχνολογικά και ποιοτικά πρότυπα της επιχείρησης, διευρύνει το οπλοστάσιο της εταιρίας προσθέτοντας ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποφέρει περισσότερα κέρδη μέρος των οποίων επιστρέφεται στους μετόχους και τους υπαλλήλους της επιχείρησης, μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο μέσω της εξαγωγικής δραστηριοποίησης της εταιρίας σε πολλές διαφορετικές αγορές, βοηθάει στην καλύτερη χρήση των εθνικών πόρων, και συνεισφέρει στη βελτίωση του συναλλαγματικού ισοζυγίου (Πανηγυράκης, 1995, σελ. 35; Ramaseshan and Soutar, 1996; Leonidou, 2000). Στους παραπάνω λόγους θα πρέπει να προστεθούν και όλα

τα πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν από την άσκηση της στρατηγικής των εξαγωγών από μία επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο την ανάγκη να εξαγάγουν τα προϊόντα και ή τις υπηρεσίες που παράγουν και που προσφέρουν, ιδιαίτερα όταν στις εκάστοτε τοπικές αγορές η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση για διάφορους λόγους μερικοί από τους οποίους είναι η μείωση της εγχώριας ανάπτυξης, η διεύρυνση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, και η εξάλειψη κάποιων διεθνών εξαγωγικών εμποδίων.

Επίσης, η εξαγωγική δραστηριότητα παρέχει στις επιχειρήσεις ευκαιρίες ανάπτυξης, σταθεροποίησης της ζήτησης, και αύξησης των κερδών τους (Ramaseshan and Soutar, 1996).

Είναι σαφές λοιπόν, για όλους τους παραπάνω λόγους, ότι οι εξαγωγές έχουν ιδιαίτερη σημασία και παίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων όσο και στην οικονομική στήριξη των χωρών.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι εξαιτίας της ρευστότητας των διεθνών συναλλαγών και αγορών, καθίσταται υποχρεωτικός ο διαρκής επαναπροσδιορισμός καθώς και η συνεχής ανατροφοδότηση της εξαγωγικής στρατηγικής των επιχειρήσεων (Sercu and Vanhulle, 1992). Μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και έχουν εξασφαλίσει την απαιτούμενη δέσμευση της διοίκησης, τις απαραίτητες ικανότητες και την αναγκαία επαγρύπνηση για την αναγνώριση των περιβαλλοντικών αλλαγών, θα μπορέσουν να επιβιώσουν και να επιτύχουν στη διεθνή και παγκόσμια επιχειρηματική αρένα (Tajzadeh-Namin et al., 1996).

2.8 Εμπόδια του Εξαγωγικού Εμπορίου

Στην προσπάθειά τους να επιτύχουν διεθνώς ως εξαγωγείς, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με πολλά και σημαντικά εξαγωγικά εμπόδια και προβλήματα. Αυτά τα εξαγωγικά εμπόδια αποτελούν συχνά την αιτία πολλών αποτυχημένων διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επιφέροντας μεγάλες οικονομικές απώλειες και δημιουργώντας αρνητική εικόνα για τις εξαγωγές στους ήδη υπάρχοντες αλλά και στους μελλοντικούς εξαγωγείς.

Έτσι, η εξάλειψη, ή ακόμα και η ελαχιστοποίηση, αυτών των εμποδίων θα μπορούσε να συνεισφέρει στη βελτίωση της εξαγωγικής επίδοσης (Bilkey, 1978).

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα έχουν αναγνωρίσει την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών εμποδίων τα οποία δυσχεραίνουν την εξαγωγική δραστηριότητα και τα οποία πρέπει να καταγραφούν, να μελετηθούν και στη συνέχεια να κατανοηθούν (Ramaseshan and Soutar, 1996; Soontiens, 2002).

Με βάση τα παραπάνω, τα εξαγωγικά εμπόδια μπορούν να ταξινομηθούν με πολλούς τρόπους.

2.9 Ταξινόμηση των Εξαγωγικών Εμποδίων

Οι ερευνητές του εξαγωγικού μάρκετινγκ έχουν προσεγγίσει τη θεωρητική μελέτη των εξαγωγικών εμποδίων μέσα από πολλές και διαφορετικές μεθόδους, καταλήγοντας σε μια μεγάλη ποικιλία αποτελεσμάτων τα οποία, με τη σειρά τους, διαμόρφωσαν τη θεωρητική βάση αρκετών τεχνικών κατηγοριοποίησης (Morgan, 1997).

Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες ταξινομήσεις των εξαγωγικών εμποδίων είναι οι παρακάτω:

- α) δασμολογικοί (tariff) και μη δασμολογικοί (non-tariff) περιορισμοί (Walter, 1971. Cao, 1980. Soontiens, 2002)

β) ενδοεπιχειρησιακά (internal) και εξωεπιχειρησιακά (external) εμπόδια (Cavusgil, 1984b. Yang, 1988. Ramaswami and Yang, 1990. Leonidou, 1995c. Campbell, 1996)

γ) εγχώριοι (domestic) και προερχόμενοι από ξένες χώρες (foreign) περιορισμοί (Yang, 1988. Ramaswami and Yang, 1990. Leonidou, 1995c)

δ) ο συνδυασμός των δύο προηγούμενων κατηγοριών (Leonidou, 1995a).

Πιο συγκεκριμένα:

A. Δασμολογικά και Μη-Δασμολογικά Εμπόδια (Tariff and Non-Tariff Barriers):

Δασμός, ονομάζεται ο φόρος που επιβάλλεται στα προϊόντα κατά την εισαγωγή τους από τα σύνορα μιας χώρας (Coughlin and Wood, 1989. Soontiens, 2002), ενώ ταυτόχρονα δεν επιβαρύνει την τιμή των ομοειδών προϊόντων που παράγονται στη χώρα του εξαγωγέα (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 91).

Η επιβολή δασμών έχει ως αποτέλεσμα το ποσό που εισέπραξε ο εξαγωγέας για το προϊόν που πούλησε να είναι μικρότερο από το ποσό που θα πληρώσει ο τελικός καταναλωτής για να αγοράσει το ίδιο προϊόν (Soontiens, 2002). Η επιδίωξη της επιβολής των δασμών είναι να αυξηθεί η τιμή των εισαγόμενων προϊόντων τουλάχιστον στο ύψος των τιμών των αντίστοιχων εγχώριων προϊόντων, αν όχι σε υψηλότερα επίπεδα (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 91).

Οι δασμολογικοί περιορισμοί είναι ένα από τα παλαιότερα και απλούστερα εργαλεία άσκησης πολιτικής εμπορίου, ενώ από την άλλη μεριά οι μη-δασμολογικοί περιορισμοί έχουν την τάση να μεταβάλλονται προσαρμοζόμενοι στις αλλαγές του διεθνούς εμπορίου (Soontiens, 2002).

Μη-δασμολογικοί περιορισμοί, ή αλλιώς «αόρατα εμπόδια» (Baldwin, 1970, σελ. 5), ονομάζονται όλα τα ιδιωτικά και δημόσια (μη φορολογικά) μέτρα, εκτός των δασμών, που εφαρμόζονται από τις κυβερνήσεις της εκάστοτε χώρας και που έχουν ως στόχο τον περιορισμό των εισαγόμενων προϊόντων ή την τεχνητή προώθηση των εξαγωγών της (Cao, 1980. Coughlin and Wood, 1989).

Οι μη-δασμολογικοί περιορισμοί συμπεριλαμβάνουν μία μεγάλη γκάμα μέτρων. Κάποια από αυτά, έχουν μικρή επιρροή στο διεθνές εμπόριο (για παράδειγμα, η εφαρμογή συγκεκριμένων προτύπων και προδιαγραφών αναφορικά με τη συσκευασία και τις ετικέτες των εισαγόμενων προϊόντων ασκεί κάποια περιοριστική δράση αλλά μόνο περιστασιακή), ενώ κάποια άλλα ασκούν πολύ μεγαλύτερη επίδραση (Coughlin and Wood, 1989). Παραδείγματα της δεύτερης κατηγορίας αποτελούν οι ποσοτώσεις (quotas), οι εθελοντικοί εξαγωγικοί περιορισμοί (voluntary exports restraints) οι οποίοι είναι σχεδόν ταυτόσημοι με τις ποσοτώσεις (για περισσότερες πληροφορίες πάνω στους εθελοντικούς εξαγωγικούς περιορισμούς βλ. Coughlin and Wood, 1989), και οι άδειες εισαγωγής (import license).

Οι «σκληροί» μη-δασμολογικοί περιορισμοί της τελευταίας κατηγορίας έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζουν τις προσπάθειες εισαγωγής ξένων προϊόντων και να προστατεύουν τις εγχώριες επιχειρήσεις (Coughlin and Wood, 1989).

B. Ενδοεπιχειρησιακά και Εξωεπιχειρησιακά Εμπόδια (Internal and External Barriers):

Τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια (internal barriers) πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συνήθως συνδέονται με τη διαθεσιμότητα των οργανωσιακών της πόρων ή την προσέγγιση του εξαγωγικού της μάρκετινγκ (Leonidou, 1995c).

Οι Ramaswami και Yang (1990) αναφέρονται στα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια με τον όρο «εσωτερικοί περιορισμοί πόρων» (internal resource constraints), περιγράφοντας την ανάγκη της εκάστοτε επιχείρησης να έχει στην κατοχή της εκείνους τους πόρους

και τις πρώτες ύλες που θα της επιτρέψουν να ξεκινήσει την εξαγωγική της δραστηριότητα (Ramaswami and Yang, 1990; Suarez- Ortega, 2003).

Η Campbell (1996) αναφέρει ότι μερικά από τα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια, όπως οι χρηματοοικονομικοί και διοικητικοί περιορισμοί, οι προσωπικοί στόχοι των ιδιοκτητών και των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης, καθώς και η έλλειψη σχεδιασμού και ελέγχου, λειτουργούν ως περιοριστικοί παράγοντες κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εξαγωγικής στρατηγικής κυρίως των μικρών επιχειρήσεων και λιγότερων των μεγαλύτερων (Campbell, 1996).

Τα εξωεπιχειρησιακά εμπόδια (external barriers) προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Leonidou, 1995c). Σύμφωνα με τον Yang (1988), τα εξωεπιχειρησιακά ή εξωγενή (exogenous) εμπόδια πηγάζουν από την αβεβαιότητα των διεθνών αγορών, κυρίως λόγω των δραστηριοτήτων άλλων "παικτών", όπως είναι οι ανταγωνιστές και οι ξένες κυβερνήσεις, εννοώντας ότι οι μεταβλητές αυτού του τύπου υπερβαίνουν τα επίπεδα ελέγχου και προσδιορισμού της εξαγωγικής επιχείρησης (Yang, 1988; Suarez- Ortega, 2003).

Γ. Εγχώριοι και Προερχόμενοι από Ξένες Χώρες Περιορισμοί (Domestic and Foreign Barriers):

Σύμφωνα με αυτή την κατηγοριοποίηση των εξαγωγικών εμποδίων, εγχώριοι περιορισμοί (domestic barriers) ονομάζονται εκείνα τα εμπόδια τα οποία προέρχονται μέσα από το περιβάλλον της χώρας-βάσης της εξαγωγικής επιχείρησης (Yang, 1988; Leonidou, 1995c; Suarez-Ortega, 2003).

Ένα παράδειγμα εγχώριων εμποδίων είναι η έλλειψη κυβερνητικής υποστήριξης (Leonidou, 1995c).

Αντίθετα, οι προερχόμενοι από ξένες χώρες περιορισμοί είναι εμπόδια τα οποία σχετίζονται με προβλήματα που υπάρχουν στις ξένες αγορές στις οποίες η εξαγωγική επιχείρηση δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί κάποια στιγμή στο μέλλον (Yang, 1988. Leonidou, 1995c. Suarez-Ortega, 2003).

Ένα παράδειγμα τέτοιου περιορισμού είναι η ύπαρξη σκληρού και αυξημένου ανταγωνισμού στην αγορά στην οποία εξάγει, ή έχει την πρόθεση να εξάγει, μία εξαγωγική επιχείρηση (Leonidou, 1995c).

Δ. Συνδυασμός Ενδοεπιχειρησιακών/Εξωεπιχειρησιακών και Εγχώριων/ Προερχόμενων από Ξένες Χώρες Κατηγοριοποιήσεων (Combination of Internal/External and Domestic/Foreign Typologies): Ο Leonidou (1995a) πρότεινε έναν πιο περιεκτικό και διαφωτιστικό τρόπο ταξινόμησης των εξαγωγικών εμποδίων, συνδυάζοντας τις δύο προηγούμενες κατηγοριοποιήσεις (Leonidou, 1995a). Το αποτέλεσμα του συνδυασμού αυτού είναι η δημιουργία τεσσάρων κατηγοριών εξαγωγικών εμποδίων οι οποίες είναι οι παρακάτω:

i. Ενδοεπιχειρησιακά-Εγχώρια Εξαγωγικά Εμπόδια (Internal-Domestic Export Barriers):

Τα εμπόδια που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και σχετίζονται με τη χώρα-βάση (Leonidou, 1995c; Morgan, 1997). Παραδείγματα τέτοιων εμποδίων αποτελούν οι ανεπαρκείς παραγωγικές ικανότητες (Alexandrides, 1971. Yaprak, 1985), η έλλειψη χρόνου από την πλευρά της διοίκησης (Rabino, 1980. Kaynak and Kothari, 1984), και η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού πάνω σε θέματα εξαγωγικής δραστηριοποίησης (Pavord and Bogart, 1975).

ii. Εξωεπιχειρησιακά-Εγχώρια Εξαγωγικά Εμπόδια (External-Domestic Export Barriers):

Τα εμπόδια αυτής της κατηγορίας πηγάζουν από το περιβάλλον της χώρας-βάσης και βρίσκονται έξω από τον έλεγχο της εξαγωγικής επιχείρησης (Leonidou, 1995c; Morgan, 1997). Εμπόδια που ανήκουν στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι η ύπαρξη περιορισμένου επιχειρηματικού κεφαλαίου χρηματοδότησης των εξαγωγών (Groke and Kreidle, 1967; Brooks and Rosson, 1982. Korth 1991), η εκτεταμένη γραφειοκρατία και οι διαδικαστικές δυσκολίες που εμπλέκονται στις εξαγωγικές συναλλαγές (Pavord and Bogart, 1975. Rabino, 1980. Barrett and Wilkinson, 1985. Cheong and Chong, 1988. Keng and Jiuan, 1989. Sharkey at al., 1989. Yang et al., 1992), καθώς και η ελλιπής γνώση ή η ανεπαρκής παρακολούθηση από τη διοίκηση της εξαγωγικής επιχείρησης των κυβερνητικών προγραμμάτων παροχής εξαγωγικής υποστήριξης, βοήθειας, κινήτρων και προώθησης (Rabino, 1980. Ogram, 1982. Cheong and Chong, 1988).

iii. Ενδοεπιχειρησιακά-Προερχόμενα από Ξένες Χώρες Εξαγωγικά Εμπόδια (Internal- Foreign Export Barriers):

Στην κατηγορία αυτή, τα εμπόδια σχετίζονται κυρίως με τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η εξαγωγική επιχείρηση στις ξένες αγορές (Leonidou, 1995c). Παραδείγματα εμποδίων που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία αποτελούν οι δυσκολίες αποθήκευσης κατά τη φόρτωση και τη μεταφορά των προϊόντων (Kedia and Chokar, 1986. Cheong and Chong, 1988), ο υψηλός επιχειρηματικός κίνδυνος και τα υψηλά κόστη (Dicht et al., 1990), οι καθυστερήσεις και, γενικότερα, τα προβλήματα πληρωμών (Alexandrides, 1971. Kaynak and Kothari, 1984), η ελλιπής παροχή τεχνικής υποστήριξης καθώς και υποστήριξης μετά την πραγματοποίηση των πωλήσεων (after sales support) (Kedia and Chokar, 1986. Dicht et al., 1990), και η περιορισμένη γνώση πάνω σε θέματα έρευνας των ξένων αγορών (Bilkey and Tesar, 1977. Barrett and Wilkinson, 1985. Yaprak, 1985; Hook and Czinkota, 1988. Barker and Kaynak, 1992).

iv. Εξωεπιχειρησιακά-Προερχόμενα από Ξένες Χώρες Εξαγωγικά Εμπόδια (External-Foreign Export Barriers):

Στην τελευταία αυτή κατηγορία, τα εξαγωγικά εμπόδια προέρχονται από τις ξένες αγορές και βρίσκονται έξω και πέρα από τον έλεγχο της εξαγωγικής επιχείρησης (Leonidou, 1995c. Morgan, 1997). Εμπόδια που ανήκουν στην τέταρτη κατηγορία είναι οι ιδιαίτερες προτιμήσεις των ξένων καταναλωτών (Yaprak, 1985. Keng and Jiuan, 1989), οι άγνωστες επιχειρηματικές πρακτικές των ξένων επιχειρήσεων (Bilkey and Tesar, 1977. Kedia and Chokar, 1986. Cheong and Chong, 1988. Yang et al., 1992), η δυσκολία εύρεσης και εντοπισμού ικανού διανομέα/αντιπροσώπου (Cannon, 1979; Rabino, 1980. Kaynak and Kothari, 1984. Dicht et al., 1990. Korth, 1991), η ελλιπής δομή και ανάπτυξη καναλιού διανομής στην εξαγωγική αγορά (Kaynak and Kothari, 1984. Sharkey at al., 1989. Dicht et al., 1990), η επιβολή δασμών και εισαγωγικών περιορισμών από τις ξένες κυβερνήσεις (Keng and Jiuan, 1989. Barker and Kaynak, 1992), η αυξημένη ένταση του ανταγωνισμού (Groke and Kreidle, 1967. Alexandrides, 1971. Ogram, 1982. Hook and Czinkota, 1988. Yang et al., 1992), και οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών σε συνδυασμό με την περιορισμένη ύπαρξη «σκληρού νομίσματος», το οποίο είναι απαραίτητο για τις συναλλαγές του διεθνούς εμπορίου (Bilkey and Tesar, 1977. Kedia and Chokar, 1986. Sharkey et al., 1989. Yang et al., 1992).

2.10 Παρουσίαση των Σημαντικότερων Εξαγωγικών Εμποδίων

Τα εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά την εξαγωγική τους δραστηριοποίηση έχουν πολύ μεγάλη βαρύτητα.

Η ύπαρξη αυτών των εμποδίων εξηγεί, κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το γιατί αρκετοί εξαγωγείς δεν εκμεταλλεύονται όλες τους τις δυνατότητες στις διεθνείς

αγορές (Leonidou, 1995c), καθώς επίσης και το γιατί οι μη εξαγωγικές επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να υιοθετήσουν μια εξαγωγική στρατηγική (Ramaseshan and Soutar, 1996). Τα εξαγωγικά εμπόδια προκύπτουν μέσα από μια πληθώρα δομικών, διαδικαστικών και λειτουργικών παραγόντων οι οποίοι εμποδίζουν πολλές επιχειρήσεις από το να ξεκινήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια εξαγωγική στρατηγική (Leonidou, 1995a).

Η αναγνώριση, καταγραφή και μελέτη αυτών των εμποδίων θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη αφού θα επέτρεπε στις κυβερνήσεις και σε άλλους εξαγωγικούς οργανισμούς παροχής υποστήριξης, να διοχετεύσουν ποιοτικότερα και αποτελεσματικότερα τις υπηρεσίες τους προς τις ομάδες εκείνες των επιχειρήσεων/μάνατζερ που τις έχουν ανάγκη, βοηθώντας τις/τους να τα αντιμετωπίσουν και να τα εξαλείψουν (Bilkey, 1978; Morgan, 1997. Suarez-Ortega, 2003).

Η πολύ μεγάλη επίδραση των εξαγωγικών εμποδίων στην ήδη υπάρχουσα, αλλά και στη μελλοντική εξαγωγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών ερευνητών. Παρά τις δυσκολίες που κρύβονται στην έρευνα των φαινομένων του διεθνούς μάρκετινγκ (κυρίως λόγω της ύπαρξης φυσικής και ψυχολογικής απόστασης μεταξύ των χωρών), κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών έχουν προκύψει παγκοσμίως πολλές αξιοσημείωτες μελέτες πάνω στο θέμα των εξαγωγικών εμποδίων (Leonidou, 1995c).

Τα αποτελέσματα των μελετών αυτών, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ενώ δεν υπάρχει ομοφωνία όσον αφορά τον αριθμό και το ακριβές περιεχόμενο των εξαγωγικών εμποδίων, είναι εφικτό να αναγνωρισθεί ένας περιορισμένος αριθμός προβλημάτων ικανών να αντιπροσωπεύσουν όλες τις κατηγορίες των εξαγωγικών περιορισμών (Suarez-Ortega, 2003. Hajidimitriou and Azaria, 2004).

Οι Hajidimitriou και Azaria (2004), παρουσίασαν μία λίστα με τα είκοσι ένα πιο σημαντικά και αντιπροσωπευτικά εξαγωγικά εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κατηγορίας ταξινόμησης στην οποία ανήκουν. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η λίστα με τα εξαγωγικά εμπόδια.

Πίνακας 4: Εξαγωγικά Εμπόδια

Εξαγωγικά Εμπόδια
1. Δυσκολία στην απόκτηση πληροφοριών για τις ξένες αγορές
2. Ύπαρξη σκληρού ανταγωνισμού στις ξένες αγορές
3. Ψυχική απόσταση
4. Έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις εξαγωγικές διαδικασίες και τη γραφειοκρατία
5. Ανεπαρκής αντιπροσώπευση και επιλογή ικανών διανομέων
6. Υψηλά κόστη και επιχειρηματικοί κίνδυνοι
7. Προσαρμογή και υποστήριξη των εξαγόμενων προϊόντων
8. Έλλειψη ικανού και εκπαιδευμένου προσωπικού
9. Έλλειψη κεφαλαίου χρηματοδότησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων
10. Περιορισμοί προερχόμενοι από διεθνή κανόνες
11. Ανεπαρκής παραγωγική ικανότητα
12. Υψηλά φορτωτικά και μεταφορικά κόστη
13. Διακύμανση στις συναλλαγματικές ισοτιμίες
14. Δυσκολία προσφοράς ανταγωνιστικών τιμών στο εξωτερικό
15. Προβλήματα πληρωμών
16. Πρόσβαση σε ξένες αγορές και εξαγωγική προώθηση
17. Έλλειψη χρόνου από τη διοίκηση & το προσωπικό
18. Έλλειψη κυβερνητικής υποστήριξης / κινήτρων
19. Παρωχημένη και οπισθοδρομική νοοτροπία και συμπεριφορά των ιδιοκτητών / ανωτάτων στελεχών
20. Περιβαλλοντικά πρότυπα
21. Ύπαρξη πολιτικής αστεθειας στις ξένες αγορές

3ο Κεφάλαιο

Στρατηγικές Εισόδου

3.1 Εξαγωγές

Η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει στην αγορά-στόχο του εξωτερικού με εξαγωγές, προκειμένου να αναπτύξει μία οικειότητα με την αγορά, χωρίς να έχει μεγάλο οικονομικό ρίσκο, αλλά έχοντας τη δυνατότητα να αναπτύξει οικονομίες κλίμακας. Οι εξαγωγές μπορούν να διακριθούν στις άμεσες και τις έμμεσες.

Στις άμεσες εξαγωγές, ένα τμήμα της επιχείρησης συνήθως το τμήμα πωλήσεων αναλαμβάνει την έρευνα αγοράς στο εξωτερικό και το συντονισμό όλης της διαδικασίας αποστολής και ανάπτυξης της εξαγωγής (G.M. Taoka, Don. R. Beeman 1990), χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι αναγκαία η εγκατάσταση παραγωγικών ή άλλου είδους λειτουργιών σε αυτή.

Οι έμμεσες εξαγωγές, θεωρούνται από πολλούς οι εξαγωγές τις οποίες πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις με τη συμβολή και εξωτερικών συμβούλων, διαμεσολαβητών (Παπαδάκης Βασίλης 2002), κ.λ.π. Οι διαμεσολαβητές αυτοί μπορεί να είναι είτε διεθνείς εταιρείες, που αναλαμβάνουν τη διαμεσολάβηση, είτε βιομηχανικοί μεσάζοντες, είτε έμποροι εξαγωγών ή και μεσάζοντες, που πληρώνονται με ποσοστά επί των πωλήσεων.

Γενικά για τις εξαγωγές, οι θετικές παράμετροι που φαίνεται να ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις είναι πως δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μάθουν και να αναπτύξουν μία στενή σχέση με την αγορά-στόχο και τις διεθνείς αγορές γενικότερα. Δίνεται πιθανώς η ευχέρεια στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί συνέργιες μεγέθους και οικονομίες κλίμακας, αναπτύσσοντας νέες προοπτικές σε νέες αγορές, με μία μέθοδο που δεν απαιτεί μεγάλα κόστη αρχικά, δίνοντας την ευκαιρία και σε μικρότερες επιχειρήσεις να δοκιμάσουν την εμπειρία της διεθνοποίησης. Δεν υπάρχουν απαγορευτικές συνθήκες εισόδου και φυσικά με εύκολη την έξοδο από τη νέα αγορά, όταν οι προσδοκίες δεν ευοδώνονται.

Βέβαια, λόγοι όπως οι ενδεχόμενες αντιδράσεις των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων που μπορεί να ορθώσουν εμπόδια εισόδου, οι πιθανοί δασμοί, η χαμηλή ίσως κάποιες φορές ζήτηση ή το υψηλό κόστος του εξαγομένου προϊόντος, αλλά και η μη καταλληλότητα του για όλες τις αγορές, καθώς και ενδεχόμενη διάθεση για μη αντιμετώπιση δυσκολιών ή ρίσκου, είναι δυνατό να φέρουν τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις.

Σημεία, που θα πρέπει να προσέξει κανείς, είναι η επιλογή και μελέτη της αγοράς και του προϊόντος εξαγωγής, καθώς και η επιλογή διανομεία για τις έμμεσες εξαγωγές. Επίσης, σημαντικό είναι να δοθεί προσοχή στα πιθανά έξοδα μεταφοράς, αλλά και τις πιθανές ποσοτώσεις ή δασμούς στην αγορά-στόχο.

3.2 Εξαγωγή κατά παραγγελία

Ένα είδος εξαγωγών είναι η παραγωγή και εξαγωγή κατά παραγγελία (contract manufacturing).

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εταιρείες παράγουν προϊόντα όταν οι πελάτες τους ζητήσουν κάποια παραγγελία (Ibid, σελ 352), καθώς επίσης και να συναρμολογήσουν μέρη της παραγωγής από ανεξάρτητες επιχειρήσεις, ακόμη και με την παροχή από τον παραγγέλλοντα μέρος του εξοπλισμού.

Η παραγωγή και εξαγωγή κατ' αυτό τον τρόπο μπορεί να συμβαίνει όταν οι πελάτες ζητήσουν, κάποια στιγμή, ορισμένη παραγγελία από την επιχείρηση και στους εμπορικούς κύκλους ονομάζεται φασόν.

Αυτή η μέθοδος βοηθά τις επιχειρήσεις να καλύψουν την περίσσια δυναμικότητα, που μπορεί να διαθέτουν για κάποια περίοδο, αλλά και να βρίσκονται κατά κάποιο τρόπο σε επαφή με το εξωτερικό.

Βέβαια, έτσι δεν είναι δυνατό να δημιουργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ παραγωγού και ξένων επιχειρήσεων (Ibid, σελ 352), αν και πολλές φορές στις διαπραγματεύσεις συζητείται και κάτι τέτοιο (Πανηγυράκης Γ.1999). Συνήθως, είναι κάτι προσωρινό και δε βοηθά την επιχείρηση να αναπτύξει την εταιρική της εικόνα ή να δοκιμάσει τις δυνάμεις της στη «μάχη» με το λιανεμπόριο.

Σημεία αιχμής εδώ, είναι η εμπιστοσύνη στην ποιότητα και την αξιοπιστία του τοπικού συμβαλλόμενου, καθώς και ο λειτουργικός έλεγχος, καθώς και ο έλεγχος σε ζητήματα που άπτονται των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, γιατί πολλές φορές η παραγωγή γίνεται σε υποανάπτυκτες χώρες, κάτω από δυσμενείς συνθήκες για τους εργαζόμενους και αυτό φέρνει σε δύσκολη θέση τις εταιρείες όταν αποκαλύπτεται στο ευρύ κοινό, π. χ. Levis Jeans.

3.3 Εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων (Turnkey project)

Μία άλλη μέθοδος δραστηριοποίησης στο εξωτερικό, χωρίς την παραγωγή στην ξένη χώρα είναι η εξαγωγή ετοιμοπαράδοτων προϊόντων ή όπως λέγεται «δουλειά με το κλειδί στο χέρι» ή «παροχή τεχνογνωσίας», με τη διεθνή ορολογία turnkey project.

Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία που διεθνοποιείται, εξάγει τεχνολογία, διοικητική εμπειρία και σε μερικές περιπτώσεις κάποιο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Ο εργολάβος συμφωνεί να σχεδιάσει και να αναγείρει την εγκατάσταση, να προμηθεύσει τη διαδικασία της τεχνολογίας, να δώσει στους προμηθευτές τα απαραίτητα υλικά και να εκπαιδεύσει το προσωπικό που θα λειτουργήσει τη μονάδα. Μετά από μία δοκιμαστική περίοδο, η εγκατάσταση μεταβιβάζεται στον αγοραστή (G.M. Taoka, Don. R. Beeman1990).

Αυτή η περίπτωση εξαγωγής αναφέρεται κυρίως για μεγάλες εταιρείες και σημαντικά επενδυτικά εγχειρήματα, όπως είναι ο σχεδιασμός και η ανέγερση εγκαταστάσεων π.χ. για εξόρυξη πετρελαίου ή εξόρυξη μεταλλευμάτων κ.λ.π.

Τα πλεονεκτήματα εδώ είναι η δυνατότητα για έσοδα από τεχνογνωσία και τεχνολογία, όπου η άμεση επένδυση στο εξωτερικό απαγορεύεται ή περιορίζεται σημαντικά.

Στα μειονεκτήματα εντάσσεται η περίπτωση στο μέλλον οι συνεργάτες της εταιρείας σε αυτή τη φάση να γίνουν ανταγωνιστές με τη τεχνογνωσία που τους έχει προσφερθεί (Πανηγυράκης Γ.1999).

Βέβαια, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσεκτική στην επιλογή μιας αξιόπιστης υποδομής, με κατάλληλους τοπικούς προμηθευτές και εργαζόμενους, έχοντας εξασφαλίσει κυβερνητική υποστήριξη στην αγορά του εξωτερικού και έχοντας διασφαλίσει πώς μπορεί να επαναπατρίσει τα κέρδη, που θα αποκομίσει από το εγχείρημα.

3.4 Παραγωγή κατόπιν αδείας (Licence)

Προχωρώντας στην κλίμακα εμπλοκής μίας επιχείρησης στην αγορά-στόχο πρέπει κανείς να αναφέρει την παραγωγή κατόπιν αδείας (licence).

Σε αυτή την περίπτωση, ο αδειοδόχος (licensing) παραχωρεί το δικαίωμα παραγωγής κάποιου προϊόντος του στον αδειολήπτη (Licensee), έναντι κάποιας αμοιβής με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties) (Παπαδάκης Βασίλης 2002). Η παραχώρηση μπορεί να αφορά την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος της εξαγωγικής επιχείρησης, την τεχνογνωσία, τη χρήση του ονόματος της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά ή και την απόκτηση ορισμένης ικανότητας μάρκετινγκ του αδειοδόχου.

Μία εταιρεία σκέφτεται σοβαρά την περίπτωση της παραγωγής κατόπιν αδείας, επειδή το licensing διαχέει την τεχνολογία της επιχείρησης και την καθιστά κυρίαρχο

στην αγορά, όπως π.χ. η Microsoft.

Επίσης, η αμοιβή για την επιχείρηση από το licensee μπορεί να της αποφέρει κέρδη για προϊόντα της, που είναι ήδη ώριμα στην αγορά τους, ενώ κυκλοφορεί το σήμα των προϊόντων διεθνώς.

Τέλος, σε μία ανταλλαγή τεχνογνωσίας μπορεί να μάθει τεχνικές ή να πάρει δικαιώματα για προϊόντα, που θα τη βοηθήσουν στην αγορά της ή σε άλλες αγορές (G.M. Taoka, Don. R. Beeman 1990).

Τα πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση από το licensing, ως μέθοδο εισόδου σε μία αγορά, είναι κυρίως η υπερπήδηση των εμποδίων εισόδου, χωρίς ιδιαίτερα υψηλά κόστη ή επένδυση κεφαλαίου, η υπερπήδηση εμποδίων επενδύσεων από κυβερνήσεις των αγορών στόχων και η χρησιμοποίηση σχετικά παλαιάς τεχνογνωσίας για είσοδο σε νέες αγορές, εύκολα και γρήγορα πριν τον ανταγωνισμό (Πανηγυράκης Γ.1999).

Πρέπει να σημειωθεί, πάντως, πως τα μειονεκτήματα στη συγκεκριμένη μέθοδο είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος ο αδειολήπτης να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία που του παρέχεται και να αναπτυχθεί σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστή για την επιχείρηση. Επίσης, η επιχείρηση δεν έχει τον έλεγχο για τα όσα πραγματοποιούνται με την άδεια της, ενώ και αντάλλαγμα για την παροχή της άδειας δεν είναι μεγάλο σε ποσοστό και φυσικά σχεδόν ποτέ ο αδειολήπτης δε θα επιτρέψει να μεγαλώσει το κέρδος για το αδειοπάρχο πέρα από τα συμφωνηθέντα.

Αξίζει να σημειωθεί πως, με αυτό τον τρόπο εισόδου σε μία αγορά, δεν είναι δυνατή η άντληση σημαντικού οικονομικού οφέλους, που θα δώσει στην επιχείρηση οικονομίες κλίμακας και μεγαλύτερη εμπειρία για να την καταστήσει πιο ανταγωνιστική στο διεθνές περιβάλλον (Παπαδάκης Βασίλης 2002).

Θα πρέπει, λοιπόν, να ελεγχθεί με προσοχή η ποιότητα και η αξιοπιστία του αδειοδόχου, τα όρια των δικαιωμάτων για τη χώρα προορισμού, ώστε να μην υπάρξει πρόβλημα άντλησης των κερδών, καθώς και η καταλληλότητα των δικαιωμάτων που παρέχονται.

3.5 Δικαιόχρηση (Franchising)

Άλλη μία μέθοδος για να εισέλθει γρήγορα μία επιχείρηση σε μία αγορά - στόχο είναι η δικαιόχρηση (franchising).

Πρόκειται για μία άδεια που παρέχεται από τον εξαγωγέα (δικαιοδόχος) για να χρησιμοποιήσει ο δικαιοπάρχος στη νέα αγορά συγκεκριμένα στοιχεία της εταιρείας (όπως προϊόν, μέθοδο λειτουργίας, συγκεκριμένα υλικά, τρόπο παραγωγής και συσκευασίας ή και γενικότερα προγράμματα μάρκετινγκ κ.λ.π.) υπό την επωνυμία του προϊόντος (Ibid και G.M. Taoka, Don. R. Beeman).

Οι περισσότερες εταιρείες αναψυκτικών και γρήγορης εστίασης έχουν αναπτυχθεί παγκόσμια με αυτή τη μέθοδο, που γίνεται δημοφιλής και στη χώρα μας τελευταία. Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιόχρησης διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες (Γεωργιάδης Σ. Απόστολος 2000):

(α) Δικαιόχρηση (Franchising) διανομής (εμπορική δικαιόχρηση), ο δικαιούχος πωλεί σε τελικούς καταναλωτές δηλαδή λιανικά προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάρχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Στη χώρα μας περιπτώσεις που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι τα Goody's, τα Mc Donald's, η Pizza Hut, η Neoset, η Benetton κ.λ.π.

(β) Δικαιόχρηση (Franchising) υπηρεσιών, ο δικαιοδόχος χρησιμοποιεί το

διακριτικό γνώρισμα ή και το σήμα δικαιοπαρόχου για να παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες με οδηγίες που παίρνει από αυτόν. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του είναι τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου (Hilton, Sheraton, Novotel κ.τ.λ.), επιχειρήσεις ενοικιάσιων η επισκευής αυτοκινήτων (Hertz, Avis κ.α), ταξιδιωτικά γραφεία (Ginis, Travel Plan κ.α.). Επίσης η δικαιόχρηση έχει διεισδύση και στο χώρο της εκπαίδευσης με χαρακτηριστικό παράδειγμα τα φροντιστήρια ξένων γλωσσών.

(γ) Δικαιόχρηση (Franchising) παραγωγής (βιομηχανική δικαιόχρηση), ο δότης δίνει στο λήπτη την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και στη συνέχεια να τα πωλεί ή μεταπωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Εδώ η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης «πακέτου Franchising» αφορά κυρίως την ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης ξένης τεχνολογίας ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

(δ) Μεικτή Δικαιόχρηση (Franchising), η σύμβαση περιέχει στοιχεία Franchising διανομής και Franchising υπηρεσιών, δηλαδή πώληση αυτοκινήτων που συνδυάζεται με συντήρηση και επισκευή, διδασκαλία ξένων γλωσσών που συνδυάζει με πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων.

Η δικαιόχρηση προϋποθέτει τυποποίηση του προϊόντος σε σημαντικό βαθμό, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού κα εντατική παρακολούθηση των δικαιοπαρόχων, ώστε να μη διακυβεύεται η φήμη της επωνυμίας (G.M. Taoka, Don. R. Beeman 1990).

Πάντως, ο ποιοτικός έλεγχος είναι δύσκολος και σε αυτή τη μορφή εισόδου στην αγορά, ενώ συχνά υπάρχουν πολιτιστικές ιδιαιτερότητες και κυβερνητικοί έλεγχοι, που δεν αφήνουν τη δικαιόχρηση να εναρμονίσει πλήρως τη λειτουργία ενός ενιαίου ονόματος σε όλες τις αγορές. Δεν υπάρχει, όμως, αμφιβολία πως πρόκειται για μία απλή σχετικά μέθοδο για την είσοδο σε μία αγορά χωρίς υπερβολικό κόστος και ρίσκο, αλλά με σημαντικές πολλές φορές προοπτικές γρήγορης εξάπλωσης (Παπαδάκης Βασίλης 2002).

3.6 Συμβόλαια Διοίκησης (management contracts)

Μία ακόμη μορφή διεθνοποίησης, είναι τα συμβόλαια διοίκησης (management contracts). Πρόκειται για τις συμφωνίες όπου μία επιχείρηση προσφέρει σε μία άλλη ένα πακέτο δεξιοτήτων διοίκησης σε μερικούς ή όλους τους τομείς του management μίας επιχείρησης (Ibid, σελ 356), με αντάλλαγμα κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων. Π.χ. το Hilton δίνει συμβουλές management σε ξενοδοχεία ξένων χωρών που δεν κατέχει.

Στα θετικά αυτής της μεθόδου είναι πως για την ανάπτυξη και την επέκταση της επιχείρησης δεν απαιτούνται υψηλά κεφάλαια κα επιπλέον μπορεί να διερευνήσει η επιχείρηση μία πιο μόνιμη θέση σε αυτή την αγορά, χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος στην προσπάθεια επαφής με μία νέα αγορά-στόχο, και ενώ είναι σχετικά χαμηλός ο κίνδυνος μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων.

Πέρα όμως από τα θετικά στοιχεία ένα από τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι είναι συνήθως λιγότερο κερδοφόρα σε σχέση με τις άμεσες επενδύσεις. Επιπλέον καθιστά δύσκολο τον ανταγωνισμό σε αυτές τις αγορές μετά την εκπαίδευση των τοπικών manager. Τέλος μπορεί να ανακύψουν συγκρούσεις με την κυβέρνηση υποδοχής λόγω διαφορών ως προς τη λειτουργία της επιχείρησης.

3.7 Κοινοπραξίες (Joint venture)

Συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή διεθνοποίησης που εξασφαλίζει χαμηλό λειτουργικό κόστος, βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση και μάθηση νέων ικανοτήτων, είναι οι κοινοπραξίες (joint venture). Παρ' όλα αυτά, υπολογίζεται πώς το 60% των συνεργασιών αυτών αποτυγχάνουν, για μία σειρά από λόγους.

Οι κοινοπραξίες, λοιπόν είναι συμφωνίες μεταξύ εταιρειών, που η κάθε μία συνεισφέρει κάποιους συντελεστές της παραγωγής, προκειμένου να δημιουργηθεί μία κοινή βάση, στην οποία οι συνεισφέροντες κατέχουν ποσοστό ιδιοκτησίας, το οποίο ποικίλει σε κάθε περίπτωση (Παπαδάκης Βασίλης 2002).

Στην κοινοπραξία μπορεί να συμμετέχει μία διεθνής και μία ντόπια επιχείρηση, δύο ή περισσότερες διεθνείς επιχειρήσεις, μία εταιρεία κυβερνητικών συμφερόντων και μία πολυεθνική επιχείρηση ή μία επιχείρηση που αγοράστηκε από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις για περιορισμένο χρονικό ορίζοντα (G.M. Taoka, Don. R. Beeman 1990). Κύριες συνθήκες για μία διεθνή κοινοπραξία είναι: η κατοχή συμπληρωματικών πλεονεκτημάτων, ο συγχρονισμός των ευκαιριών για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις, καθώς και η ύπαρξη εμποδίων για πλήρη ένωση -οικονομικών, χρηματοοικονομικών, νομικών, πολιτικών κ.ά. Όπως αναφέρθηκε, είναι μία συνεχώς αναπτυσσόμενη, αλλά άκρως αμφισβητούμενη μορφή εισόδου σε νέες αγορές, που περιχαράκωνει το κόστος και το ρίσκο σε λογικά επίπεδα για τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις, ενώ δίνει και τη δυνατότητα η μία να μάθει από την άλλη. Είναι ακόμη μία μέθοδος εισόδου για χώρες όπου υπάρχουν περιορισμοί και είναι ακόμη μία μέθοδος για ανταλλαγή τεχνογνωσίας και ανάπτυξη διεθνούς εμπειρίας για τις επιχειρήσεις, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Το μειονέκτημα, πάντως, κι αυτού του τύπου συνεργασίας είναι πως και πάλι δεν είναι δυνατός ο πλήρης έλεγχος όλων των παραμέτρων του εγχειρήματος κι έτσι είναι πιθανή η παρουσίαση προβλημάτων, κυρίως λόγω της έλλειψης πλήρους συσχέτισης συμβολής και αποτελέσματος, αν και τα πράγματα εδώ είναι σαφώς πιο δομημένα από ό,τι στις προηγούμενες περιπτώσεις.

Σίγουρα, τα σημεία που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι συμβαλλόμενοι σε μία κοινοπραξία είναι η ικανότητα να προστατεύουν τα στρατηγικά τους πλεονεκτήματα, η δυνατότητα να μοιράζονται τον έλεγχο, αλλά και να συμβιβάζονται στις απαιτήσεις της εκάστοτε κουλτούρας. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η συνεργασία των διοικήσεων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, που είναι δυνατό ή να ενδυναμώσουν μία διεθνή κοινοπραξία ή και να τη διαλύσουν.

3.8 Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό

Το μέγιστο σημείο εμπλοκής μίας επιχείρησης σε στρατηγική εισόδου σε μία αγορά-στόχο είναι η άμεση επένδυση στο εξωτερικό.

Εδώ, η επιχείρηση απαιτείται να αναπτύξει τη λειτουργία της παραγωγής της στην ξένη αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με εξαγορά ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στη νέα χώρα, είτε με τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέας επιχείρησης.

Γενικά, η άμεση επένδυση στο εξωτερικό είναι κατάλληλη όταν η αγορά-στόχος είναι μεγάλη, όχι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και γεωγραφικά κοντά στην χώρα από όπου ξεκινά η επιχείρηση.

Επίσης, η, επιχείρηση θα πρέπει να έχει σχετικά σημαντική διεθνή εμπειρία και στρατηγικό και τεχνολογικό πλεονέκτημα.

Μπορεί να ειπωθεί ότι η απόφαση για άμεση επένδυση σε μία αγορά του εξωτερικού είναι δυνατό να ξεκινά για λόγους συντελεστών παραγωγής, όταν θέλει η επιχείρηση να ελέγξει προμηθευτές, πρώτες ύλες ή φτηνό εργατικό δυναμικό στη νέα αγορά για λόγους αγοράς, όταν στόχος είναι η διείσδυση σε νέες αγορές ή η

δυναμική επέκταση των λειτουργιών καθώς και για λόγους αποδοτικότητας, όταν η επιχείρηση επιδιώκει οικονομίες κλίμακας από τη νέα μονάδα.

Απαριθμώντας κανείς τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου, βλέπει πως πρόκειται για τη μέθοδο εισόδου σε αγορά-στόχο, όπου υπάρχει ο μέγιστος βαθμός ελέγχου των διεθνών δραστηριοτήτων.

Η επιχείρηση εδώ, μπορεί να καθορίζει τη στρατηγική και τις κινήσεις που θα την υλοποιήσουν.

Ακόμη, επιτρέπεται στην εταιρεία να διερευνήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στις νέες αγορές και να δημιουργήσει κέρδη και προοπτικές μεγέθυνσης (Daniels J., Radebaugh L.(1998)), μειώνοντας και το κόστος της σε παραγωγή και διανομή, προσβλέποντας σε ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα κάθε φορά.

Η παραγωγή σε μία χώρα βοηθά την επιχείρηση να προσαρμόσει τα προϊόντα της στις ανάγκες αυτής της αγοράς, ενώ παράλληλα δημιουργεί ένα όνομα στη συνείδηση των πελατών της στη νέα οικονομία όπου δραστηριοποιείται.

Την δημιουργία του ονόματος θα πρέπει βέβαια η επιχείρηση να προσπαθήσει με μεθοδικότητα, όπως και για να κρατήσει και να ελέγξει τις περιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσουν οικονομικό, πολιτικό ή χρηματοοικονομικό πρόβλημα στην ανάπτυξη της, ανάλογα και με την αγορά που έχει επιλέξει να δραστηριοποιηθεί.

Εν κατακλείδι σημειώνεται πως πολλές είναι οι περιπτώσεις χωρών που διάκεινται θετικά στην άμεση επένδυση από το εξωτερικό, διότι έτσι ενισχύεται η οικονομία της χώρας, τόσο λόγω των τεχνολογικών πιθανώς καινοτομιών, όσο και της μείωσης της ανεργίας (Aaker S, McBride B. (2004)) κ.λ.π.

Επομένως, πολλές φορές, υπάρχουν και προνόμια από τις κυβερνήσεις για δημιουργία επενδύσεων από ξένες επιχειρήσεις, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν έναν ακόμη λόγο για τη λήψη απόφασης για άμεση επένδυση στο εξωτερικό, αν και σε μακροχρόνιο επίπεδο μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα από την υπεροχή που συνήθως έχουν οι ξένοι, που εισέρχονται σε μία νέα αγορά, και είναι δυνατό να υποσκελίσουν τους ντόπιους επιχειρηματίες (Chung W.2001).

Στα μειονεκτήματα της άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό, πρέπει κανείς να τονίσει τη μεγάλη δέσμευση πόρων που απαιτείται, προκειμένου μία επιχείρηση να επενδύσει άμεσα σε μία ξένη αγορά, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια του εγχειρήματος. Πρέπει δε να επισημανθεί η μεγάλη περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης που στις περισσότερες περιπτώσεις είναι απαραίτητη, για να πάρει η επιχείρηση πίσω τα ποσά που έχει αφιερώσει σε αυτή την προσπάθεια, καθώς και η μεγάλη δέσμευση της επιχείρησης στην αγορά, από την οποία δε μπορεί να απεμπλακεί εύκολα.

Η άμεση επένδυση διακρίνεται στην εξαγορά κάποιας εταιρείας που ήδη δραστηριοποιείται στην αγορά στόχο και στη δημιουργία μίας εξ ολοκλήρου καινούριας επιχείρησης στη νέα αγορά. Εξαγορά (acquisition) μίας επιχείρησης ορίζεται ως η αγορά της ιδιοκτησίας μίας υπάρχουσας μονάδας τοπικής επιχείρησης σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας, όπως ορίζεται κι από τον Ο.Ο.Σ.Α. (Larimo J.2003).

Η εξαγορά χρειάζεται λιγότερη προσπάθεια για πληροφορίες και διοικητικά κόστη, καθώς και λιγότερο κίνδυνο, σε σχέση με τη δημιουργία μίας νέας επιχείρησης.

Είναι η περίπτωση που η επιχείρηση επιδιώκει, όταν θεωρεί πως πρέπει να εισέλθει σε μία αγορά άμεσα και καταλυτικά, αφού αγοράζει την εγκατάσταση, το προσωπικό, τις διασυνδέσεις και το όνομα, τους προμηθευτές, τη διοίκηση και την τεχνογνωσία στην χώρα που επιθυμεί να εγκατασταθεί.

Βέβαια, πάρχει ο κίνδυνος η επιχείρηση που εξαγοράζεται να έχει πολλά λειτουργικά ή οικονομικά προβλήματα και η εξυγίανση της να μην είναι ιδιαίτερα απλή υπόθεση. Επίσης, μπορεί η εξαγορά να προκαλέσει δυσαρέσκεια στο κοινό της νέας αγοράς και

τους εργαζομένους, κάτι που θα πρέπει να μεταβάλει η επιχείρηση, ενώ πολλές και σημαντικές είναι περαιτέρω προεκτάσεις των συνεπειών των εξαγορών, που όμως δε μπορούν να αναλυθούν στα πλαίσια αυτής της μελέτης.

3.9 Εξ ολοκλήρου καινούρια επιχείρηση (Greenfield investment)

Η δημιουργία εξ ολοκλήρου καινούριας επιχείρησης (greenfield investment) είναι η πλέον καταλυτική μορφή εισόδου σε μία αγορά-στόχο.

Πρόκειται για το ξεκίνημα μίας νέας επένδυσης, με καινούριες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, νέο όνομα και προοπτική.

Εδώ, δεν πληρώνει η επιχείρηση ήδη κεφαλαιοποιημένη αξία για το όνομα και τις εγκαταστάσεις κι εφόσον το εγχείρημα είναι επιτυχημένο μπορεί το κόστος ευκαιρίας να είναι ιδιαίτερα υψηλό, ειδικά αν η ανάπτυξη στην αγορά-στόχο είναι άμεση και ικανοποιητική (Ibid).

Όπως είναι βέβαια, κατανοητό το κόστος εδώ είναι ιδιαίτερα σημαντικό και το ρίσκο υψηλό, αφού και χρόνος πολύς χρειάζεται για να δημιουργήσει κανείς από την αρχή μία επένδυση αλλά και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη συλλογή πληροφοριών και στην κατανόηση της νέας αγοράς.

Τα βασικά σημεία, που θα πρέπει να έχει κανείς υπόψη του για την επένδυση από την αρχή είναι κόστη συναλλαγών, η κουλτούρα η αγοραστική δύναμη των πελατών και τα θεσμικά και πολιτικά όρια, τα οποία τίθενται από την χώρα υποδοχής.

3.10 Πλήρη Ιδιοκτησία & Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic alliance)

Η άμεση επένδυση στο εξωτερικό μπορεί να γίνει είτε με στρατηγικές συμμαχίες είτε με πλήρη ιδιοκτησία.

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την πλήρη ιδιοκτησία των επενδύσεων τους στο εξωτερικό, π.χ. IBM (Παπαδάκης Βασιλίας 2002), διότι πιστεύουν ότι μακροπρόθεσμα αυτό θα τους αποφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα και οφέλη.

Πρόκειται, πάντως, για μία πολυδάπανη επιλογή, που ενέχει μεγάλο ρίσκο, μεγάλο χρηματικό κόστος, μεγάλος χρονικός ορίζοντας αποπληρωμής και σημαντικός κίνδυνος από τη μη γνώση της αγοράς κ.λ.π.

Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliance), φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις μέρες μας, τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο.

Πρόκειται για συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, που εκτείνονται από συμφωνίες μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων για αγορά κάποιας τεχνολογίας, έως τα joint ventures ή ακόμη και συνεταιρισμούς επιχειρήσεων με σχέση προμηθευτή-πελάτη κ.λ.π. Οι συμμαχίες αυτές επιμερίζουν το κόστος και τον κίνδυνο για τις επιχειρήσεις, οι οποίες κατά το «η ισχύς εν τη ενώσει» πολλαπλασιάζουν -ίσως- τα στρατηγικά τους πλεονεκτήματα (Ibid, σελ 356), όπως μπορεί να είναι η τεχνογνωσία, η γνώση της αγοράς, η αποδοχή από την αγορά-στόχο κ.λ.π.

Μια στρατηγική συμμαχία είναι πετυχημένη όταν υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες όπως απεικονίζονται στο σχήμα.

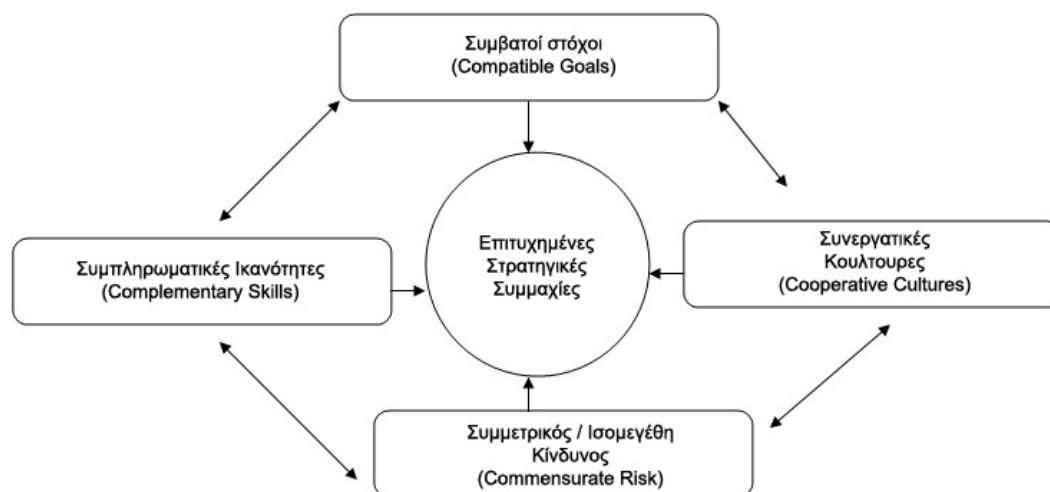
- **Συμπληρωματικές ικανότητες:** Πολλές επιχειρήσεις, στην επιλογή του εταίρου δίνουν μεγάλη έμφαση στην οικονομική του δύναμη και το μέγεθος της οικονομικής του συνεισφοράς. Συχνά αυτό αποδεικνύεται ατυχές το κριτήριο αξιολόγησης. Η αναζήτηση θα πρέπει να βασίζεται στην εξέταση μιας πλειάδας παραγόντων. Οι συμμαχίες μεταξύ εταιρειών με συμπληρωματικές ικανότητες, έχουν

μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όχι μόνο οι σύμμαχοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ο ένας στον άλλον, αλλά πρέπει να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο.

- **Συνεργατικές Κουλτούρες:** Κλειδί στη δημιουργία συνεργατικών κουλτουρών είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος των εταιρών. Παράλληλα, η αμοιβαία αίσθηση εμπιστοσύνης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εξέλιξη της συμμαχίας. Συμμετρία θα πρέπει να υπάρχει επίσης και μεταξύ των ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης.
- **Συμβατικοί στόχοι:** Η συμμαχία έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει, εάν δεν προκαθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και των εταιρών. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες είναι από τους πρωταρχικούς στόχους αποτυχίας των συμμαχιών και στις επιδιώξεις των εταιρών.
- **Συμμετρικά επίπεδα κινδύνου:** Η στρατηγική συμμαχία, ως ένας τρόπος επιμερισμού του κινδύνου, καθίσταται και πιο αναγκαία. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, μία εταιρεία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ρίσκου εάν δε διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου μιας κοινοπραξίας. Για παράδειγμα, κάθε μία από της IBM, Siemens και Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνός ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος. Με το να σχηματιστούν μία συμμαχία και να μοιραστούν τον κίνδυνο, και οι τρεις εταίροι επωφελήθηκαν.

Σχήμα 4: Τα 4 Σίγμα (Cs) των Στρατηγικών Συμμαχιών



Πηγή: Brouthers D. K., Brouthers E. L. and Wilkinson J.T(1995): «Strategic Alliances: your Partners», Long Range Planning.

Σχετική έρευνα έδειξε πως σχεδόν οι μισοί προχώρησαν σε συμμαχίες για να εκμεταλλευτούν κοστολογικά οφέλη και οφέλη χρόνου, ενώ οι άλλοι μισοί από τους ερωτηθέντες για καλύτερο έλεγχο στις σχέσεις με τους καταναλωτές (Anslinger P., Jenk J.2004).

Επίσης, όταν αποφασίζεται μία συμμαχία θα πρέπει να διοικούνται τόσο οι

εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές αβεβαιότητες.

Εσωτερικές αβεβαιότητες αναφέρονται σε οργανωτικές και διοικητικές παραμέτρους, ενώ εξωτερικές αβεβαιότητες έχουν να κάνουν με το περιβάλλον της επιχείρησης (Mayrhofer Ul.2004).

Ακόμη, πολλές φορές, ελλοχεύει ο κίνδυνος της απώλειας τεχνολογικών πλεονεκτημάτων, ενώ υπάρχει και εξάρτηση στη χάραξη της στρατηγικής και καταμερισμός των κερδών.

Κρίνεται, πάντως, πως οι στρατηγικές συμμαχίες χρειάζονται ιδιαίτερα ευέλικτο χειρισμό ως προς τη διοίκηση, η έλλειψη του οποίου φαίνεται πως ευθύνεται για το ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό αποτυχιών τους.

Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική συμμαχία αποσκοπεί στην μείωση της αβεβαιότητας και του επιχειρηματικού κινδύνου που ενθυλακώνονται στο περιβάλλον δράσης της, αλλά και στην αύξηση της αγοραίας δύναμης των μερών που την αποτελούν. (Χαζάκης Κωνσταντίνος 2003).

3.11 Οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές ως στρατηγικές κινήσεις αντιμετώπισης του Διεθνούς Ανταγωνισμού

3.11.1 Εξαγορά μιας ή Περισσότερων Επιχειρήσεων

Ως εξαγορά ορίζεται η πράξη με τη οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις μεταβιβάζουν, χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, σε άλλη επιχείρηση το σύνολο της περιουσίας τους έναντι αποδόσεως στους μετόχους των εξαγοραζόμενων εταιριών του αντιτίμου των μετοχών τους. Οι εξαγορές αφορούν τη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης σε μια άλλη, που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο.

Η μεταβίβαση γίνεται με καταβολή μετρητών ή με αγορά/ανταλλαγή μετοχών, μέσω του χρηματιστηρίου.

Σε πολλές περιπτώσεις η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση είναι σε θέση να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές των ανωτάτων στελεχών αλλά και τη στρατηγική της εξαγοραζόμενης οικονομικής μονάδας. Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεών τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια.

1. Το είδος της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική έχουμε παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.

2. Τη προέλευση της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα εταιρία μπορεί να είναι εγχώρια, ξένη ή πολυεθνική.

3. Τους οικονομικούς και επιχειρηματικούς στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Τέτοιοι είναι:

- η αμυντική ή η επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
- η αύξηση του μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
- η απορρόφηση των ανταγωνιστών
- η ενίσχυση της θέσης στην αγορά
- η αξιοποίηση της συμπληρωματικότητας των δραστηριοτήτων
- η προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης
- η συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιριών
- η ανάπτυξη και η επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- η επιλεκτική συρρίκνωση ή το κλείσιμο της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- η είσοδο σε νέα αγορά
- η διαφοροποίηση αγαθών και υπηρεσιών κ.α.

3.11.2 Συγχώνευση δυο ή Περισσότερων Επιχειρήσεων

Συγχώνευση είναι η οικονομική πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται με σκοπό το σχηματισμό μιας, κατά κανόνα μεγαλύτερης και ισχυρότερης, οικονομικής μονάδας. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν τίθενται σε εκκαθάριση, επειδή η περιουσία τους δεν διανέμεται στους ιδιοκτήτες, αλλά μεταβιβάζεται στην προκύπτουσα από τη συγχώνευση επιχείρησης.

Οι συγχωνεύσεις λαμβάνουν τις κάτωθι μορφές:

- **Οριζόντια συγχώνευση:** αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου οι προς συγχώνευση εταιρίες συμμετέχουν στον ίδιο κλάδο παραγωγής, με αποτέλεσμα η ποικιλία της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών τους να μην μεταβάλλεται ουσιαστικά μετά τη συγχώνευση. Η οριζόντια ολοκλήρωση αποτελεί έναν άμεσο και γρήγορο τρόπο για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια νέα αγορά. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της οριζόντιας συγχώνευσης είναι:
 - α)** ο συνεχώς μειούμενος ανταγωνισμός στις αγορές που δραστηριοποιείται η νέα εταιρία
 - β)** η αδιάκοπη διεύρυνση των αγαθών και των υπηρεσιών
 - γ)** η βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.
- **Κάθετη συγχώνευση:** διακρίνεται σε κάθετη συγχώνευση προς τα εμπρός και σε κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω.

Η έννοια της κάθετης συγχώνευσης προς τα εμπρός αποτελεί μηχανισμό διατήρησης των κερδών εντός της επιχείρησης, με παράλληλη αποφυγή διαρροής τους προς τους εμπορικούς συνεργάτες - μεσάζοντες.

Η κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω δημιουργεί στην επιχείρηση τη δυνατότητα ελιγμών και ευελιξίας σε θέματα ποιότητας και ειδικότερα ποιοτικού ελέγχου των επιμέρους ενδιάμεσων υποπροϊόντων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαφορετικών τεχνικών κάθετης συγχώνευσης οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της βελτίωσης τόσο σε θέματα τιμολόγησης προϊόντων και ενδιάμεσων εισροών του οικονομικού κυκλώματος, όσο και σε θέματα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών που παράγει / προσφέρει αλλά και των υποπροϊόντων που η ίδια χρησιμοποιεί.
- **Ομόκεντη συγχώνευση:** επιτυγχάνεται στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση επιδιώκει την επέκταση σε ομοειδείς επιχειρήσεις. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που εξαγοράζονται είναι το γεγονός ότι παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν της εξαγοράζουσας εταιρίας, γεγονός το οποίο οδηγεί σε διαφοροποιημένα τελικά προϊόντα.
- **Δραστική συγχώνευση:** επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε νέο κλάδο ή επιζητεί να παράγει ένα νέο προϊόν απευθυνόμενη σε μια νέα αγορά, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα τον κίνδυνο της αβεβαιότητας, σχετικά με την εξέλιξη της επένδυσης.

Η υλοποίηση μιας συγχώνευσης λαμβάνει διαφορετικές μορφές στην πράξη. Μπορεί να είναι άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση των οικονομικών μονάδων. Η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης, ολικής ή μερικής, δεν συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική - νομική διαδικασία ολοκλήρωσής της. Οι συνέπειές της, ιδίως αυτές που αφορούν την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, εμφανίζονται πριν, ή κατά τη διάρκεια

ολοκλήρωσης μιας συγχώνευσης. Τα στοιχεία αυτά έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την παροστασία των αντιστοίχων εργασιακών δικαιωμάτων. Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχωνεύση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Ο συνδυασμός εξαγοράς και συγχώνευσης εξαρτάται:

1. από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης
2. από το αντικείμενο και από ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (συναφής δραστηριότητα, συμπληρωματικότητα λειτουργιών, συμβατότητα πολιτισμικών, διοικητικών και εργασιακών δεδομένων, επιχειρησιακή κουλτούρα)
3. από τις γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω ο όρος εξαγορές και συγχωνεύσεις καλύπτει μεγαλύτερη ποικιλία πραγματικών καταστάσεων και επιλογών. Οι επιπτώσεις τους στην οργάνωση και στην πορεία των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ανάλογα διαφοροποιημένες.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν ένα δημοφιλές φαινόμενο στην επιχειρηματική ζωή.

Οι εξαγορές αναφέρονται στην αγορά και στην μετέπειτα απορρόφηση μιας εταιρίας από μια άλλη, ενώ στις συγχωνεύσεις υπάρχει συνένωση δύο εταιριών σχετικά ομοίου μεγέθους.

Τα τελευταία χρόνια τείνει να εξαλειφθεί η έννοια της συγχώνευσης δεδομένου ότι και σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως η μια εταιρία αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο και συνεπώς δρα ως αγοραστής.

3.11.3 Παράγοντες που Οδηγούν σε Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Βασική αιτία εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η «διαφοροποίηση», η οποία στο παρελθόν, οδηγούσε στην δημιουργία ομίλων με ετερόκλητες δραστηριότητες, που δρούσαν συμπληρωματικά, προσφέροντας μεγαλύτερη σταθερότητα στον όμιλο, αλλά προκαλώντας ταυτόχρονα δυσλειτουργίες σε αρκετές περιπτώσεις.

Τέτοια φαινόμενα συναντάμε συχνά σε ομίλους με ξενοδοχειακές ή τραπεζικές δραστηριότητες.

Η τάση αυτή έχει ατονήσει, καθώς οι εταιρίες προσπαθούν να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες πιο αποτελεσματικές και να απομακρυνθούν από άλλες οι οποίες ενδεχομένως δεν έχουν ορατά αποτελέσματα.

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από έξαρση συγκεντρώσεων τόσο σε απόλυτο αριθμό, όσο και σε σχέση με το μέγεθος των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Κύριοι παράγοντες στους οποίους οφείλεται το φαινόμενο αυτό είναι:

- **Ο έντονος ανταγωνισμός** που παρατηρείται στις διευρυμένες αγορές και ο οποίος επιβάλλει στις επιχειρήσεις την πραγματοποίηση συγχωνεύσεων και εξαγορών με στόχο την ενδυνάμωση της θέσης τους στην αγορά, την επέκταση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων και τον εξορθολογισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους.
- **Η δημιουργία ισχυρότερης οικονομικής βάσης** για ευρύτερη απήχηση στην αγορά.
- **Η επιθυμία των επιχειρήσεων να επιτύχουν οικονομικές κλίμακες**, να αποφύγουν μια επισφαλή θέση στην αγορά και να αποκτήσουν μια σταθερή δύναμη προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τις ανταγωνιστικές πιέσεις.
- **Η αύξηση της αποδοτικότητας** με την ενίσχυση των επιχειρήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό και πάγιο εξοπλισμό. Εταιρίες που παρουσιάζουν

αδυναμίες, γίνονται στόχος για άλλες, οι οποίες αποκτώντας τον έλεγχο τους μπορούν γρήγορα να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα τους επιτυγχάνοντας μεγαλύτερο βαθμό οργάνωσης στην παραγωγή και στη διαχείριση. Μια εξαγορά εταιρίας είναι δυνατόν να υπαγορεύεται από το κίνητρο της αξιοποίησης υποαπασχολούμενων εγκαταστάσεων της.

- **Η απελευθέρωση των αγορών** (τράπεζες, ενέργεια κ ά).
- **Η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς**, η εισαγωγή του ευρώ και η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- **Η επένδυση κεφαλαίων**. Εταιρίες που έχουν υψηλά διαθέσιμα ή ισχυρή κεφαλαιακή ρευστότητα έχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης κεφαλαίων (δανειακών ή μετοχικών) και προχωρούν σε εξαγορές, προκειμένου να αυξήσουν το μέγεθός τους και να εκμεταλλευτούν τα διαθέσιμά τους αποτελεσματικότερα, αντί να μοιράσουν ως μέρισμα.
- **Η εκμετάλλευση φορολογικών πλεονεκτημάτων**. Ορισμένες εξαγορές ή συγχωνεύσεις ενίοτε υπαγορεύονται από φορολογικά κίνητρα. Ανάλογα με τους νόμους που ισχύουν σε κάθε χώρα, μια εταιρία μπορεί να εκμεταλλευθεί τις συσσωρευμένες ζημίες της εξαγοραζόμενης εταιρίας, ώστε να μειωθεί η μελλοντική φορολογία ή να φορολογηθεί με μειωμένο συντελεστή, όπως ισχύει σε ορισμένες περιπτώσεις στην Ελλάδα.
- **Τα χαμηλότερα έξοδα δανειοδότησης**. Όταν αυξάνεται το μέγεθος των εταιριών, μειώνεται το επιτόκιο δανεισμού. Οι τράπεζες αισθάνονται πιο ασφαλείς όταν τα δάνειά τους έχουν ως εγγύηση την περιουσία της νέας, μεγαλύτερης εταιρίας. Η τακτική αυτή κατακρίνεται, δεδομένου ότι οι μετοχές της μιας εταιρίας βρίσκονται μετά τη συγχώνευση στη δυσάρεστη θέση να εγγυώνται και για τα δάνεια της άλλης.
- **Η αποχώρηση από μια δραστηριότητα και η επικέντρωση σε άλλες**. Μια εταιρία αποφασίζει ότι πρέπει να αποχωρήσει από έναν κλάδο που δεν συνδέεται πλήρως με την κύρια δραστηριότητά της ή ενδεχομένως να έχει ανάγκη να χρησιμοποιήσει τα κεφάλαια αυτά αλλού.
- **Η διαδοχή ή η ρευστοποίηση**. Σε εταιρίες μικρού μεγέθους, πολλές μεταβιβάσεις γίνονται για λόγους διαδοχής, σε περιπτώσεις που ο ιδιοκτήτης και κύριος μέτοχος θέλει να αποσυρθεί από την ενεργό δράση και δεν υπάρχει διάδοχη κατάσταση. Επίσης μπορεί να μεταβιβάσει την επιχείρησή του όταν αυτή έχει φθάσει σε ένα κρίσιμο μέγεθος πέραν του οποίου χρειάζονται σημαντικά κεφάλαια για ανάπτυξη ή όταν υπάρξει αυξημένο ενδιαφέρον και προσφέρεται υψηλό τίμημα από άλλη μεγαλύτερη.
- **Τα προσωπικά κίνητρα**. Συχνά, οι εξαγορές υπαγορεύονται από προσωπικά κίνητρα των διοικήσεων των εταιριών. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να επιζητείται η αύξηση του μεγέθους, επειδή με τον τρόπο αυτόν ενισχύεται η προβολή και η δύναμη των στελεχών, ενώ παράλληλα καθίσταται πιο δύσκολη η εξαγορά της ίδιας της εταιρίας από άλλη. Κατά την αύξηση του μεγέθους της εταιρίας μπορεί να βελτιωθούν οι απολαβές των διοικητικών στελεχών, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζεται κατά κάποιο τρόπο η θέση τους στην οικονομική μονάδα. Οι εξαγορές δίνουν επίσης τη δυνατότητα περαιτέρω αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στη νέα πραγματικότητα.
- **Η δημιουργία και η αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις**, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες αγαθών/υπηρεσιών) ή /και οικονομιών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών-συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής).

- **Η δημιουργία και η αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργιών**, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, με αποτέλεσμα την καλύτερη πρόσβαση σε επενδυτικά κεφάλαια.
- **Η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης**, με στόχο την εξυγίανση και την ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Το κίνητρο αυτό είναι σύνηθες στις «εχθρικές» (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρίας.
- **Η ενίσχυση της δύναμης της αγοράζουσας επιχείρησης** στην τοπική, εθνική ή διεθνή αγορά, με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού.

Εν κατακλείδι οι εξαγορές και οι συγχώνευσης ανταποκρίνονται σε μια τάση της αγοράς για δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων και ομίλων ικανών:

- να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας,
- να αξιοποιήσουν στον υψηλότερο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό,
- να εκμεταλλευτούν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας και
- να αξιοποιήσουν τις συνεργίες.

3.11.4 Οφέλη των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών

Σε ανταγωνίστηκες αγορές οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν τουλάχιστον δύο οφέλη αποτελεσματικότητας.

Το ένα σχετίζεται με το μάνατζμεντ, ενώ το άλλο συνδέεται με τη μείωση του κόστους των συναλλαγών.

Τα οφέλη μιας επιτυχημένης συγχώνευσης ή εξαγοράς προκύπτουν σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο οφέλη αποτελούν:

- Η αύξηση των κερδών ανά μετοχή (Earnings Per Share-EPS).
- Η μείωση του δείκτη P/E και οι συνεργίες που δημιουργούνται σε θέματα ρευστότητας.
- Τα φορολογικά οφέλη που προκύπτουν μέσω της αλλαγής της κλίμακας φορολόγησης επί των κερδών, μέσω της αύξησης του ορίου των αποθεματικών ή μέσω ενός συνδυασμού των δύο ανωτέρων παραγόντων.

Σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο τα οφέλη είναι:

- Η αύξηση της δανειοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης. Η μεγιστοποίηση των μεγεθών του ενοποιημένου, πλέον, ισολογισμού οδηγεί σε μεγαλύτερο ύψος ιδίως κεφαλαίων, μειώνοντας τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν οι stakeholders.

Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο τα οφέλη που προκύπτουν είναι:

- Η δημιουργία και η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος που εμφανίζονται αξία, μέσω του αυξημένου μεγέθους και της αυξημένης παραγωγικής ικανότητας, την οποία αποκτά η επιχείρηση για το χαρτοφυλάκιο των αγαθών και των υπηρεσιών της. Επιπρόσθετα σε μακροχρόνιο επίπεδο, επιτυγχάνεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης σε επίπεδο κλάδου και αγοράς, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η διαπραγματευτική της ικανότητα σε επίπεδο προμηθειών ενδιάμεσων υποπροϊόντων.
- Η ενδυνάμωση της επιχείρησης, μέσω της μειωμένης έντασης του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται στον κλάδο.
- Η απόκτηση αποκλειστικής (σε ορισμένες περιπτώσεις) τεχνολογικής γνώσης και ειδικών επιχειρηματικών ικανοτήτων. Επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, λόγω της άμεσης επαφής μεταξύ των διοικητικών στελεχών αναπτύσσουν ένα «ομαδικό κεφάλαιο» (team capital) σημαντικής δυναμικής, το οποίο η μεγάλη επιχείρηση λόγω του μεγέθους της δεν μπορεί να το επιτύχει (το μέγεθος λειτουργεί σε

αυτήν την περίπτωση ως αντικίνητρο για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος εργασίας)

- Η δημιουργία συνεργιών που προκύπτουν από τη συγχώνευση ή την εξαγορά.
- Η γένεση πολυσχιδών επιχειρηματικών ομίλων οι οποίοι είναι ικανοί να ανταποκριθούν σε νέες μελλοντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις.

4ο Κεφάλαιο

Οδηγός Εξαγωγών

4.1 Ξεκινώντας εξαγωγές

4.1.1 Ευκαιρίες και προκλήσεις

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει οδηγήσει, περισσότερο από ποτέ, στην απελευθέρωσή τους και στην προσφορά πολλών δυνατοτήτων σε κάθε επιχείρηση να επεκταθεί σε αυτές.

Η είσοδος βέβαια στην παγκόσμια αγορά παρουσιάζει ευκαιρίες αλλά και κινδύνους και πρέπει να μελετηθεί με προσοχή και να μην αντιμετωπιστεί ως μια ευκαιριακή προοπτική της επιχείρησης.

Ο ίδιος ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει γιατί θέλει να κάνει εξαγωγές, ποιοι είναι οι στόχοι του και ποια τα προβλήματα αλλά και οι ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησής του κάνοντας ένα τέτοιο βήμα.

Τα πλεονεκτήματα και οι ευκαιρίες που έχει μια επιχείρηση από την εξαγωγή των προϊόντων της μπορεί να είναι οι ακόλουθες:

Οικονομίες κλίμακας, εφόσον η αγορά των προϊόντων θα μεγαλώσει και η διαχείριση πόρων θα είναι αποτελεσματικότερη

Αύξηση των πωλήσεων, εφόσον αναγνωριστεί η ζήτηση του προϊόντος σε ξένες αγορές ή ανακαλυφθεί κάποια αγορά που το προϊόν της επιχείρησης είναι μοναδικό ή σπάνιο

Αύξηση των κερδών της επιχείρησης, που μπορεί να επιτευχθεί σχετικά γρήγορα αν τα σταθερά κόστη καλύπτονται από τις πωλήσεις στην εγχώρια αγορά ή με άλλη χρηματοδότηση και οι τιμές πώλησης στο εξωτερικό έχουν καθοριστεί λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες (κόστη μεταφοράς, δασμοί, φόροι κλπ.)

Μείωση της εξάρτησης της επιχείρησης από την εγχώρια αγορά, της οποίας η πορεία επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση

Απόκτηση τεχνογνωσίας, που μπορεί να αφορά νέους τρόπους παραγωγής, νέα προϊόντα, νέους τρόπους συσκευασίας κλπ.

Ενδυνάμωση της θέσης του προϊόντος στην εγχώρια αγορά, εφόσον έχει επιτύχει στις ξένες αγορές, ανάμεσα σε πληθώρα άλλων προϊόντων.

Εκτός όμως από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση, για ανάπτυξη και επέκταση, υπάρχουν και προκλήσεις και απειλές πολλές φορές, που πρέπει να διαγνωστούν έγκαιρα και να αντιμετωπιστούν.

Αυτές θα μπορούσαν να είναι:

Αυξημένα κόστη παραγωγής ή λειτουργίας, που μπορεί να προκύψουν από την διαφοροποίηση του προϊόντος που εξάγεται, τη δημιουργία νέας συσκευασίας, την πρόσληψη νέου εξειδικευμένου προσωπικού, τα έξοδα ταξιδίων, την οργάνωση προωθητικών ενεργειών κλπ.

Προσαρμογές στη διοίκηση της επιχείρησης, που προκύπτουν από την επέκταση των δραστηριοτήτων της και την άμεση ανταπόκριση που θα πρέπει να υπάρχει σε όλα τα επίπεδα

Ανταγωνισμός, που θα πρέπει να είναι γνωστός σε όλες τις αγορές που απευθύνεται η επιχείρηση

Μακροπρόθεσμη απόδοση της επένδυσης, καθώς τα θετικά αποτελέσματα της εξαγωγικής προσπάθειας της επιχείρησης μπορεί να φανούν μετά από μήνες ή ακόμα και έτη

Γραφειοκρατικές διαδικασίες, που απαιτούνται κυρίως για εξαγωγές σε τρίτες χώρες, και τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει λεπτομερώς

4.1.2 Εξαγωγική ετοιμότητα της επιχείρησης

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να σκεφτεί ο επιχειρηματίας είναι πόσο έτοιμη είναι η επιχείρηση να ξεκινήσει εξαγωγές, βάσει της παραγωγικής της δυναμικότητας, των οικονομικών πόρων της, του ανθρώπινου δυναμικού της, της διοίκησής της κλπ. και σε περίπτωση που δεν είναι, τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει.

Ξεκινώντας, πρέπει να αναφερθεί ότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει και να λάβει υπόψη του:

- 1. Την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος:** η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τους πόρους να ερευνήσει τη βιωσιμότητα του προϊόντος στις ξένες αγορές, τις προοπτικές του, τους τρόπους προώθησής του και τον ανταγωνισμό
- 2. Τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης:** τη δέσμευση των ανώτερων στελεχών για ανάπτυξη των εξαγωγών, τις γνώσεις και δεξιότητες του διοικητικού προσωπικού, την γρήγορη ανταπόκριση του προσωπικού παραγωγής στην απαιτούμενη ζήτηση και την προσαρμοστικότητα των ανθρώπων στη νέα πορεία της επιχείρησης
- 3. Τη χρηματοδότηση της επιχείρησης:** τους τρόπους απόκτησης κεφαλαίων για την παραγωγή ή την κάλυψη αυξημένων λειτουργικών εξόδων, τις προσφερόμενες μεθόδους μείωσης του χρηματοοικονομικού ρίσκου, την τεχνική βοήθεια για οικονομικά και νομικά θέματα εξαγωγών
- 4. Τις προσδοκίες και τους στόχους** που έχουν οριστεί: τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων και την κατάρτιση οικονομικών και ποσοτικών προβλέψεων.

4.1.3 Αξιολογώντας τις εξαγωγικές προοπτικές της επιχείρησης

Η απόφαση του επιχειρηματία να ξεκινήσει εξαγωγές πρέπει να έχει προέλθει μετά από μελέτη και καταγραφή όλων των ανωτέρω θεμάτων, που θα τον κάνουν να καταλάβει πόσο έτοιμη είναι η επιχείρηση και ποιες αλλαγές θα πρέπει να γίνουν στην οργάνωση και λειτουργία της.

Το πρώτο και κύριο για το οποίο αναρωτιούνται οι επιχειρηματίες, είναι αν το προϊόν τους, μπορεί να έχει μία καλή θέση στις αγορές του εξωτερικού.

Το ερώτημα όμως αυτό δεν μπορεί να απαντηθεί εύκολα και είναι λανθασμένη η διαμόρφωση άποψης από την εμπειρική γνώση κάποιων ή την παραβολή στοιχείων που αφορούν 'παρόμοια' προϊόντα ή 'παρόμοιες' αγορές.

Προκειμένου ο επιχειρηματίας να ερευνήσει τη θέση του προϊόντος του στις ξένες αγορές πρέπει να λάβει υπόψη του παράγοντες όπως:

- 1. Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες-στόχος;**
 - Ποιοι χρησιμοποιούν ήδη το προϊόν;
 - Είναι ευρείας κατανάλωσης ή απευθύνεται σε συγκεκριμένο κοινό;
 - Αφορά συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού;
 - Επηρεάζεται η αγορά του από κοινωνικούς, δημογραφικούς ή άλλους παράγοντες;
- 2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος;**
 - Απαιτούνται τροποποιήσεις για την εξαγωγή του και πόσο εύκολο είναι να γίνουν αυτές;
 - Ποια είναι η διάρκεια ζωής του προϊόντος;
 - Απαιτείται ακριβή συσκευασία για την μεταφορά του;
 - Απαιτούνται ειδικές άδειες για την εξαγωγή του;
 - Πόσο εύκολη είναι η μεταφορά του προϊόντος;
 - Πόσο θα επιβαρύνουν οι δαπάνες μεταφοράς την τελική τιμή του προϊόντος;
 - Απαιτείται ειδική εγκατάσταση του προϊόντος; Από ποιον θα γίνει;

- Προσφέρονται υπηρεσίες μετά την πώληση; Από ποιον θα προσφέρονται;
- 3.** Ποια η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης;
- Μπορεί να ικανοποιηθεί η εγχώρια ζήτηση και οι νέοι πελάτες εξωτερικού;
- Σε περίπτωση που αυξηθεί η εγχώρια ζήτηση, θα μπορεί η επιχείρηση να καλύψει και τις εξαγωγές, ή το αντίστροφο;

4.2 Ανάπτυξη σχεδίου εξαγωγών

Το σχέδιο εξαγωγών είναι το ίδιο σημαντικό για την επιχείρηση όσο και το επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίζεται ετησίως.

Κι αυτό γιατί τα θέματα που πρέπει να εξετάσει η επιχείρηση κατά την έναρξη των εξαγωγών της είναι ποικίλα, και το καθένα από αυτά απαιτεί ιδιαίτερη ανάλυση.

Πολλές δυστυχώς είναι οι επιχειρήσεις που ξεκινούν χωρίς σχέδιο εξαγωγών, βλέποντας την ανάπτυξη εξαγωγών ως μία ευκαιριακή διαφυγή σε προβλήματα της εγχώριας αγοράς ή ως εναλλακτικό τρόπο διάθεσης πλεονάζουσας παραγωγής.

Οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν, μόνο όμως αν σχεδιαστούν με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη θέματα όπως ο ανταγωνισμός, η επιλογή των αγορών στόχου, η επιλογή των τρόπων μεταφοράς των εμπορευμάτων, η σωστή τιμολόγηση κλπ.

Τονίζεται ότι το σχέδιο εξαγωγών, όπως και το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι εργαλεία δυναμικά και όχι στατικά, πρέπει δηλαδή να παρακολουθούνται συνεχώς, να προσαρμόζονται και να αλλάζουν, ανάλογα με τα εμπόδια και τις συνθήκες που συναντά η επιχείρηση κατά περίπτωση.

Τα κύρια θεματικά πεδία ενός σχεδίου εξαγωγών μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

A. Παρουσίαση της επιχείρησης

- Στόχοι και προοπτικές της επιχείρησης
- Πορεία της επιχείρησης μέχρι σήμερα
- Στόχος ανάπτυξης του σχεδίου εξαγωγών
- Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του εξαγωγικού πλάνου της επιχείρησης
- Τρόπος οργάνωσης των τμημάτων της επιχείρησης
- Προσωπικό
- Επίπεδο οργάνωσης διαδικασιών και τεχνολογικό επίπεδο της επιχείρησης

B. Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Προσαρμογή ή επανασχεδιασμό των προϊόντων για να εξαχθούν
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της επιχείρησης
- Παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης
- Εισαγωγή και σχεδιασμός νέων προϊόντων

Γ. Ανάλυση της αγοράς

- Έρευνα αγοράς
- Οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον
- Μέγεθος της αγοράς
- Αγοραστικές συνήθειες και δημογραφικά χαρακτηριστικά
- Στοιχεία εισαγωγών της αγοράς στόχου και ανταγωνισμός
- Δασμοί και φόροι

Δ. Στρατηγική εισαγωγής σε νέες αγορές

- Καθορισμός των αγορών στόχο
- Περιγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών
- Ανταγωνιστικά στοιχεία του προϊόντος στην αγορά στόχο
- Τρόπος εισαγωγής του προϊόντος

- Τιμολογιακή πολιτική
- Όροι πωλήσεων
- Στρατηγική διανομής-εναλλακτικοί τρόποι
- Στρατηγική προώθησης και διαφήμισης

ΣΤ. Νομικά και διαδικαστικά θέματα

- Ειδικά καθεστώτα εισαγωγών στην αγορά στόχο
- Ειδικά έγγραφα και άδειες
- Προσφερόμενοι τρόποι μεταφοράς των εμπορευμάτων
- Ασφάλιση των εμπορευμάτων

Ε. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

- Πόροι χρηματοδότησης εξαγωγών
- Κόστος πωλήσεων
- Κόστος προώθησης και προβολής
- Λειτουργικά κόστη
- Λοιπά κόστη

Ζ. Υλοποίηση του σχεδίου εξαγωγών

- Καθορισμός ενεργειών και οργάνωσή τους
- Κριτήρια αξιολόγησης και διαδικασίες

4.3 Προσδιορισμός προϊόντος εξαγωγής

Ένας βασικός παράγοντας σε οποιαδήποτε εξαγωγική δραστηριότητα είναι σαφής κατανόηση και γνώση λεπτομέρεια των προϊόντων που πρόκειται να εξαχθούν. Η επιλογή του προϊόντος πρέπει να είναι σε ζήτηση στις χώρες όπου πρόκειται να εξαχθεί.

Πριν γίνει οποιαδήποτε επιλογή, θα πρέπει επίσης να εξετάσει τις διάφορες κυβερνητικές πολιτικές που συνδέονται με την εξαγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Είτε εταιρείες εξαγάγουν πρώτη φορά ή δραστηριοποιούνται στο εξαγωγικό εμπόριο για μεγάλο χρονικό διάστημα - είναι καλύτερο και για τις δύο ομάδες να είναι μεθοδική και συστηματική στον εντοπισμό του σωστού προϊόντος.

Υπάρχουν προϊόντα που πωλούνται πιο συχνά από άλλα προϊόντα στη διεθνή αγορά. Ωστόσο, τα εν λόγω προϊόντα θα έχουν σταθερά περισσότερους πωλητές και, κατά συνέπεια, μεγαλύτερο ανταγωνισμό και λιγότερα περιθώρια κέρδους. Από την άλλη πλευρά - ένα εξειδικευμένο προϊόν μπορεί να έχει λιγότερο τον ανταγωνισμό και το υψηλότερα περιθώρια κέρδους - αλλά θα υπάρξουν πολύ λιγότεροι αγοραστές.

Οι Βασικοί παράγοντες για την επιλογή του προϊόντος που πρόκειται να εξαχθεί είναι:

- Το προϊόν θα πρέπει να κατασκευάζεται ή να προέρχεται με συνεπή πρότυπα ποιότητας, να μπορεί να συγκριθεί με τους ανταγωνιστές σας. ISO, ή κάποια ισοδύναμα πιστοποιήθηκαν βοηθούν στην πώληση του προϊόντος στη διεθνή αγορά.
- Αποφύγετε τα προϊόντα τα οποία είναι μονοπώλιο του ενός ή των λίγων προμηθευτών. Εάν είστε ο κατασκευαστής - βεβαιωθείτε ότι έχει επαρκή χωρητικότητα διαθέσιμη εσωτερική ή έχετε τα μέσα για να την αναθέσει σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η έγκαιρη παροχή αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία στην εξαγωγική δραστηριότητα
- Η τιμή του εξαγόμενου προϊόντος δεν θα πρέπει να είναι πολύ χαμηλή - απειλώντας την κερδοφορία τις επιχειρήσεις που εξαγει.
- Ελέγχετε αυστηρά οι κυβερνητικές πολιτικές που ισχύουν στην χώρα που θα εξαχθεί το προϊόν. Αν και υπάρχουν πολύ λίγοι περιορισμοί στην εξαγωγή - είναι καλύτερα να ελέγξετε το ρυθμιστικό καθεστώς των επιλεγμένων προϊόντων σας.
- Εξετάστε προσεκτικά τα διάφορα συστήματα παροχής κινήτρων της κυβέρνησης που θα εξαχθεί και τις απαλλαγές από το φόρο, όπως επιστροφή των δασμών και DEPB.

- Ρύθμιση εισαγωγής στις αγορές του εξωτερικού, ειδικά των δασμολογικών και μη δασμολογικών φραγμών. Αν και ένα σημαντικό μη δασμολογικό εμπόδιο (ποσοτώσεων για τα κλωστοϋφαντουργικά) έχει καταργηθεί - εξακολουθούν να υπάρχουν άλλοι δασμολογικοί και μη δασμολογικοί φραγμοί. Εάν το προϊόν προσελκύει την επιβολή υψηλότερων δασμών στη χώρα-στόχο έχει τη μείωση της ζήτησης.
- Εγγραφή / Ειδική διάταξη για τα προϊόντα στη χώρα εισαγωγής. Αυτό ισχύει ειδικά για τα μεταποιημένα τρόφιμα και τα ποτά, τα ναρκωτικά και χημικές ουσίες.
- Εποχιακές ιδιοτροπίες των επιλεγμένων προϊόντων, όπως ορισμένα προϊόντα πωλούνται το καλοκαίρι, ενώ άλλοι το χειμώνα. Η εορταστική περίοδος είναι επίσης σημαντικός παράγοντας, για παράδειγμα, ορισμένα προϊόντα είναι πιο πωληθούν μόνο κατά τη διάρκεια των Χριστουγέννων.
- Λαμβάνετε υπόψη ειδική συσκευασία και την επισήμανση των ευπαθών προϊόντων, όπως τα επεξεργασμένα τρόφιμα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα.
- Τα ειδικά μέτρα που απαιτούνται για τη μεταφορά ορισμένων προϊόντων, τα οποία μπορεί να είναι ογκώδη ή εύθραυστα ή επικίνδυνα ή ευπαθή.

4.4 Αναγνώριση των αγορών στόχων

Η αναγνώριση συγκεκριμένων αγορών για την εξαγωγή των προϊόντων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στις ξένες αγορές. Μετά την κατάρτιση του σχεδίου εξαγωγών, θα πρέπει να επιλεγθούν οι χώρες-αγορές που θα απευθυνθεί η επιχείρηση.

Ο επιχειρηματίας μπορεί να γνωρίζει τις ευκαιρίες ανάπτυξης του προϊόντος του σε κάποιες χώρες, αλλά απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες αυτές.

Η έρευνα αγοράς είναι το κύριο μέσο αναγνώρισης των ευκαιριών που προκύπτουν και των λοιπών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την πορεία της εξαγωγικής προσπάθειας.

4.4.1 Βήματα επιλογής αγορών

Παρά το ότι μία έρευνα αγοράς μπορεί να αφορά μια πληθώρα πληροφοριών, τα κύρια θεματικά πεδία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση είναι:

Βήμα 1: Εύρεση πιθανών αγορών

- Πληροφορίες και στατιστικά των κυριότερων χωρών εξαγωγής των προϊόντων της επιχείρησης
- Επιλογή αυτών με τους καλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία 3-5 έτη
- Επιλογή αγορών με τις καλύτερες προοπτικές για το προϊόν (π.χ. μικρές αγορές με μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης ή αγορές που το προϊόν βρίσκεται σε φάση εισαγωγής, οπότε και ο ανταγωνισμός είναι σχετικά μικρός)
- Επιλογή 3-5 αγορών που εμφανίζουν τις καλύτερες προϋποθέσεις και για τις οποίες θα ακολουθήσει περαιτέρω έρευνα

Βήμα 2: Καθορισμός των αγορών στόχων

- Καθορισμός παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος στις συγκεκριμένες αγορές
- Συγκέντρωση στοιχείων για την κατανάλωση/χρήση του συγκεκριμένου είδους προϊόντων και τις εισαγωγές
- Μελέτη του ανταγωνισμού και των κυριότερων ανταγωνιστών, παραγωγών ή εισαγωγέων
- Καθορισμός παραγόντων που επηρεάζουν τη χρήση του προϊόντος σε κάθε αγορά, όπως κανάλια διανομής, καταναλωτικές συνήθειες κλπ.

- Εμπόδια εισαγωγής σε κάθε αγορά στόχο (ανάλογα με το είδος του προϊόντος, το νομικό πλαίσιο εισαγωγών κλπ)

Βήμα 3: Συμπεράσματα για τις αγορές στόχο

- Αξιολόγηση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και επικέντρωση σε συγκεκριμένες αγορές. Οι επιχειρήσεις που ξεκινούν εξαγωγές είναι καλύτερο να επικεντρώνονται σε 2-3 χώρες
- Για τις 2-3 χώρες που έχουν επιλεγεί, αναπτύσσεται σχέδιο μάρκετινγκ εξαγωγών

4.4.2 Κύριες κατηγορίες αγορών

Οι αγορές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών τους. Αυτό διευκολύνει τον επιχειρηματία στην επιλογή των αγορών-στόχος και στη στρατηγική ανάπτυξής του στις αγορές αυτές.

Κάποιες γενικές κατηγορίες αγορών θεωρούνται:

- 1. Αναπτυγμένες και ανταγωνιστικές αγορές** (π.χ. χώρες της Δυτικής Ευρώπης): απαιτείται ποιοτικό προϊόν, αποτελεσματική διανομή, έμφαση στα μέσα προβολής και προώθησης
- 2. Αναπτυσσόμενες αγορές** (π.χ. χώρες της Ανατολικής Ευρώπης): απαιτείται ιδιαίτερη έρευνα των καταναλωτικών συνθηκών, της κουλτούρας και του βιοτικού επιπέδου και συνήθως η εισαγωγή των προϊόντων γίνεται μέσω τοπικού αντιπροσώπου
- 3. Υπό ανάπτυξη αγορές** (π.χ. χώρες της Αφρικής): η ανάπτυξη των αγορών γίνεται με αργούς ρυθμούς και απαιτείται ευελιξία στη στρατηγική της επιχείρησης.

4.4.3 Έρευνα Αγοράς

Η υλοποίηση ερευνών αγοράς πολλές φορές αντιμετωπίζεται με δυσφορία από τους επιχειρηματίες, λόγω κυρίως του υψηλού κόστους που θεωρείται ότι έχει. Η έρευνα αγοράς έχει κύρια δύο μορφές, όπως παρουσιάζεται ακολούθως, είναι όμως γεγονός ότι όσο περισσότερα στοιχεία έχουμε για κάποια αγορά, τόσο πιθανότερο είναι να μην υπάρχουν αστοχίες.

Οι δύο κατηγορίες έρευνας αγοράς είναι:

Δευτερογενής έρευνα, που πραγματοποιείται στην έδρα της επιχείρησης και περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων από μελέτες, βιβλία, περιοδικά, αναφορές, έρευνες και στατιστικές αναλύσεις.

Πρωτογενής έρευνα, που πραγματοποιείται μετά τη δευτερογενή έρευνα και αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών από συγκεκριμένους ανθρώπους ή φορείς που γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά ή είναι πιθανοί καταναλωτές του προϊόντος της επιχείρησης. Σε αυτούς η επιχείρηση πρέπει να θέσει τα ακριβή χαρακτηριστικά του προϊόντος και άλλα στοιχεία, ανάλογα με το σε ποιους απευθύνεται η έρευνα.

4.4.4 Συγκέντρωση πληροφοριών για κάθε αγορά στόχο

Μετά την υλοποίηση της δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας, μπορεί να καταρτιστεί ένα προφίλ για κάθε αγορά στόχο. Αυτό είναι δυνατόν να περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με:

Γεωγραφικών παραγόντων

- Χώρα, κράτος, περιφέρεια,
- Οι ζώνες ώρας,

- Αστική / αγροτική τοποθεσία υλικοτεχνικής υποστήριξης, π.χ. εμπορεύματα και τα δίκτυα διανομής

Οικονομική, πολιτική και νομική Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

- Κανονισμοί συμπεριλαμβανομένης και της απομονώσεως,
- Επισήμανση πρότυπα,
- Τα πρότυπα και οι κανόνες προστασίας των καταναλωτών,
- Δασμών και φόρων
- Το πολιτικό περιβάλλον (σταθερότητα, σχέσεις με Ελλάδα, πολίτευμα κλπ.)
- Το οικονομικό περιβάλλον (στοιχεία εισαγωγών-εξαγωγών με άλλες χώρες και με την Ελλάδα, οικονομική σταθερότητα, βιοτικό επίπεδο κλπ.)
- Το επιχειρηματικό περιβάλλον (επιχειρηματικές πρακτικές και νομοθεσία, διαφοροποιήσεις σε νομοθετικά θέματα εισαγωγών, διαδικασίες εισαγωγών κλπ)

Δημογραφικοί παράγοντες

- Η ηλικία και το φύλο,
- Τα έσοδα και η δομή της οικογένειας,
- Επάγγελμα,
- Πολιτιστικές πεποιθήσεις,
- Οι κύριοι ανταγωνιστές,
- Παρόμοια προϊόντα,
- Βασικά μάρκες.
- Την κουλτούρα και τις συνήθειες (διαφορές και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας)

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς

- Το μέγεθος της αγοράς,
- Διαθεσιμότητα των εγχώριων παραγωγών,
- Πράκτορες, οι διανομείς και τους προμηθευτές.
- Τον τύπο της αγοράς (με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω)
- Την υποστήριξη της εισαγωγής στην αγορά (ενώσεις επαγγελματιών, δίκτυα προώθησης, βάσεις δεδομένων πληροφόρησης κλπ.)

4.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι μια χρήσιμη μέθοδος περιλήψεις όλων των πληροφοριών που παράγονται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού των εξαγωγών. Η SWOT δείχνει τις δυνάμεις / αδυναμίες και ευκαιρίες / απειλές που υπάρχουν ή θα προκύψουν στη στρατηγική εξαγωγών.

Δείχνει, επίσης, τις μελλοντικές ευκαιρίες ή απειλές που μπορεί να υπάρχουν στην επιλεγμένη αγορά και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής και επιλογής που θα πάρει ο εξαγωγέας.

Δυνάμεις και Αδυναμίες ισχύουν για το εσωτερικό της επιχείρησής, ενώ οι Ευκαιρίες και Απειλές αφορούν την εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος θα βοηθούσε να αναπτυχθούν μικρής και μεγάλης διάρκειας επιχειρηματικοί στόχοι και σχέδια δράσης, για να βοηθήσουν στην καθοδήγηση επιλογής της αγοράς

4.6 Ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ εξαγωγών

4.6.1 Η διαφοροποίηση του μάρκετινγκ εξαγωγών

Η κατάρτιση ενός σχεδίου μάρκετινγκ εξαγωγών είναι απαραίτητη προκειμένου να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου, του ανταγωνισμού, των προωθητικών ενεργειών που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και των μετατροπών που πιθανόν να υποστεί το προϊόν για να εξαχθεί.

Στη στρατηγική μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης στην εγχώρια αγορά δίνεται έμφαση στο προϊόν (product), την τιμή (price), την προώθηση (promotion) και τον τόπο (place), τα γνωστά 4 P's.

Σύμφωνα με μία άποψη, το διεθνές μάρκετινγκ είναι περισσότερο πολύπλοκο και προστίθενται επιπλέον 9 P's τα οποία είναι:

- Πληρωμές (payment) - πόσο πολύπλοκες είναι οι διεθνείς συναλλαγές;
- Προσωπικό- (personnel) έχει το υφιστάμενο προσωπικό τα κατάλληλα προσόντα;
- Σχεδιασμός (planning)
- Έγγραφα και απαραίτητα δικαιολογητικά (paperwork)
- Πρακτικές (practices)- διαφορές σε ότι αφορά κουλτούρα και επιχειρηματικότητα
- Συνεργασίες (partnerships)
- Πολιτικές και μέθοδοι της επιχείρησης (policies)
- Τρόποι παρουσίας στην νέα αγορά (positioning)
- Προστασία (protection)- των εξαγόμενων προϊόντων και της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης

4.6.2 Περιεχόμενα σχεδίου μάρκετινγκ εξαγωγών

Το σχέδιο μάρκετινγκ εξαγωγών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το σχέδιο εξαγωγών. Ένα σχέδιο μάρκετινγκ εξαγωγών μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνει τα ακόλουθα κεφάλαια:

- 1. Ανάλυση προϊόντος:** περιγραφή των προϊόντων που θα εξαχθούν, ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και ανταγωνιστικότητά τους στη διεθνή αγορά
- 2. Ανάλυση αγοράς:** ανάλυση της αγοράς στόχου σε ότι αφορά το μέγεθός της και τη ζήτηση του προϊόντος με αναφορά σε οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, προφίλ του πιθανού καταναλωτή και παράγοντες επηρεασμού της καταναλωτικής συμπεριφοράς
- 3. Ανάλυση ανταγωνιστικότητας του προϊόντος:** ανάλυση της θέσης του προϊόντος σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα
- 4. Στόχοι:** αναφορά σε στόχους πωλήσεων, μεριδίου αγοράς, εσόδων και κέρδους.
- 5. Στρατηγική μάρκετινγκ:** περιγραφή της στρατηγικής μάρκετινγκ με αναφορά στην τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση.
- 6. Υλοποίηση:** καταγραφή των ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν, με ορισμό του χρόνου και του ατόμου που θα είναι υπεύθυνο για κάθε μία.
- 7. Αξιολόγηση:** σχεδιασμός μιας μεθόδου αξιολόγησης των ενεργειών του σχεδίου μάρκετινγκ και δράσεις υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών

Οι επαγγελματικές σχέσεις στις ξένες αγορές θεμελιώνονται καλύτερα με επαφή πρόσωπο με πρόσωπο. Τα φαξ, τα email και τα τηλεφωνήματα είναι καλύτερα για επιβεβαίωση παρά για αρχική επαφή.

4.6.3 Προσαρμογή του προϊόντος

Σε πολλές περιπτώσεις η επιλογή εξαγωγής κάποιου προϊόντος συνοδεύεται και από αναγκαίες τροποποιήσεις στο ίδιο το προϊόν.

Οι μέθοδοι και τεχνικές ελέγχου της εξαγωγικής καταλληλότητας ενός προϊόντος καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο φάσμα διαδικασιών αρχίζοντας από τις πολύ στοιχειώδεις, γρήγορες και ανέξοδες τεχνικές, μέχρι εκείνες που προϋποθέτουν περίπλοκες, πολυδάπανες και χρονοβόρες διαδικασίες.

Είναι θέμα του ίδιου του εξαγωγέα, σε συνεννόηση με τον αντίστοιχο αντιπρόσωπο του ή τον αντίστοιχο υπεύθυνο διανομής του προϊόντος, να διαλέξει το μέγεθος, την τεχνική και τη διάρκεια της έρευνας, που θα πρέπει να διεξαχθεί σε κάθε περίπτωση. Μπορεί να ακολουθηθεί ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει έρευνα και που μπορεί να αφορά:

1. Μελέτη και καταγραφή των ανταγωνιστικών προϊόντων

- Τεχνικά χαρακτηριστικά: πρώτες ύλες, μορφή προϊόντος, ποικιλία, τύπος, μεγέθη, σήματα, χρώματα, τροποποιήσεις, βελτιώσεις, ανθεκτικότητα
- Εκτίμηση της ποιότητας: αντοχή, ικανότητα, απόδοση, εμφάνιση, καταλληλότητα και ευκολία χειρισμού
- Νομική κατοχύρωση: σχέδιο (μορφή του προϊόντος, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εγκρίσεις)

2. Συσκευασία/Παρουσίαση

- Τεχνικά χαρακτηριστικά: σχεδιασμός, σχήμα, υλικά κατασκευής, αντοχή στις κλιματολογικές συνθήκες, ευκολία και σταθερότητα στις διαδικασίες φόρτωσης και εκφόρτωσης, διακίνησης, αποθήκευσης και έκθεσης, προσαρμογής στους επίσημους κανόνες και νομοθετικές ρυθμίσεις.
- Ελκυστικότητα: μέγεθος, σχήμα, κατάλληλος χρωματισμός, σφραγίδα ποιότητας και σχεδιασμός ετικέτας (επιγραφής).
- Στοιχεία ταυτότητας: σχήμα, χρώμα, ετικέτα σήμα κατατεθέν
- Πληροφορίες: περιγραφή προϊόντος, σύνθεση περιεχομένου, οδηγίες χρήσης
- Παροχή υπηρεσιών: το είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται από τα ανταγωνιστικά προϊόντα - παράδοση, εγκατάσταση, προετοιμασία, κύρια μέρη και εξαρτήματα, εκπαίδευση για τη χρήση, επισκευές, ανταποδοτικά αγαθά.

3. Ανταγωνιστικές Τιμές

- Τιμές καταναλωτή: κατάλογος βασικών τιμών - συνήθεις τιμές πώλησης - φόροι (προστιθέμενης αξίας, κοινοτικός ή δημοτικός) - εκπτώσεις (λόγω ποσότητα ή πληρωμής μετρητοίς) - τρόπος πληρωμής (μετρητοίς, πίστωση, δόσεις) - εκπτώσεις λόγω κατεστραμμένων εμπορευμάτων - ποικιλία προϊόντων, τομείς αγοράς και τύπος πώλησης (πρατήρια και καταστήματα).
- Τιμές για το εμπόριο: διαφορετικές τιμές - εκπτώσεις - όροι πληρωμής - ειδικές εκπτώσεις για τους εισαγωγείς χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές, λόγω προϊόντων, τομέων, μεγέθους παραγγελίας, είδος εμπορών.

4. Αποδοχή προϊόντος

Θα πρέπει ο εξαγωγέας να γνωρίσει το προϊόν του στους ενδεχόμενους εισαγωγείς και να συζητήσει μαζί τους για τις συνθήκες στην πώληση και διακίνηση παρεμφερών προϊόντων.

Έτσι θα μπορέσει να έχει μια πρώτη ένδειξη και θα μπορέσει να προχωρήσει σε προσθήκες ή αλλαγές του προϊόντος του όπου αυτό είναι αναγκαίο να γίνει. Το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι η παρουσίαση του προϊόντος σε μια ομάδα χονδρεμπόρων και λιανοπωλητών, έτσι ώστε να πάρει τη γνώμη τους και να συνεχίσει στη λήψη αποφάσεων. Μπορεί επίσης να ζητήσει πληροφορίες απευθείας από τους καταναλωτές.

Επίσης θα πρέπει να εξετασθεί:

- το μέγεθος και οι διαστάσεις που θα πρέπει να έχει το προϊόν
 - ο τύπος του εξωτερικού περιβλήματος, στο οποίο θα πρέπει να συσκευαστεί
 - ο τρόπος, που θα πρέπει να είναι συσκευασμένο, ώστε να υπάρχει ευκολία για τη διακίνησή του μέσα στην αποθήκη
 - η ευκολία που θα παρέχει η συσκευασία για εύκολη τοποθέτηση σε ψύξη αν χρειαστεί
 - το θέμα της τιμής πώλησης και η ευκολία ανάλογων παροχών
- Ως αποτέλεσμα της έρευνας, θα διαπιστωθούν οι πιθανές τροποποιήσεις που απαιτούνται ενώ ο εξαγωγέας θα πρέπει να κάνει ακριβείς υπολογισμούς της δαπάνης που απαιτείται για το πρόγραμμα επανασχεδιασμού και τα λοιπά πιθανά κόστη που θα προκύψουν.

4.6.4 Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση των προϊόντων που εξάγονται αποτελεί ιδιαίτερης σημασίας διαδικασία καθώς λαμβάνονται υπόψη, εκτός από παράγοντες κόστους παραγωγής, και άλλοι που αφορούν τη μεταφορά και παράδοση των εμπορευμάτων στις ξένες αγορές.

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- Οι διαφορές στις ισοτιμίες νομισμάτων
- Η μεταφορά των εμπορευμάτων
- Η ειδική συσκευασία των εξαγόμενων προϊόντων
- Η ασφάλιση εμπορευμάτων

Οι προμήθειες και άλλες χρεώσεις που αφορούν τους ενδιάμεσους κλπ.

Η ζήτηση του προϊόντος, όπως και στις τοπικές αγορές, είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση των τιμών. Για τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα το κατά κεφαλήν εισόδημα αποτελεί ένα δείκτη δυναμικής της αγοράς ενώ λίγα θεωρείται ότι είναι τα προϊόντα για τα οποία η ζήτηση είναι τόσο μεγάλη που δεν επηρεάζεται από το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών.

Ο ανταγωνισμός, όπως και στις τοπικές αγορές, επηρεάζει οπωσδήποτε τις τιμές πώλησης των προϊόντων. Ένα νέο προϊόν σε μια καινούρια αγορά μπορεί να έχει υψηλή τιμή ενώ η εισαγωγή ενός προϊόντος σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά μπορεί να απαιτεί μειωμένη τιμή προκειμένου να κερδισθεί άμεσα μερίδιο αγοράς. Για τον προσδιορισμό των τιμών όμως λαμβάνονται υπόψη και οι στόχοι των εξαγωγών σε κάθε αγορά.

Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η γρήγορη εξάπλωση στην αγορά, η αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων, η αργή αλλά σταθερή διείσδυση κ.α. Οι στόχοι αυτοί και η συνολική στρατηγική τιμολόγησης επηρεάζονται και από τη φάση ανάπτυξης της αγοράς στόχου και το κατά κεφαλήν εισόδημα των πιθανών καταναλωτών.

Κάποιες εναλλακτικές μορφές τιμολόγησης είναι οι ακόλουθες:

- Στατική τιμολόγηση- ίδια τιμή για όλους τους πελάτες
- Ευέλικτη τιμολόγηση-προσαρμογή των τιμών για τα διαφορετικά είδη πελατών
- Τιμολόγηση βάσει κόστους- τιμολόγηση για την απόλυτη κάλυψη των σταθερών και μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων
- Τιμολόγηση βάσει μεταβλητού κόστους- τιμολόγηση για την κάλυψη των μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων ενώ οι σταθερές δαπάνες καλύπτονται από τις πωλήσεις στην εσωτερική αγορά
- Τιμολόγηση διείσδυσης- χαμηλή τιμή για γρήγορη εισαγωγή στην αγορά και αποθάρρυνση των ανταγωνιστών
- Τιμολόγηση αγορών με μικρό ανταγωνισμό- υψηλή τιμή προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους σε αγορές με μικρό ανταγωνισμό.

Αφού έχει καθοριστεί η στρατηγική τιμολόγησης και έχουν υπολογιστεί τα διάφορα

κόστη, τιμολογούνται τα προϊόντα και με βάση το επιθυμητό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση.

Προσπαθώντας να τιμολογήσει η επιχείρηση όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα της, θα πρέπει να λάβει υπόψη όλα τα πιθανά κόστη.

Ακολούθως παρουσιάζεται μια λίστα των περισσότερων από αυτά:

- Κόστη μάρκετινγκ και προώθησης: διανομής, διαφήμισης, ταξιδίων, έντυπου διαφημιστικού υλικού, συμμετοχής σε εκθέσεις κλπ
- Κόστη παραγωγής: κόστος παραγωγής ανά προϊόν, κόστος συσκευασίας ή συναρμολόγησης ανά προϊόν
- Κόστος συσκευασίας: υλικά, μακέτα, ετικέτα κλπ.
- Κόστη οργάνωσης και διοίκησης: ασφάλεια μεταφορών, πιστοποιήσεις κλπ.
- Κόστη μεταφοράς εμπορευμάτων: κόστη αποθήκευσης, ασφάλισης, μεταφοράς
- Χρηματοοικονομικά κόστη: κόστη χρηματοδότησης των εξαγωγών, κόστη από μεταβολές στις ισοτιμίες νομισμάτων, κόστη από μεταβολές επιτοκίων κλπ.

4.6.5 Προώθηση

Τα μέσα προώθησης που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση στις αγορές του εξωτερικού είναι σε γενικές γραμμές τα ίδια με τις αγορές του εσωτερικού.

Αυτά είναι:

Διαφήμιση: ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επιλογή των κατάλληλων μέσων που θα έχουν αντίκτυπο στον πιθανό καταναλωτή

Πρωθητικό υλικό: υλικό που έχει αναπτυχθεί και διανέμεται στην τοπική αγορά πιθανόν να πρέπει να τροποποιηθεί τόσο σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό του όσο και τα κείμενα που περιέχονται σε αυτό.

Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: η αποστολή μηνυμάτων απευθείας σε πιθανούς πελάτες-στόχο μπορεί να γίνει μόνο μετά από εμπειρία στη συγκεκριμένη αγορά και αποτελεσματική έρευνα αγοράς.

Προσωπικές επισκέψεις: οι προσωπικές επαφές με πιθανούς πελάτες αποτελεί πιθανόν τον καλύτερο τρόπο προώθησης. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό εξαρτάται και από την επιχειρηματική κουλτούρα της αγοράς στόχου

Συμμετοχή σε εκθέσεις: η συμμετοχή σε εκθέσεις, εκτός από την προώθηση των προϊόντων και της επιχείρησης, συμβάλλει και στην γνωριμία με την αγορά και τους ανταγωνιστές. Σε περίπτωση που η συμμετοχή σε μια έκθεση είναι δύσκολη, αρκεί μόνο η επίσκεψη του επιχειρηματία στην έκθεση.

Ιστοσελίδα της επιχείρησης: κάθε εξαγωγική επιχείρηση οφείλει να έχει ιστοσελίδα για λόγους διαφημιστικούς και για να συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πελατών εξωτερικού. Απαραίτητη όμως είναι η παρακολούθηση και συνεχής ανατροφοδότησή της, ώστε οι πληροφορίες που περιέχονται να είναι επικαιροποιημένες. Στόχος δεν είναι η απλή ύπαρξη δικτυακού τόπου αλλά και η συχνή ενημέρωσή του καθώς μια ιστοσελίδα με μη επίκαιρα στοιχεία περισσότερο μπορεί να βλάψει παρά να ωφελήσει μια επιχείρηση.

4.7 Εισαγωγή των προϊόντων στην αγορά στόχο

4.7.1 Μέθοδοι διείσδυσης

Με βάση όσα αναφέρθηκαν για την επιλογή των αγορών-στόχο, η επιχείρηση έχει πλέον επιλέξει τις «καλύτερες» αγορές για τα προϊόντα της.

Η επόμενη απόφαση αφορά τη μέθοδο διείσδυσης στις αγορές στόχο.

Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την απόφαση αυτή είναι:

- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού και οι πιθανοί κίνδυνοι
- Η χρηματοοικονομική δυναμική της επιχείρησης
- Οι περιορισμοί και τα εμπόδια που πιθανόν θα συναντήσει η επιχείρηση στην προσπάθειά της
- Το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα εξαχθεί
- Οι ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς
- Σε γενικές γραμμές, οι μέθοδοι εισαγωγής ενός προϊόντος σε μια αγορά του εξωτερικού μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι οι **απευθείας εξαγωγές**, οι **εξαγωγές μέσω τρίτων** και η **σύναψη συνεργασίας με επιχειρήσεις του εσωτερικού ή του εξωτερικού**.

Οι **Απευθείας Εξαγωγές** αφορούν την πώληση των προϊόντων απευθείας από την επιχείρηση στον τελικό πελάτη. Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής αφορούν την εξασφάλιση μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους λόγω της απουσίας ενδιάμεσων, τη δυνατότητα καθορισμού χαμηλών τιμών και την άμεση επαφή και γνώση των τελικών πελατών/ καταναλωτών των προϊόντων της επιχείρησης.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα που εντοπίζονται στο ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει άριστη γνώση της αγοράς ενώ και η αναγνωρισιμότητα του προϊόντος και της επιχείρησης είναι αργή.

Οι **εξαγωγές μέσω τρίτων** αφορούν την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης σε κάποιον ενδιάμεσο, που μπορεί να είναι χονδρέμπορος ή διανομέας. Η επιχείρηση μπορεί επίσης να έχει κάποιον αντιπρόσωπο που δεν αγοράζει τα προϊόντα της αλλά τα αντιπροσωπεύει στη συγκεκριμένη αγορά.

Η **σύναψη συνεργασίας με άλλη επιχείρηση** για τη διενέργεια εξαγωγών μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως μεταφορά τεχνογνωσίας, καταμερισμό του ρίσκου, ισόποση συμβολή στα απαιτούμενα κεφάλαια, ταυτόχρονη διείσδυση σε διάφορες αγορές στόχο κλπ.

Η σύναψη **στρατηγικής συνεργασίας με επιχείρηση της αγοράς στόχου** μπορεί επίσης να αποβεί εξαιρετικά ωφέλιμη καθώς επιλέγονται συνήθως επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα και αξιοποιούνται τα υφιστάμενα δίκτυα διανομής και μέσα προώθησης.

4.7.2 Εξαγωγές μέσω τρίτων

Παρά το ότι οι απευθείας εξαγωγές μπορεί να φαίνονται περισσότερο κερδοφόρες για την επιχείρηση, η ύπαρξη ενδιάμεσων μπορεί να σημαίνει σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για την επιχείρηση.

Μία μορφή εισαγωγής στην αγορά στόχο είναι **μέσω αντιπροσώπων**, που συνήθως εκπροσωπούν μια συγκεκριμένη αγορά και πωλούν και συμπληρωματικά προϊόντα. Είναι εξουσιοδοτημένοι να συνάπτουν συμφωνίες πωλήσεων για τις επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν και πληρώνονται με προμήθεια μόνο όταν πραγματοποιήσουν πωλήσεις. Μια συμφωνία με ένα αντιπρόσωπο σε αγορά του εξωτερικού βοηθά στο να έχει άμεσα η επιχείρηση ή το προϊόν παρουσία στην αγορά αυτή. Συνήθως έχει μικρότερο κόστος από τις απευθείας εξαγωγές ενώ η επιχείρηση διατηρεί τον έλεγχο του προϊόντος και της τιμής πώλησής του. Οι τοπικοί αντιπρόσωποι μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση και στην υλοποίηση ερευνών αγοράς, στην παροχή συμβουλών για θέματα μεταφοράς εμπορευμάτων, στη διείσδυση σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών και στην παροχή πληροφοριών για νομικά, οικονομικά και διαδικαστικά θέματα.

Μία δεύτερη επιλογή του επιχειρηματία αφορά την πώληση σε αγορές του εξωτερικού μέσω **χονδρεμπόρων**, που σε κάποιες περιπτώσεις αγοράζουν και μεταπωλούν τα προϊόντα και σε κάποιες άλλες πωλούν με προμήθεια. Συνήθως εξειδικεύονται σε

συγκεκριμένα προϊόντα ή κατηγορίες προϊόντων. Σε πολλές περιπτώσεις αναλαμβάνουν δράσεις προώθησης των προϊόντων στην εκάστοτε αγορά, μέσω διαφήμισης, συμμετοχής σε εκθέσεις, προσωπικών πωλήσεων κλπ.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί και η ύπαρξη των **διανομέων**, οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα και τα μεταπωλούν σε πελάτες της αγοράς του εξωτερικού. Συνήθως οι ίδιοι καθορίζουν τις τιμές πώλησης και αναλαμβάνουν την παρακολούθηση της πορείας του προϊόντος στην αγορά. Το μειονέκτημα της πώλησης μέσω διανομέων έγκειται στη μείωση του περιθωρίου κέρδους για τον εξαγωγέα και στο μειωμένο έλεγχο της θέσης του προϊόντος και της τιμής του.

Για την επιλογή του ενδιάμεσου με τον οποίο θα συνεργαστεί η επιχείρηση για να εξάγει, πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες, καθώς η απόφαση είναι ιδιαίτερα σημαντική και οι επιλογές πιθανόν να είναι πολλές.

Κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι:

- Το δίκτυο πωλήσεων του ενδιάμεσου, ο βαθμός ανάπτυξης και εξάπλωσής του με την πάροδο του χρόνου κλπ.
- Το τμήμα της αγοράς στόχου που καλύπτει και η σχέση αυτού με τους στόχους της επιχείρησης, η ύπαρξη υποκαταστημάτων ή τοπικών γραφείων στην αγορά στόχο
- Η ποικιλία και το μίγμα των προϊόντων που αντιπροσωπεύει ή πουλά, η σχέση τους με τα προϊόντα της επιχείρησης, η αντιπροσώπευση άλλων προϊόντων από την ελληνική αγορά, οι ελάχιστες πωλήσεις που μπορεί να εξασφαλίσει, η αποτελεσματικότητά του από πωλήσεις συμπληρωματικών ή σχετικών προϊόντων
- Η μέθοδος αποθήκευσης ή αποθεματοποίησης των προϊόντων, η ευκολία επικοινωνίας μαζί του, η οργάνωση της επιχείρησης, οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στον τελικό πελάτη κλπ.
- Η μέθοδος πωλήσεων που ακολουθεί, ο τρόπος παρακολούθησης της πορείας των πωλήσεων, ο τρόπος εκπαίδευσης του προσωπικού πωλήσεων
- Τα χαρακτηριστικά των πελατών του, ποιοι και πόσοι είναι οι κυριότεροι πελάτες του
- Η παροχή τεχνικής βοήθειας στη διενέργεια έρευνας αγοράς, τα μέσα προώθησης που χρησιμοποιεί, τα ποσά που επενδύει σε διαφήμιση και άλλες δράσεις προώθησης, η πρόθεση να μοιραστεί το κόστος διαφήμισης, η ύπαρξη ιστοσελίδας και η προβολή των προϊόντων των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύει μέσω αυτής.

Η ανάπτυξη σε ξένες αγορές αποτελεί μακροχρόνια δέσμευση για την επιχείρηση και απαιτεί ιδιαίτερες προσπάθειες, πόρους και χρόνο. Αυτό πρέπει να έχει γίνει αποδεκτό πρώτα απ' όλα από τη διεύθυνση της επιχείρησης.

4.8 Συσσκευασία και επισήμανση των εμπορευμάτων

Ένα σημαντικό στάδιο μετά την κατασκευή των προϊόντων ή των προμηθειών τους είναι η προετοιμασία τους για αποστολή που περιλαμβάνει τη συσκευασία και την σήμανση των προϊόντων προς εξαγωγή.

Συσκευασία

Ο πρωταρχικός ρόλος της συσκευασίας είναι η συγκράτηση, προστασία και η διατήρηση του προϊόντος καθώς και τις ενισχύσεις στο χειρισμό του και την τελική παρουσίαση. Συσκευασία αναφέρεται επίσης στην διαδικασία του σχεδιασμού, της αξιολόγησης, και η παραγωγή των συσκευασιών.

Η συσκευασία μπορεί να γίνει εντός της εταιρείας κατά την εξαγωγή ή την εργασία μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερική εταιρεία συσκευασίας.

Συσκευασία παρέχει τα ακόλουθα οφέλη για την εξαγωγή των προϊόντων:

Φυσική Προστασία: Η συσκευασία παρέχει προστασία στο προϊόν κατά τη μεταφορά, τη θερμοκρασία, την υγρασία και τη σκόνη.

Συγκράτηση ή οικισμός: Συσκευασία παρέχει οικισμό των μικρών αντικειμένων σε ένα πακέτο για λόγους αποτελεσματικότητας και κόστους. Για παράδειγμα, είναι καλύτερα να τεθεί 1000 μολύβια σε ένα κουτί και όχι κάθε μολύβι σε ξεχωριστά 1.000 κουτιά.

Marketing: Η σωστή και ελκυστική συσκευασία παίζει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση του δυνητικού αγοραστή.

Ευκολία: Τα πακέτα μπορούν να έχουν χαρακτηριστικά που αυξάνουν την ευκολία στη διανομή, διακίνηση, προβολή, πώληση, άνοιγμα, χρήση και επαναχρησιμοποίηση.

Ασφάλεια: Οι συσκευασίες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη μείωση των κινδύνων για την ασφάλεια της αποστολής. Προβλέπει, επίσης, σφραγίδες γνησιότητας για να δείξει ότι η συσκευασία και τα περιεχόμενα δεν είναι πλαστά. Τα πακέτα μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν αντικλεπτικές συσκευές, όπως οι βαφές-συσκευασίες, ετικέτες RFID, ή ηλεκτρονικές ετικέτες επιτήρησης του άρθρου, που μπορεί να ενεργοποιηθεί ή ανιχνευτεί από συσκευές στα σημεία εξόδου και απαιτούνται εξειδικευμένα εργαλεία για την απενεργοποίησή τους. Χρησιμοποιώντας τη συσκευασία με αυτόν τον τρόπο είναι ένα μέσο για την πρόληψη απώλειας.

Σήμανση

Όπως και η συσκευασία, έτσι και η σήμανση θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Είναι σημαντικό για έναν εξαγωγέα να είναι εξοικειωμένος με όλα τα είδη των σημάτων και συμβόλων. Η σήμανση θα πρέπει να είναι στην αγγλική γλώσσα, και τα λόγια που δείχνουν τη χώρα προέλευσης πρέπει να είναι τόσο μεγάλα και τόσο εμφανή όπως κάθε άλλη αγγλική φράση στη συσκευασία ή στην ετικέτα.

Σήμανση για το προϊόν παρέχει τις ακόλουθες σημαντικές πληροφορίες:

- Σήμα αποστολέα
- Χώρα προέλευσης
- Βάρος σήμανση (σε λίρες και σε χιλιόγραμμα)
- Αριθμός συσκευασιών και διαστάσεις (σε ίντσες και εκατοστά)
- Χειρισμός σημάτων (διεθνής εικαστική σύμβολα)
- Προειδοποιητική σήμανση, όπως "Αυτή η πλευρά προς τα πάνω."
- Λιμάνι εισόδου
- Ετικέτες για επικίνδυνα υλικά

Η σήμανση ενός προϊόντος παρέχει επίσης πληροφορίες όπως το πώς να χρησιμοποιηθεί, μεταφερθεί ή και να ανακυκλωθεί η συσκευασία μετά την χρήση του προϊόντος. Με τα φαρμακευτικά προϊόντα, τρόφιμα, ιατρική, και χημικών προϊόντων, είναι μερικοί τύποι πληροφοριών που απαιτούνται από τις κυβερνήσεις.

4.9 Τα πιστοποιητικά επιθεώρησης και ποιοτικού ελέγχου

Μια σημαντική πτυχή για εξαγωγή εμπορεύματα είναι ο υποχρεωτικός έλεγχος της ποιότητας πριν από την αποστολή.

Για το σκοπό αυτό, Export Επιθεώρηση του Συμβουλίου (EIK) ιδρύθηκε από την κυβέρνηση της Ινδίας σύμφωνα με το άρθρο 3 του Export (Ποιοτικού Ελέγχου και Επιθεώρησης) Act, 1963.

ISI Πιστοποίηση

Ινδικό Ινστιτούτο Τυποποίησης τώρα γνωστό ως Προεδρείο του Ινδικού Standard (BIS) είναι σήμα της κοινωνίας των πολιτών κάτω από μια κυβέρνηση της Ινδίας. BIS κύριες λειτουργίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των τεχνικών προδιαγραφών, της ποιότητας των προϊόντων και πιστοποιήσεις συστήματος διαχείρισης και θέματα των καταναλωτών. Ιδρύθηκε από τον καθηγητή PC Mahalanobis στην Καλκούτα στις 17 Δεκεμβρίου, 1931, το ινστιτούτο έχει αποκτηθεί το καθεστώς του θεσμικού οργάνου της Εθνικής Σημασίας με πράξη του Ινδικού Κοινοβουλίου το 1959.

AgMmark Πιστοποίηση

AgMark από το αρκτικόλεξο γεωργική Μάρκετινγκ και χρησιμοποιείται για να πιστοποιήσει τα προϊόντα διατροφής για τον έλεγχο της ποιότητας. Agmark κυριαρχείται από άλλα πρότυπα ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της μη κατασκευής πρότυπο ISO 9000.

Οφέλη της ISI και Agmark Πιστοποίησης

Τα προϊόντα που έχουν ISI σήμα πιστοποίησης ή Agmark δεν απαιτείται να ελέγχονται από κανένα οργανισμό. Τα προϊόντα αυτά δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητα των οργανισμών ελέγχου των εξαγωγών δίκτυο. Οι τελωνειακές αρχές επιτρέπουν την εξαγωγή των εμπορευμάτων αυτών, ακόμη και αν δεν συνοδεύονται από οποιαδήποτε πριν από την αποστολή πιστοποιητικού ελέγχου, εφόσον έχουν πεισθεί ότι τα προϊόντα που φέρουν πιστοποίηση ISI ή τις Agmark.

Κατά τη διεργασία έλεγχο ποιότητας (IPQC)

In-Process Quality Control (IPQC) έλεγχος γίνεται κυρίως για τα προϊόντα μηχανικής και εφαρμόζεται κατά τα διάφορα στάδια της παραγωγής. Μονάδων που έχουν εγκριθεί στο πλαίσιο IPQC σύστημα κατά τη διαδικασία ελέγχου της ποιότητας μπορεί να τους εκδώσει το πιστοποιητικό της επιθεώρησης, αλλά μόνο για τα προϊόντα για τα οποία τους έχει χορηγηθεί IPQC εγκαταστάσεις. Το τελικό πιστοποιητικό ελέγχου επί των τελικών προϊόντων Στη συνέχεια δίνεται χωρίς σε βάθος μελέτη στο στάδιο της αποστολής.

Εαυτό σύστημα πιστοποίησης

Σύμφωνα με τον εαυτό συστήματος πιστοποίησης, είναι για μεγάλους εξαγωγείς και κατασκευαστές μπορούν να επιθεωρήσει το προϊόν τους, χωρίς την εμπλοκή οποιουδήποτε άλλου μέρους. Η εγκατάσταση είναι διαθέσιμη στους κατασκευαστές των προϊόντων μηχανικής, χημικά και συναφή προϊόντα και τα προϊόντα της θάλασσας. Εαυτό-Πιστοποίηση δίνεται με βάση το ότι ο ίδιος ο εξαγωγέας είναι ο καλύτερος κριτής της ποιότητας των προϊόντων του και δεν χαλάσει τη φήμη του στη διεθνή αγορά από συμβιβασμούς στην ποιότητα. Αυτο-προγράμματος πιστοποίησης χορηγείται στον εξαγωγέα για την περίοδο ενός έτους. Οι εξαγωγείς με αποδεδειγμένη φήμη μπορεί να λάβει την άδεια για την αυτοπιστοποίηση με την υποβολή αίτησης προς το Διευθυντή (Επιθεώρησης και Ελέγχου Ποιότητας), Εξαγωγή Επιθεώρηση Συμβουλίου, της Ινδίας, 11th Floor, Pragati Πύργος, 26 Rajendra Place, το Νέο Δελχί.

ISO 9000

Η συζήτηση για πιστοποιητικό επιθεώρησης και ελέγχου της ποιότητας είναι ελλιπής χωρίς το ISO-9000. Ιδρύθηκε το 1987, ISO 9000 είναι μια σειρά από διεθνή πρότυπα τα οποία έχει γίνει αποδεκτή σε όλο τον κόσμο, όπως ο κανόνας εξασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα των προϊόντων. Η τρέχουσα έκδοση του ISO 9000 είναι το ISO 9000:2000.

4.10 Μεταφορά και αποστολή εμπορευμάτων-Incoterms

4.10.1 Παράγοντες επηρεασμού του τρόπου μεταφοράς

Η επιλογή του τρόπου αποστολής των εμπορευμάτων στο εξωτερικό επηρεάζει πολλαπλά η συνολική εξαγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του τρόπου μεταφοράς είναι:

- Ο πελάτης
- Τα προϊόντα
- Τα χρονικά περιθώρια
- Το κόστος / Το κέρδος
- Οι παρεχόμενες Υπηρεσίες
- Η διαχείριση των Προϊόντων
- Οι γεωγραφικοί παράγοντες

Ο κάθε παράγοντας μεμονωμένα αλλά και διάφοροι συνδυασμοί παραγόντων θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναν καλό λόγο για να προτιμηθεί ένας συγκεκριμένος τρόπος μεταφοράς. Ειδικότερα σε ότι αφορά τους πελάτες του εξωτερικού, για οποιονδήποτε λόγο μπορεί να επιθυμούν να γίνει η μεταφορά των προϊόντων με τον τρόπο που επιλέγουν οι ίδιοι. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουν μία προτίμηση σε ένα συγκεκριμένο πλοίο ή μία αεροπορική εταιρεία με την οποία συνεργάζονται, ή να ζητήσουν η μεταφορά να γίνει οδικώς ή σιδηροδρομικώς, κ.τ.λ.

Άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

Τιμή: Συνήθως όσο περισσότερο κοστίζει ένα προϊόν τόσο λιγότερο η τιμή του επηρεάζεται από τα έξοδα μεταφοράς.

Πυκνότητα: Η πυκνότητα εκφράζει το συνδυασμό του βάρους ενός προϊόντος και του χώρου που καταλαμβάνει. Ο χώρος φόρτωσης κάθε οχήματος είναι περιορισμένος, αλλά και το βάρος που μπορεί να μεταφέρει είναι περιορισμένο. Ένα φορτίο με ιδανική πυκνότητα θα κάλυπτε απόλυτα τον ελεύθερο χώρο του οχήματος ζυγίζοντας ακριβώς το βάρος το οποίο μπορεί να μεταφέρει.

Η φύση των προϊόντων: Ορισμένες φορές τα ίδια τα προϊόντα υπαγορεύουν από μόνα τους τον τρόπο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά τους. Σημαντικότεροι παράγοντες με βάση τους οποίους η φύση των προϊόντων καθοδηγεί από μόνη της την επιλογή του τρόπου μεταφοράς τους είναι η ευπάθεια των προϊόντων και η ποσότητα που πρέπει να αποσταλεί.

Χρονικά περιθώρια: Είναι ενδεχόμενο τα προϊόντα να πρέπει να βρίσκονται στον προορισμό τους την επόμενη μέρα για μια εμπορική έκθεση ή η ημερομηνία και ώρα της παράδοσης των προϊόντων να αποτελεί μέρος των όρων του συμβολαίου. Στις περιπτώσεις που ενδιαφέρει ο χρόνος παράδοσης, οι επιλογές σε ό,τι αφορά τον τρόπο μεταφοράς περιορίζονται.

Παρεχόμενες υπηρεσίες: αφορά υπηρεσίες χρήσιμες για την πρόσβασή στην αγορά οι οποίες μπορεί να παρέχονται ή να μην παρέχονται. Για παράδειγμα, η ενδεχόμενη ύπαρξη σε μία χώρα λιμενικών εγκαταστάσεων υψηλής ποιότητας στις οποίες είναι εφικτός ο ελλιμενισμός κάθε είδους πλοίου, ή η ύπαρξη εκτεταμένων εγκαταστάσεων αποθήκευσης. Ωστόσο, εάν το οδικό δίκτυο έξω από το λιμάνι δεν είναι κατάλληλο ή εάν υπάρχει έλλειψη φορτηγών ή οδηγών, είναι βέβαιο ότι η διανομή των προϊόντων στους αγοραστές θα καθυστερήσει.

Διαχείριση των προϊόντων: Μία μεταφορά μπορεί να απαιτήσει τη χρήση περισσότερων από ένα μέσων, για παράδειγμα το συνδυασμό οδικής και θαλάσσιας ή οδικής και αεροπορικής μεταφοράς. Στην περίπτωση αυτή η μεταφορά γίνεται με τη χρήση πολλαπλών τρόπων μεταφοράς. Σε τέτοια ταξίδια δεν αποκλείεται να χρειαστεί να γίνει μεταφόρτωση των προϊόντων από τα οχήματα σε αποθήκες και το αντίστροφο αρκετές φορές.

Γεωγραφία του τόπου: Το πού βρίσκεται η χώρα προορισμού, τα βασικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά της και η απόσταση που τη χωρίζει από τον εξαγωγέα είναι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην επιλογή του τρόπου μεταφοράς. Η απόσταση συνδέεται με παράγοντες όπως: η κρισιμότητα της τήρησης του προγράμματος, η διάρκεια του ταξιδιού και οι ενδεχόμενες συνέπειες πάνω στην ποιότητα των προϊόντων, οι καιρικές συνθήκες τις οποίες θα συναντήσουν τα προϊόντα και που ενδεχόμενα θα διαμορφώσουν αρνητικά την ποιότητά τους στην αγορά προορισμού.

Χωρητικότητα μεταφορικού μέσου: Κάθε μέσο έχει ένα περιορισμένο όγκο και βάρος που μπορεί να μεταφέρει. Για παράδειγμα, υπάρχουν πλοία που έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν μεγαλύτερα και βαρύτερα φορτία από ό,τι τα τρένα.

Λειτουργικά προβλήματα: Τα αεροπλάνα επηρεάζονται σε καθοριστικό βαθμό από τις καιρικές συνθήκες και τα μηχανικά προβλήματα. Εκτός των περιπτώσεων που γίνεται ειδική ναύλωση, οι πτήσεις και τα δρομολόγια τους είναι καθορισμένα. Από την άλλη μεριά, η χρήση ειδικά ναυλωμένων δρομολογίων παρουσιάζει άλλα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

4.10.2 Τρόποι μεταφορά εμπορευμάτων

Ακολουθώς παρουσιάζονται οι κυριότεροι τρόποι μεταφοράς εμπορευμάτων από μια χώρα σε άλλη:

1. Οδικώς: το 90% των προϊόντων στην Ευρώπη μεταφέρονται οδικώς. Τα κύρια μέσα που χρησιμοποιούνται σε αυτή την περίπτωση είναι τα ακόλουθα:

Αυτοκινούμενο Κοντέινερ	Πρόκειται για όχημα με μονοκόμματο άκαμπτο αμάξωμα με μήκος που φτάνει τα 12 μέτρα. Επειδή ακριβώς είναι άκαμπτο προσφέρει υψηλό βαθμό ασφάλειας.
Ρυμούλκα με κανναβάτσα στα πλευρά	Το όχημα αυτό έχει σκληρή οροφή και πόρτα στο πίσω μέρος, ενώ τα πλευρά του καλύπτονται από κανναβάτσα. Το γεγονός αυτό του δίνει πλεονέκτημα έναντι των άκαμπτων οχημάτων. Τα προϊόντα μπορούν να φορτωθούν από τα πλάγια.
Ρυμούλκα με κανναβάτσα	Εδώ, το κάλυμμα μπορεί να αφαιρεθεί προκειμένου να γίνει η φόρτωση και από τις δύο πλευρές, το πίσω μέρος, αλλά και την οροφή. Την ώρα που το όχημα ταξιδεύει το κάλυμμα πρέπει να δένεται και να κλείνει ερμητικά.
Σούπερ κοντέινερ	Στο όχημα αυτό οι πίσω ρόδες έχουν μικρή διάμετρο, πράγμα που επιτρέπει στην καρότσα να φτάνει σε ύψος 4 μέτρων, μεγαλώνοντας έτσι το χώρο φόρτωσης, χωρίς ωστόσο να μεταβάλλονται αντίστοιχα και τα επιτρεπτά όρια βάρους.
Επίπεδη καρότσα	Όπως υποδηλώνει και το όνομά του, το μονοκόμματο αυτό όχημα διαθέτει επίπεδο χώρο φόρτωσης επιτρέποντας τη φόρτωση από όλες τις μεριές. Αφού τοποθετηθεί το φορτίο σκεπάζεται με κάλυμμα για προστασία.
TIR	Το αρθρωτό αυτό όχημα αποτελείται από ένα μονοκόμματο άκαμπτο όχημα εμπρός που έχει και ρυμούλκα την οποία έλκει με τη βοήθεια ενός άξονα. Τα οχήματα αυτά είναι πολύ δημοφιλή στην ηπειρωτική Ευρώπη. Αν και δεν υπάρχει όφελος στον όγκο του φορτίου που μπορούν να μεταφέρουν, η ευελιξία που προσφέρουν είναι αυξημένη. Τα οχήματα αυτά είναι ιδανικά για χρήση σε έδαφος το οποίο θα ήταν φυσιολογικά απρόσιτο σε οχήματα με κανναβάτσα μήκους 12 μέτρων.

Βυτιοφόρο όχημα	Τα οχήματα αυτά έχουν προβλεφθεί για τη μεταφορά υγρών, αερίων, σκόνης χύδην, φυλλιδίων, σπόρων. Έχουν δυνατότητα μεταφοράς περίπου 5.000 έως 6.000 γαλόνια
------------------------	---

Το νόμιμο μέγιστο ωφέλιμο φορτίο που επιτρέπει να μεταφέρεται από φορτηγά οχήματα ποικίλλει μεταξύ των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη η τήρηση των ορίων αυτών στις μεταφορές που πραγματοποιούνται για τη διακίνηση προϊόντων μεταξύ των κρατών - μελών.

Για το λόγο αυτό, πριν ξεκινήσει η φόρτωση των προϊόντων, πρέπει ο εξαγωγέας να είναι βέβαιος ότι ο φόρτος κάθε οχήματος δεν υπερβαίνει τα επιτρεπτά όρια που ισχύουν σε κάθε χώρα από την οποία θα διέλθουν τα προϊόντα μέχρι να φτάσουν στον προορισμό τους.

2. Μέσω θαλάσσης: Τα είδη των πλοίων που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των φορτίων είναι:

Πλοία μεταφοράς κοντέινερ	<p>Τα κοντέινερ είναι μεγάλα μεταλλικά κουτιά. Το μήκος τους μπορεί να φτάνει τα 20 ή και 40 πόδια. Μεταφέρονται εύκολα σιδηροδρομικώς ή οδικώς πάνω σε φορτηγά με επίπεδη καρότσα. Για τη μεταφορά των προϊόντων σας με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες, μπορείτε να επιλέξετε μεταξύ:</p> <p>α. Κοντέινερ με μόνωση. Η μόνωση που διαθέτουν μειώνει την ανταλλαγή θερμότητας με το εξωτερικό περιβάλλον, προστατεύοντας τα προϊόντα από το κίνδυνο ύγρανσης, ξήρανσης ή παγώματος.</p> <p>β. Κοντέινερ με ψύξη. Τα πλεονεκτήματα που παρέχουν είναι προφανή. Ωστόσο, υπάρχει και ένα μειονέκτημα: ο ψυκτικός μηχανισμός που βρίσκεται στο εσωτερικό καταλαμβάνει χώρο ελαττώνοντας τις εσωτερικές διαστάσεις του κοντέινερ.</p> <p>γ. Κοντέινερ ξηρού φορτίου. Έχουν κατασκευαστεί για τη μεταφορά προϊόντων σε μορφή ξηρής σκόνης. Διαθέτουν τρεις καθέκτες για το φόρτωμά τους στο επάνω μέρος και ένα άνοιγμα για την εκκένωση του φορτίου στο κάτω μέρος. Ο καλύτερος και ταχύτερος τρόπος για το άδειασμα του φορτίου είναι η χρήση ανατρεπόμενης ρυμούλκας. Ο καθέκτης είναι ένα άνοιγμα μέσω του οποίου γίνεται το φόρτωμα και το ξεφόρτωμα του προϊόντος. Θα έχετε δει ανατρεπόμενα φορτηγά να ξεφορτώνουν άμμο ή χαλίκι. Με τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και τα οχήματα με ανατρεπόμενη ρυμούλκα.</p> <p>δ. Κοντέινερ - βυτία. Τα κοντέινερ αυτά είναι κατασκευασμένα για υγρά. Στερεώνονται πάνω σε πλαίσιο με συγκεκριμένες διαστάσεις. Έτσι το συνολικό μέγεθος του κοντέινερ είναι το ίδιο με οποιουδήποτε άλλου TEU. Ο όρος TEU αναφέρεται για πρώτη φορά. Προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Twenty - foot Equivalent Unit ("Ισοδύναμη μονάδα 20 ποδών"). Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της χωρητικότητας των κοντέινερ αλλά και των πλοίων.</p>
----------------------------------	---

Πλοία χύδην	Πρόκειται για τα παραδοσιακά πλοία γενικού φορτίου στα οποία ο μεγαλύτερος χώρος για την αποθήκευση του φορτίου βρίσκεται κάτω από το κατάστρωμα. Είχαν σχεδιαστεί για τη μεταφορά μεταξύ λιμένων απόπλου και προορισμού φορτίων χύδην. Σήμερα, τα πλοία αυτά μεταφέρουν στα αμπάρια τους κοντέινερ αλλά και ξηρά φορτία όπως σπόρους δημητριακών.
Ro / Ro	Είναι συντομογραφία του roll on / roll off. Τα σκάφη τύπου Ro / Ro έχουν πόρτες και στην πλώρη και στην πρύμνη δίνοντας τη δυνατότητα για ταυτόχρονη αποβίβαση και επιβίβαση οχημάτων. Έτσι, ένα από τα πλεονεκτήματα των πλοίων Ro / Ro είναι η ταχύτητα που παρέχουν στο φόρτωμα και το ξεφόρτωμα. Ένα άλλο είναι ότι δεν απαιτείται χειρισμός των προϊόντων, πράγμα που είναι θετικό για αυτά, ούτε έξοδα χειρισμού, πράγμα θετικό για σας.

3. Αεροπορικώς: Τα προϊόντα που στέλνονται αεροπορικώς μπορούν είτε να φορτωθούν χύδην είτε σε ειδικά κοντέινερ που ονομάζονται ULD, από τα αρχικά των λέξεων Unit Load Devices (Κατασκευές Μονάδας Φορτίου).

Τα ULD είναι πολύ μικρότερα και ελαφρύτερα από τα τυποποιημένα κοντέινερ που χρησιμοποιούνται στις θαλάσσιες μεταφορές, ωστόσο προσφέρουν στηνουσία τα ίδια πλεονεκτήματα που είναι:

(α) το γεγονός ότι παρέχουν στις αερομεταφορές φορτία με ιδανική πυκνότητα

(β) το ότι μειώνουν το χειρισμό των προϊόντων

(γ) το ότι βελτιώνουν τις συνθήκες ασφαλείας.

Ορισμένα ULD διαθέτουν εσωτερική ψύξη για τα ευαλλοίωτα προϊόντα.

4. Σιδηροδρομικώς: Τα τρένα μεταφοράς κοντέινερ μπορούν να μεταφέρουν μέχρι 90 TEU. Υπάρχουν επίσης ορισμένες ειδικές τεχνικές μεταφοράς μέσω του σιδηροδρομικού δικτύου που συνδυάζουν τη σιδηροδρομική μεταφορά με την οδική στην αρχή ή το τέλος του ταξιδιού. Πρόκειται για λεγόμενα συστήματα πολυλειτουργικών κοντέινερ και σιδηροδρομικής μεταφοράς οχημάτων.

5. Πολυλειτουργικά κοντέινερ: Πρόκειται για κοντέινερ που χρησιμοποιούνται τόσο σε οδικές όσο και σε σιδηροδρομικές μεταφορές. Φυσικά, το μεταφερόμενο φορτίο προσαρμόζεται κάθε φορά στο χρησιμοποιούμενο μέσο, τον ασθενέστερο κρίκο στην αλυσίδα της μεταφοράς με πολλαπλά μέσα μεταφοράς, π.χ., εάν ένα κοντέινερ μεταφέρεται οδικώς με προορισμό ένα λιμάνι όπου θα φορτωθεί σε πλοίο, τα όρια στο βάρος του τίθενται από τη δυνατότητα μεταφοράς του φορτηγού και όχι βέβαια του πλοίου. Τα πολυλειτουργικά κοντέινερ είναι ελαφρύτερης κατασκευής από ό,τι τα συνήθη κοντέινερ θαλάσσιων μεταφορών. Γι' αυτό, δεν υπάρχει η δυνατότητα τοποθέτησης του ενός πάνω στο άλλο. Ωστόσο, το ωφέλιμο βάρος τους υπερβαίνει τους 29 τόνους και δεν αποκλείεται να φτάνουν το μεικτό βάρος των 44 τόνων- όριο για την ηπειρωτική Ευρώπη.

4.10.3 Υπολογισμός εξόδων μεταφοράς

Το βάρος και ο όγκος ενός εμπορεύματος είναι οι δύο παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη από τις μεταφορικές εταιρείες κατά τον υπολογισμό του ναύλου ενός φορτίου.

Βάρος: Το βάρος ενός φορτίου (που μπορεί να αποτελείται από ένα ή πολλά "τεμάχια") υπολογίζεται πάντοτε σε κιλά.

Όγκος: Είναι ο συνολικός χώρος που καταλαμβάνει ένα φορτίο. Ο όγκος μετριέται συνήθως σε κυβικά μέτρα. Αυτά συμβολίζονται ως m³ ή cbm. Ο όγκος είναι μία σημαντική παράμετρος για το μεταφορέα, δεδομένου ότι ο διαθέσιμος χώρος στο μεταφορικό μέσο είναι πάντα περιορισμένος. Για το λόγο αυτό, ο μεταφορέας διατηρεί συνήθως το δικαίωμα να κάνει τη χρέωση είτε επί του συνολικού όγκου του φορτίου, είτε επί του βάρους - ανάλογα με το ποιο είναι μεγαλύτερο.

Οι αναλογίες: Στις θαλάσσιες μεταφορές, το βάρος και ο όγκος θεωρείται ότι έχουν την ίδια σπουδαιότητα, οπότε η αναλογία που ισχύει είναι: 1m³ = 1000 KGs. Η αναλογία αυτή σημαίνει ότι το κάθε κυβικό μέτρο φορτίου θα θεωρείται ότι αντιστοιχεί σε βάρος 1000 κιλών. Στις οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές, το βάρος είναι σημαντικότερο από τον όγκο, οπότε η αναλογία

γίνεται: 3m³ = 1000 KGs. Αυτό σημαίνει ότι κάθε 3m³ φορτίου θα θεωρείται ότι αντιστοιχούν σε βάρος 1000 κιλών. Στις αεροπορικές μεταφορές, το βάρος είναι και εδώ σημαντικότερο από τον όγκο, και η αναλογία που ισχύει είναι:

6m³ = 1000 KGs Αυτό σημαίνει ότι κάθε 6 m³ φορτίου θα θεωρείται ότι αντιστοιχούν σε βάρος 1000 κιλών. Τα αποτελέσματα που λαμβάνονται από τις μετατροπές αυτές ονομάζονται κάποιες φορές και "ειδικά βάρη".

Για τον υπολογισμό του κόστους μεταφοράς πρώτα από όλα πρέπει να είναι γνωστή η τιμή που θα χρεώσει ο μεταφορέας. Η τιμή αυτή μπορεί να δίνεται ανά τόνο – στην περίπτωση θαλάσσιων μεταφορών, ή ανά κιλό στις οδικές μεταφορές και τις αερομεταφορές. Κάποιες φορές ίσως υπάρξει διαφοροποίηση από τις αναλογίες που αναφέρθηκαν. Τα στάδια για τον υπολογισμό του κόστους μεταφοράς συνοψίζονται στα εξής:

1ο στάδιο: Υπολογίζεται το συνολικό πραγματικό βάρος του φορτίου.

2ο στάδιο: Υπολογίζεται ο συνολικός όγκος του φορτίου

3ο στάδιο: Υπολογίζονται τα ειδικά βάρη

4ο στάδιο: Συγκρίνονται το "ειδικό βάρος" που υπολογίστηκε στο 3ο στάδιο με το πραγματικό βάρος.

5ο στάδιο: Κρατείται το μεγαλύτερο από τα δύο βάρη

6ο στάδιο: Πολλαπλασιάζεται το βάρος με την τιμή που αντιστοιχεί και επιλέγεται αυτή που συμφέρει περισσότερο (στις θαλάσσιες μεταφορές 1 m³: 1000 KGs, στις οδικές 3 m³: 1000 KGs και στις αερομεταφορές 6 m³: 1000 KGs.

4.10.4 Αποστολή εμπορευμάτων-Incoterms

Η αποστολή εμπορευμάτων από μια χώρα σε μια άλλη στα πλαίσια μιας εμπορικής συναλλαγής μπορεί να περικλείει πολλούς και διαφορετικούς κινδύνους.

Αν τα εμπορεύματα χαθούν ή υποστούν ζημιά ή αν η παράδοση δεν πραγματοποιηθεί για κάποιον άλλο λόγο, η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους μπορεί να κλονισθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να καταλήξουν σε δικαστικούς αγώνες, οι οποίοι συνήθως επιδεινώνουν το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης στις συναλλαγές και δημιουργούν συνθήκες αμφισβήτησης και παρεξηγήσεων που οδηγούν σε απώλειες χρόνου και χρήματος.

Επειδή οι Τράπεζες μεσολαβούν στην διακίνηση των σχετικών κεφαλαίων που αφορούν τις συναλλαγές αυτές, ενδιαφέρονται και χρησιμοποιούν όλες τις διεθνείς πρακτικές. Σήμερα οι όροι και οι έννοιες των σχετικών ενεργειών εκφράζονται με ενιαία διεθνή ορολογία.

Στο πλαίσιο της οργάνωσης του Διεθνούς Εμπορίου σε συνθήκες ασφάλειας και υγιούς ανταγωνιστικότητας δημιουργήθηκαν διεθνείς κανόνες, που αποσκοπούν στην εξάλειψη προβλημάτων που αντιμετωπίζονται στο Διεθνές Εμπόριο και βελτιώνουν τις συνθήκες

ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη παρέχοντας γνώση για τις υφιστάμενες διαφορές από χώρα σε χώρα, ελαττώνοντας την πιθανότητα να υπάρχει διαφορετική ερμηνεία των εμπορικών πρακτικών και αποσκοπούν στο να αποδίδονται με τρόπο απλό και σαφή οι ευθύνες που αναλαμβάνονται από τα μέρη που εμπλέκονται.

Οι κανόνες αυτοί είναι γνωστοί ως INCOTERMS και έχουν εκδοθεί από το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο (CC [International Chamber of Commerce]) για πρώτη φορά το 1936 και έκτοτε με συνεχείς αναπροσαρμογές και τροποποιήσεις ισχύουν για όλες τις τρέχουσες διεθνείς εμπορικές πρακτικές .

Σε κάθε περίπτωση οι ενδιαφερόμενοι υπογράφουν και συμφωνούν ένα εμπορικό συμβόλαιο που στηρίζεται στα INCOTERMS προκειμένου να είναι έγκυρο.

Ο βασικός σκοπός κάθε Incoterm είναι να προσδιορίσει πώς κατανέμονται οι ενέργειες, οι ευθύνες, τα κόστη και οι κίνδυνοι ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή σε σχέση πάντα με τη μεταφορά των αγαθών.

Οι Incoterms 2000 είναι οι παρακάτω¹³:

- EXW Ex Works
- FCA Free Carrier
- FAS Free Alongside Ship
- FOB Free on Board
- CFR Cost and Freight
- CIF Cost, Insurance and Freight
- CPT Carriage Paid To
- CIP Carriage and Insurance Paid to
- DAF Delivered At Frontier
- DDP Delivered Duty Paid
- DDU Delivered Duty Unpaid
- DEQ Delivered Ex Quay
- DES Delivered Ex Ship

Οι INCOTERMS χωρίζονται σε 4 ομάδες και έχουν τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

Ομάδα E: (EXW) - Αναχώρηση

Ομάδα F: (FCA, FAS, FOB) - Ναύλος Κύριας Μεταφοράς Απλήρωτος

Ομάδα C: (CFR, CIF, CPT, CIP) - Ναύλος Κύριας Μεταφοράς Πληρωμένος

Ομάδα D: (DAF, DES, DEQ, DDU, DDP) - Άφιξη

EXW - Ex Works (Εκ του Εργοταξίου): «Εκ του Εργοταξίου» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του για παράδοση, όταν έχει θέσει τα εμπορεύματα στη διάθεση του αγοραστή, στις εγκαταστάσεις του (δηλαδή στο εργοστάσιο, αποθήκη, κ.λ.π.) Ειδικότερα, δεν είναι υπεύθυνος για τη φόρτωση των εμπορευμάτων στο όχημα που του διέθεσε ο αγοραστής. Ο αγοραστής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους που ανακύπτουν από την παραλαβή των εμπορευμάτων από τις εγκαταστάσεις του πωλητή μέχρι την άφιξή τους στον επιθυμητό τόπο προορισμού. Συνεπώς ο όρος αυτός αντιπροσωπεύει το ελάχιστο των υποχρεώσεων του πωλητή.

FCA - Free Carrier (Ελεύθερο στον Μεταφορέα): «Ελεύθερο στον μεταφορέα» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του όταν παραδώσει τα εμπορεύματα εκτελωνισμένα για εξαγωγή στην επιμέλεια του μεταφορέα που έχει υποδειχθεί από τον αγοραστή, στον κατονομαζόμενο τόπο ή σημείο.

FAS - Free Alongside Ship (Ελεύθερο Παράπλευρα του Πλοίου): «Ελεύθερο παράπλευρα στο πλοίο» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του, όταν τα εμπορεύματα έχουν τοποθετηθεί παράπλευρα στο πλοίο, στην αποβάθρα ή στη φορτηγίδα, στο κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης. Αυτό σημαίνει ότι ο αγοραστής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους απώλειας ή ζημίας των εμπορευμάτων από τη στιγμή αυτή. Ο όρος FAS απαιτεί από τον αγοραστή να εκτελωνίσει τα εμπορεύματα προς εξαγωγή.

FOB - Free on Board (Ελεύθερο επί του πλοίου): «Ελεύθερο επί του πλοίου» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του, όταν τα εμπορεύματα έχουν περάσει πάνω από το κιγκλίδωμα του πλοίου, στο κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης. Αυτό σημαίνει ότι ο αγοραστής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους απώλειας ή ζημίας των εμπορευμάτων από το σημείο αυτό και μετά. Ο όρος FOB απαιτεί από τον πωλητή να εκτελωνίσει τα εμπορεύματα προς εξαγωγή.

CFR - Cost and Freight (Αξία και Ναύλος): «Αξία και Ναύλος» σημαίνει ότι ο πωλητής πρέπει να πληρώσει τα απαραίτητα έξοδα και ναύλο για την μεταφορά των εμπορευμάτων μέχρι το κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού, αλλά ο κίνδυνος απώλειας ή ζημίας των εμπορευμάτων, καθώς επίσης και όλα τα τυχόν πρόσθετα έξοδα που οφείλονται σε γεγονότα που θα επέλθουν μετά το χρόνο παράδοσης των εμπορευμάτων επί του πλοίου, μεταβιβάζονται από τον πωλητή στον αγοραστή όταν το εμπόρευμα έχει περάσει πάνω από το κιγκλίδωμα του πλοίου, στο λιμάνι φόρτωσης. Ο όρος CFR απαιτεί από τον πωλητή να εκτελωνίσει τα εμπορεύματα προς εξαγωγή.

CIF - Cost, Insurance and Freight (Αξία, Ασφάλεια και Ναύλος): «Αξία, ασφάλεια και Ναύλος» σημαίνει ότι ο πωλητής έχει τις ίδιες υποχρεώσεις με αυτές του όρου CFR, αλλά με την πρόσθετη υποχρέωση να εφοδιάσει τον αγοραστή με ασφαλιστήριο θαλάσσιας μεταφοράς, προς κάλυψη των κινδύνων του αγοραστή για απώλεια ή ζημία των εμπορευμάτων κατά τη διάρκεια της μεταφοράς. Ο πωλητής συνάπτει τη σύμβαση ασφάλισης και καταβάλλει το ασφάλιστρο. Ο αγοραστής θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι σύμφωνα με τον όρο CIF, ο πωλητής υποχρεούται να αποκτήσει ασφαλιστήριο μόνο με τις ελάχιστες καλύψεις.

CPR - Carriage paid to... (Μεταφορά πληρωμένη μέχρι...): «Μεταφορά πληρωμένη μέχρι...» σημαίνει ότι ο πωλητής πληρώνει το ναύλο μεταφοράς των εμπορευμάτων μέχρι τον κατονομαζόμενο προορισμό. Ο κίνδυνος απώλειας ή ζημίας των εμπορευμάτων, καθώς επίσης και όλα τα πρόσθετα έξοδα που οφείλονται σε γεγονότα που επέρχονται μετά το χρόνο παράδοσης των εμπορευμάτων στον μεταφορέα, μεταβιβάζονται από τον πωλητή στον αγοραστή όταν τα εμπορεύματα παραδοθούν στην επιμέλεια του μεταφορέα.

CIP - Carriage and insurance paid to... (Μεταφορά και ασφάλεια πληρωμένη μέχρι...): «Μεταφορά και ασφάλεια πληρωμένη μέχρι...» σημαίνει ότι ο πωλητής έχει τις ίδιες υποχρεώσεις με αυτές του όρου CPT, αλλά με πρόσθετη υποχρέωση να εφοδιάσει τον αγοραστή με ασφαλιστήριο μεταφοράς, προς κάλυψη των κινδύνων του αγοραστή για απώλεια ή ζημία των εμπορευμάτων κατά τη διάρκεια της μεταφοράς. Ο πωλητής συνάπτει τη σύμβαση ασφάλισης και καταβάλλει το ασφάλιστρο. Ο αγοραστής θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι σύμφωνα με τον όρο CIP, ο πωλητής υποχρεούται να αποκτήσει ασφαλιστήριο μόνο με τις ελάχιστες καλύψεις. Ο όρος CIP απαιτεί από τον πωλητή να εκτελωνίσει τα εμπορεύματα προς εξαγωγή. Ο όρος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε τρόπο μεταφοράς, συμπεριλαμβανομένης και της πολλαπλής μεταφοράς.

DAF - Deliverd at Frontier... (Παραδοτέο στα σύνορα...): «Παραδοτέο στα σύνορα...» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του για παράδοση όταν τα εμπορεύματα έχουν τεθεί στη διάθεση του αγοραστή, εκτελωνισμένα προς εξαγωγή, στο κατονομαζόμενο σημείο και τόπο στα σύνορα, αλλά προ του συνοριακού τελωνείου της συνορευόμενης χώρας. Ο όρος "σύνορα" μπορεί να αναφέρεται σε οποιαδήποτε σύνορα συμπεριλαμβανομένων και των συνόρων της χώρας εξαγωγής. Για αυτό είναι ζωτικής σημασίας να καθορίζονται με ακρίβεια τα ζητούμενα σύνορα με την προσθήκη στον όρο του σημείου και του τόπου. Ο όρος αρχικά προοριζόταν να χρησιμοποιείται όταν τα εμπορεύματα επρόκειτο να μεταφερθούν σιδηροδρομικώς ή οδικώς αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε τρόπο μεταφοράς.

DDP - Delivered Duty Paid... (Παραδοτέο, δασμός πληρωμένος...): «Παραδοτέο, δασμός πληρωμένος» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του για παράδοση όταν θέσει τα εμπορεύματα στη διάθεση του αγοραστή, στον κατονομαζόμενο τόπο στη χώρα εισαγωγής. Ο πωλητής οφείλει να αναλάβει όλους τους κινδύνους και τα έξοδα συμπεριλαμβανομένων των δασμών, φόρων και λοιπών επιβαρύνσεων που συνεπάγεται η παράδοση των εμπορευμάτων στο σημείο αυτό, εκτελωνισμένα προς εισαγωγή. Ενώ ο όρος EXW αντιπροσωπεύει το ελάχιστο των υποχρεώσεων του πωλητή, ο όρος DDP αντιπροσωπεύει το μέγιστο αυτών.

DDU - Delivered Duty Unpaid... (Παραδοτέο, δασμός απλήρωτος...): «Παραδοτέο, δασμός απλήρωτος...» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του για παράδοση όταν θέσει τα εμπορεύματα στη διάθεση του αγοραστή, στον κατονομαζόμενο τόπο στη χώρα εισαγωγής. Ο πωλητής οφείλει να αναλάβει όλους τους κινδύνους και τα έξοδα που συνεπάγεται η κόμιση των εμπορευμάτων στο σημείο αυτό (εξαιρουμένων των δασμών, φόρων και λοιπών επιβαρύνσεων που οφείλονται κατά την εισαγωγή, καθώς επίσης και των εξόδων και κινδύνων της διεκπεραίωσης των απαραίτητων για την εισαγωγή των εμπορευμάτων τελωνειακών διατυπώσεων). Ο αγοραστής οφείλει να πληρώσει κάθε πρόσθετο έξοδο και να αναλάβει κάθε κίνδυνο που θα ανακύψει εξαιτίας της τυχόν παράλειψης του να εκτελωνίσει έγκαιρα τα εμπορεύματα προς εισαγωγή.

DEQ - Delivered Ex Quay... (Παραδοτέο εκ της προκουμαίας...): «Παραδοτέο εκ της προκουμαίας...» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του για παράδοση όταν θέσει τα εμπορεύματα στη διάθεση του αγοραστή επί της προκουμαίας (αποβάθρας), στο κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού, εκτελωνισμένα προς εισαγωγή. Ο πωλητής οφείλει να αναλάβει όλους τους κινδύνους και τα έξοδα, συμπεριλαμβανομένων και των δασμών, φόρων και λοιπών επιβαρύνσεων που συνεπάγεται η κόμιση των εμπορευμάτων στο σημείο αυτό.

DES - Delivered Ex Ship... (Παραδοτέο εκ του πλοίου...): «Παραδοτέο εκ του πλοίου...» σημαίνει ότι ο πωλητής εκπληρώνει την υποχρέωση του για παράδοση όταν τα εμπορεύματα έχουν τεθεί στη διάθεση του αγοραστή επί του πλοίου, μη εκτελωνισμένα προς εισαγωγή, στο κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού. Ο πωλητής υποχρεούται να αναλάβει όλα τα έξοδα και τους κινδύνους που σχετίζονται με την μεταφορά των εμπορευμάτων στο κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού.

4.10.5 Ασφάλιση μεταφοράς

Η ασφάλιση μεταφοράς είναι ένας από τους κύριους κλάδους της ασφάλισης. Στοχεύει στη μετάθεση του βάρους του κινδύνου από τους εξαγωγείς και εισαγωγείς των αγαθών στις ασφαλιστικές εταιρίες. Ο ασφαλισμένος, πληρώνοντας κάποιο ασφάλιστρο, αποκτά το δικαίωμα σε περίπτωση ζημίας να απαιτήσει αποζημίωση.

Για τη διευκόλυνση των συναλλασσομένων και των ασφαλιστικών εταιριών, οι όροι ασφάλισης μεταφερόμενων φορτίων τυποποιήθηκαν από το Ινστιτούτο Ασφαλιστικών Εταιριών του Λονδίνου και την Ένωση Ασφαλιστών των LLOYDS (Institute of London Underwriters - Lloyd's Underwriters' Association). Μετά την τυποποίηση αυτή έλαβαν τη μορφή στερεότυπων ρητρών των **Institute Cargo Clauses, 1.1.82**.

Συνεπώς, ο ασφαλιζόμενος δεν έχει παρά να επιλέξει το μέγεθος της κάλυψης που επιθυμεί και να ζητήσει από την ασφαλιστική του εταιρία να εκδώσει ασφαλιστήριο συμβόλαιο, συμπεριλαμβάνοντας σε αυτό τις αντίστοιχες ρήτρες.

Οι ρήτρες που εφαρμόζονται στις μεταφορές φορτίου είναι οι εξής:

1. INSTITUTE CARGO CLAUSES

Institute Cargo Clauses (C): αφορά την κάλυψη βασικών κινδύνων μεταφοράς και ισχύουν για όλα τα μέσα μεταφοράς. Ο ασφαλιστής ευθύνεται για τις απώλειες ή/και

ζημιές των ασφαλισμένων αντικειμένων που προκαλούνται, ανάλογα με το μέσο μεταφοράς από:

α) Θαλάσσια μεταφορά: πυρκαγιά, έκρηξη, προσάραξη, σύγκρουση, ναυάγιο, εκβολή φορτίου στη θάλασσα, συνεισφορά σε γενική αβαρία και σώστρα.

β) Χερσαία μεταφορά: Ατύχημα του αυτοκινήτου ή σιδηροδρομικού συρμού και Πυρκαγιά.

γ) Αεροπορική μεταφορά: Ατύχημα του αεροσκάφους και πυρκαγιά

δ) Ταχυδρομική μεταφορά: Ατύχημα του μεταφορικού μέσου και Πυρκαγιά.

Institute Cargo Clauses (B): εφαρμόζονται στις θαλάσσιες μεταφορές. Ο ασφαλιστής ευθύνεται για τους κινδύνους που καλύπτονται από τις ρήτρες (C), καθώς και για τις απώλειες ή / και ζημιές των ασφαλισμένων αντικειμένων που προκαλούνται από:

διαβροχή από θαλάσσιο νερό (για φορτία που φορτώνονται από το κατάστρωμα ή μέσα σε κιβώτια), αρπαγή του φορτίου από τη θάλασσα, απώλεια ολόκληρων "κόλλων" από πτώση τους στη θάλασσα, σεισμική έκρηξη ηφαιστείου και κεραυνό.

Institute Cargo Clauses (A): Κάλυψη όλων των κινδύνων μεταφοράς. Ισχύουν για όλα τα μέσα μεταφοράς. Ο ασφαλιστής ευθύνεται για τους κινδύνους που καλύπτονται από τις ρήτρες (C) και (B) καθώς και για τις απώλειες ή/και ζημιές των ασφαλισμένων αντικειμένων που προκαλούνται από: βροχή, γλυκό νερό, επαφή με άλλα εμπορεύματα ή με ξένες ουσίες, κλοπή, υπεξαίρεση, ελλείμματα λόγω ποσοτικής απώλειας, μη παράδοση ολόκληρων κόλλων, θραύση, σκουριά ή οξειδωση, διαρροή. Επιπλέον, καλύπτεται και ο κίνδυνος σκόπιμων ζημιών, που προέρχονται από κακόβουλες πράξεις τρίτων.

Για τις ρήτρες (A), (B) και (C) η ασφαλιστική κάλυψη αρχίζει από τη στιγμή που τα εμπορεύματα φεύγουν από την αποθήκη του τόπου που αναφέρεται στο ασφαλιστήριο συμβόλαιο για την έναρξη της μεταφοράς.

Η κάλυψη που προαναφέρθηκε συνεχίζεται κατά τη διάρκεια της μεταφοράς και λήγει όταν συμβεί οποιοδήποτε από τα παρακάτω δύο γεγονότα:

α) Με την παράδοση στην αποθήκη των παραληπτών στον τόπο προορισμού που αναφέρεται στο ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Ως αποθήκη παραλήπτη θεωρείται ο χώρος όπου αποθηκεύτηκαν τα ασφαλισμένα αντικείμενα για πρώτη φορά, ανεξάρτητα του αν ο χώρος αυτός ανήκει ή όχι στον παραλήπτη.

β) Μετά την πάροδο 60 ημερών από το τέλος της εκφόρτωσης από το μεταφορικό μέσο στο Τελωνείο του τόπου προορισμού.

Institute Cargo Clauses (Air): Κάλυψη όλων των κινδύνων αεροπορικής μεταφοράς. Δεν καλύπτονται αποστολές μέσω ταχυδρομείου. Ο ασφαλιστής ευθύνεται για τους κινδύνους που καλύπτονται από τις ρήτρες (A). Η διάρκεια της ασφαλιστικής κάλυψης ταυτίζεται με αυτήν των ρητρών (A), (B) και (C), εκτός από το χρονικό διάστημα που καλύπτεται η παραμονή του εμπορεύματος στο Τελωνείο του τόπου προορισμού, το οποίο περιορίζεται σε 30 ημέρες από το τέλος της εκφόρτωσης.

2. INSTITUTE WAR CLAUSES - Institute War Clauses (Cargo): αφορά κάλυψη κινδύνων πολέμου στη θαλάσσια μεταφορά.

Ο ασφαλιστής ευθύνεται για απώλεια ή/και ζημία του ασφαλισμένου αντικειμένου που προκαλείται από:

α) Πόλεμο, εμφύλιο πόλεμο, επανάσταση, εξέγερση, στάση ή κάθε εχθρική πράξη από ή ενάντια σε δύναμη που έχει εχθρικές διαθέσεις.

β) Σύλληψη, κατάσχεση ή κατακράτηση

γ) Εγκαταλειμμένες νάρκες, τορπίλες, βόμβες ή άλλα όπλα.

Institute War Clauses (Air Cargo): Κάλυψη κινδύνων πολέμου στην αεροπορική μεταφορά. Ο ασφαλιστής ευθύνεται για τους κινδύνους που καλύπτονται από τις ρήτρες Institute War Clauses (Cargo). Δεν καλύπτονται οι αποστολές μέσω ταχυδρομείου. Για τις ρήτρες War Clauses (Cargo) και War Clauses (Air Cargo) η ασφαλιστική κάλυψη αρχίζει από τη στιγμή που φορτώνονται τα εμπορεύματα σε πλοίο ή αεροσκάφος και

λήγει κατά την εκφόρτωσή τους στον τόπο προορισμού ή εφόσον δε γίνει η εκφόρτωση αμέσως, 15 ημέρες μετά την άφιξη στον τόπο προορισμού.

Institute War Clauses-Sendings by Post: Κάλυψη κινδύνων πολέμου στην ταχυδρομική μεταφορά. Ο ασφαλιστής ευθύνεται για τους κινδύνους που καλύπτονται από τις ρήτρες Institute War Clauses (Cargo). Η ασφαλιστική κάλυψη αρχίζει από τη στιγμή που τα εμπορεύματα φεύγουν από την αποθήκη του τόπου που αναφέρεται στο συμβόλαιο για την έναρξη της μεταφοράς. Συνεχίζεται (με εξαίρεση το χρόνο παραμονής στις αποθήκες της εταιρίας που τυχόν μεσολαβεί για τη συσκευασία των εμπορευμάτων) μέχρι την παράδοση στη διεύθυνση που αναφέρεται επί του ταχυδρομικού δέματος, όπου τερματίζεται.

4.11 Εξαγωγή Διαχείρισης Κινδύνων

Τιμολόγηση των εξαγωγών είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την προώθηση των εξαγωγών και την αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού του εμπορίου. Είναι σημαντικό για τον εξαγωγέα να κρατήσει τις τιμές προς τα κάτω έχοντας κατά νου όλα τα οφέλη των εξαγωγών και των εξόδων. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας τρόπος για την επιτυχία της τιμολόγησης των εξαγωγών. Διαφέρουν από εξαγωγή σε εξαγωγή, ανάλογα με το εάν ο εξαγωγέας είναι εξαγωγέας έμπορος ή ένας παραγωγός εξαγωγέας ή η εξαγωγή μέσω μιας canalising πρακτορείο.

Όπως κάθε επιχειρηματική συναλλαγή, ο κίνδυνος συνδέεται επίσης με το εμπόρευμα προς εξαγωγή σε μια ξένη αγορά. Η εξαγωγή είναι κίνδυνος για το διεθνές εμπόριο και είναι αρκετά διαφορετικός από τους κινδύνους που αφορούν στο εσωτερικό εμπόριο.

Τα διάφορα είδη των κινδύνων που συναντά κανείς στην εξαγωγή προϊόντος σε ένα διεθνές εμπόριο έχουν ως εξής:

Πιστωτικού Κινδύνου

Μερικές φορές, λόγω της μεγάλης απόστασης, γίνεται δύσκολο για έναν εξαγωγέα να ελέγξει τη φερεγγυότητα και τη φήμη του εισαγωγέα ή του αγοραστή. Αυξάνει τον κίνδυνο μη πληρωμής, τις καθυστερήσεις πληρωμών ή ακόμη και απλά απάτη. Έτσι, είναι απαραίτητο για έναν εξαγωγέα να καθορίσουν την τιμολογιακή διαδικασία του ξένου αγοραστή. Ο εξαγωγέας μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια των εμπορικών επιχειρήσεων που μπορούν να προσφέρουν βοήθεια σε πιστωτικό έλεγχο των ξένων εταιρειών.

Κακή Ποιότητα

Εξαγόμενων εμπορευμάτων μπορεί να απορριφθεί από έναν εισαγωγέα βάσει των κακής ποιότητας. Έτσι πάντα συνιστάται να ελέγξει σωστά τα προς εξαγωγή εμπορεύματα. Μερικές φορές ο αγοραστής ή ο εισαγωγέας θέτει το ζήτημα της ποιότητας μόνο για να ασκήσει πίεση στον εξαγωγέα και να διαπραγματευτεί μια χαμηλότερη τιμή. Έτσι, είναι καλύτερο να επιτραπεί η διαδικασία ελέγχου από ανεξάρτητη εταιρεία ελέγχου πριν από την αποστολή. Η εν λόγω επιθεώρηση προστατεύει τόσο τον εισαγωγέα όσο και τον εξαγωγέα. Επιθεώρηση γίνεται κανονικά μετά από αίτηση του εισαγωγέα και το κόστος για τον έλεγχο βαρύνουν τον εισαγωγέα ή μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης που θα περιλαμβάνεται στην τιμή της σύμβασης.

Εναλλακτικά, μπορεί να είναι μια καλή ιδέα να μεταφέρει ένα ή δύο δείγματα των προϊόντων που παράγονται στον εισαγωγέα από μια διεθνή εταιρεία ταχυμεταφορών

Κίνδυνοι Μεταφορές

Με την κυκλοφορία των εμπορευμάτων από τη μία ήπειρο στην άλλη, ή ακόμα και μέσα στην ίδια ήπειρο, τα εμπορεύματα αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους. Υπάρχει ο κίνδυνος της κλοπής, φθοράς και, ενδεχομένως, τα εμπορεύματα να μην φθάνουν καθόλου στο προορισμό τους.

Logistic Κινδύνου

Ο εξαγωγέας πρέπει να κατανοήσει όλες τις πτυχές της διεθνούς εφοδιαστικής, ιδίως δε

τη σύμβαση μεταφοράς. Η σύμβαση αυτή καταρτίζεται μεταξύ ενός φορτωτή και του μεταφορέα (των μεταφορέων). Γι 'αυτό ο εξαγωγέας μπορεί να αναφέρονται σε Incoterms 2000, ICC δημοσίευση.

Νομικούς κινδύνους

Διεθνείς νόμοι και κανονισμοί αλλάζουν συχνά. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για έναν εξαγωγέα να εκπονεί μια σύμβαση, σε συνδυασμό με μια νομική εταιρεία, εξασφαλίζοντας έτσι ότι τα συμφέροντα του εξαγωγέα.

Πολιτικός Κίνδυνος

Ο πολιτικός κίνδυνος προκύπτει λόγω των αλλαγών στις πολιτικές κυβέρνησης ή αστάθεια στον τομέα της διακυβέρνησης. Γι 'αυτό είναι σημαντικό για έναν εξαγωγέα να είναι συνεχώς σε επίγνωση των πολιτικών των ξένων κυβερνήσεων, έτσι ώστε να μπορούν να αλλάξουν την τακτική τους αναλόγως και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για να αποτραπεί η απώλεια των επιχειρήσεων και επενδύσεων.

Απρόβλεπτος κίνδυνος

Απρόβλεπτου κινδύνου, όπως η τρομοκρατική επίθεση ή πληγεί από φυσική καταστροφή όπως ένας σεισμός μπορεί να προκαλέσει βλάβη στα εξαγόμενα προϊόντα. Επομένως, είναι σημαντικό ο εξαγωγέας να εξασφαλίσει μια ρήτρα ανωτέρας βίας στη σύμβαση εξαγωγής.

Συναλλαγματικοί κίνδυνοι

Συναλλαγματικός κίνδυνος συμβαίνει λόγω της αβεβαιότητας της αξία ενός νομίσματος στο μέλλον. Συναλλαγματικός κίνδυνος μπορεί να αποφευχθεί με τη θέσπιση καθεστώτος αντιστάθμισης.

Εξαγωγή Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου

Η διαχείριση του κινδύνου είναι μια διαδικασία σκέψης αναλυτικά για όλα τα πιθανά ανεπιθύμητα αποτελέσματα πριν αυτά συμβούν και τον καθορισμό μέτρων πως θα αποφευχθούν.

Υπάρχουν έξι βασικά στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου:

- Καθιέρωση πλαίσιο
- Προσδιορισμός των κινδύνων
- Αξιολόγηση της πιθανότητας και των πιθανών συνεπειών των κινδύνων
- Ανάπτυξη στρατηγικών για τον περιορισμό αυτών των κινδύνων
- Παρακολούθηση και αναθεώρηση των αποτελεσμάτων
- Ενημέρωση και διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνου βοηθά έναν εξαγωγέα να διευρύνει το προφίλ κινδύνου για την ξένη αγορά. Για μια μικρή επιχείρηση κατά την εξαγωγή, ένας εξαγωγέας πρέπει να διατηρεί την ανάλυση του κινδύνου του διαχείρισης σαφή και απλή.

Εξαγωγή μετριασμού του κινδύνου

Μετριασμός κινδύνου εξαγωγών είναι οι διάφορες στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν από τον εξαγωγέα για την αποφυγή των κινδύνων που συνδέονται με την εξαγωγή των εμπορευμάτων.

Άμεση Credit: οργανισμούς εξαγωγικών πιστώσεων, υποστήριξη των εξαγωγών μέσω της παροχής άμεσων πιστώσεων είτε του εισαγωγέα ή του εξαγωγέα.

Εισαγωγέας: μια πίστωση αγοραστή παρέχεται στον εισαγωγέα για την αγορά αγαθών.

Εξαγωγέας: κάνει μία αναβαλλόμενη πώληση πληρωμής. Ασφάλιση χρησιμοποιείται για να προστατεύσει τον πωλητή ή τράπεζα.

Εγγυήσεις Εγγυητική επιστολή (εγγύηση συμμετοχής στο διαγωνισμό): προστατεύει από την μη ρεαλιστική προσφορά εξαγωγέα ή την αποτυχία να εκτελέσει τη σύμβαση μετά από να κερδίσει την προσφορά.

Εγγύηση καλής εκτέλεσης: Οι επιδόσεις των εγγυήσεων εξαγωγέα μετά την υπογραφή της σύμβασης.

Advance διασφάλιση της πληρωμής (επιστολή της αποζημίωσης): στην περίπτωση όπου μια πρόοδος εισαγωγέας κεφαλαίων, τις εγγυήσεις επιστροφής χρημάτων σε περίπτωση εξαγωγέας δεν εκτελεί.

Αναμονής επιστολή της πίστωσης: εκδότρια τράπεζα υπόσχεται να καταβάλει εξαγωγέα για λογαριασμό του εισαγωγέα.

Ασφάλιση Μεταφορές ασφάλιση: Καλύπτουν τα αγαθά κατά τη μεταφορά? Βαθμός της κάλυψης ποικίλλει.

Ασφάλιση Πιστώσεων: Προστατεύει από αφερεγγυότητας αγοραστή ή παρατεταμένη προεπιλογές ή / και πολιτικούς κινδύνους.

Ο πωλητής μη συμμόρφωσης (ασφάλιση πιστώσεων): Καλύπτουν τις εκ των προτέρων τον κίνδυνο πληρωμής.

Ξένες ασφαλιστικές συναλλαγματικό κίνδυνο: Παρέχει εξασφάλιση έναντι του συναλλαγματικού κινδύνου.

Αντιστάθμιση: Τα όργανα που χρησιμοποιούνται για να Hedge Κίνδυνος τιμής Προγράμματα σταθεροποίησης και ταμεία.

- Χρόνος αγοράς / πώλησης
- Σταθερή τιμή μακροπρόθεσμων συμβάσεων
- Προθεσμιακά συμβόλαια
- Ανταλλαγές

4.12 Ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων

Εκτός από τους κινδύνους που προκύπτουν από τη μεταφορά των προϊόντων κατά την εξαγωγή τους, προκύπτουν και άλλοι που αφορούν τις πιστώσεις και που δεν καλύπτονται από ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν και λειτουργούν στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, ειδικοί Ασφαλιστικοί Οργανισμοί που ενισχύονται από το κράτος.

Στην Ελλάδα ο οργανισμός που έχει αναλάβει το έργο αυτό είναι ο **Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων** (Ο.Α.Ε.Π.) που είναι αυτόνομος οργανισμός (Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου) με την εγγυοδοσία το Ελληνικού Δημοσίου και την Εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Ο Ο.Α.Ε.Π. ασφαλίσει, έναντι εμπορικών και πολιτικών κινδύνων μη πληρωμής, τις εξαγωγικές πιστώσεις που παρέχουν οι Έλληνες εξαγωγείς σε πελάτες του εξωτερικού για την πώληση προϊόντων, υπηρεσιών, ή ακόμα κατασκευής τεχνικών έργων. Ο ΟΑΕΠ ασφαλίσει επίσης, έναντι πολιτικών κινδύνων, τις επενδύσεις που πραγματοποιούν Έλληνες επιχειρηματίες στο εξωτερικό. Οι κίνδυνοι που καλύπτονται από τους οργανισμούς που αναλαμβάνουν την ασφάλιση των εξαγωγικών πιστώσεων είναι οι ακόλουθοι:

- **Αφερεγγυότητα του αγοραστή ή εργοδότη**, φυσικού ή νομικού προσώπου. Ο έλεγχος της φερεγγυότητας πραγματοποιείται συνήθως από τον ίδιο τον οργανισμό, διαφορετικά δεν αναγνωρίζεται από αυτόν και, συνεπώς, δεν θεμελιώνεται δικαίωμα αποζημίωσης σε περίπτωση αφερεγγυότητας.
- **Υπερημερία του αγοραστή ή εργοδότη**, φυσικού ή νομικού προσώπου Άρνηση παραλαβής του εμπορεύματος ή μη εξόφληση της αξίας του από τον αγοραστή, φυσικό ή νομικό πρόσωπο, αλλοδαπό δημόσιο ή οργανισμό ελεγχόμενο από αυτό. Η άρνηση παραλαβής θα πρέπει να οφείλεται – σε μερική ή ολική καταστροφή του εμπορεύματος κατά τη μεταφορά ή - σε ελάττωμα που προήλθε κατά τη μεταφορά, ή από άλλη αιτία για την οποία δεν υπάρχει ευθύνη του πωλητή.
- **Άρνηση παραλαβής του έργου ή μη εξόφληση της αξίας του από τον εργοδότη**, φυσικό ή νομικό πρόσωπο, αλλοδαπό ή δημόσιο ή οργανισμό ελεγχόμενο από αυτό. Η άρνηση παραλαβής θα πρέπει να οφείλεται είτε σε

- μερική είτε σε ολική καταστροφή του έργου, ή σε ελάττωμα προ κλήθηκε κατά την εκτέλεσή του, εφόσον δεν υπάρχει υπαιτιότητα του εργολήπτη.
- **Ακύρωση της άδειας εισαγωγής ή εξαγωγής.** Η ακύρωση θα πρέπει να προέρχεται από ενέργεια των Κρατικών Αρχών της χώρας εισαγωγής ή εξαγωγής. Αυθαίρετη καταγγελία, τροποποίηση ή μη εκτέλεση της σύμβασης από τον αγοραστή ή τον εργοδότη.
 - **Απαγόρευση μεταφοράς συναλλάγματος.**
 - **Επιβολή δικαιοστασίου στη χώρα προορισμού των αγαθών,** παροχής των υπηρεσιών, εκτέλεσης του έργου ή πραγματοποίησης των επενδύσεων.
 - **Αναγκαία εκ των υστέρων αλλαγή συγκοινωνιακού μέσου ή της πορείας του κατά τη μεταφορά των εμπορευμάτων.**
 - **Πράξεις ή ενέργειες αλλοδαπού κράτους ή οργανισμού ελεγχόμενου από αλλοδαπό κράτος.** Οι πράξεις ή ενέργειες θα πρέπει να αποδεικνύονται με επίσημα έγγραφα και να εμποδίζουν την εκτέλεση της σύμβασης ή την κανονική λειτουργία της επένδυσης ή να διαφοροποιούν το αρχικό καθεστώς της επένδυσης, όπως εθνικοποιήσεις, απαλλοτριώσεις, κλπ.
 - **Γεγονότα ανωτέρας βίας,** όπως πόλεμος, εσωτερικές ταραχές, τρομοκρατικές ενέργειες, θεομηνίες και απεργίες, που καθιστούν αδύνατη ολικά ή μερικά την εκτέλεση ή την εμπρόθεσμη εκτέλεση της σύμβασης ή την κανονική λειτουργία της επένδυσης.
 - **Μείωση της τιμής πώλησης σε συνάλλαγμα εγχώριου προϊόντος ή υπηρεσίας που εξάγεται,** σε σχέση με αυτή που ίσχυε κατά το χρόνο σύναψης της ασφαλιστικής σύμβασης.
 - **Υποτίμηση του νομίσματος συναλλαγής έναντι του τοπικού νομίσματος,** σε σχέση με την ισοτιμία που ίσχυε κατά το χρόνο σύναψης της ασφαλιστικής σύμβασης.
 - **Δαπάνες προώθησης των πωλήσεων στο εξωτερικό,** που δεν καλύπτονται από τα έσοδα των αντίστοιχων πωλήσεων αγαθών ή παροχής υπηρεσιών

4.12.1 Μορφές και διαδικασίες ασφάλισης

Η ασφαλιστική κάλυψη που παρέχεται από τους Οργανισμούς Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων, εμφανίζεται κυρίως με δύο μορφές ασφάλισης:

Η πρώτη αφορά **ασφάλιση συγκεκριμένης εξαγωγής,** με προορισμό συγκεκριμένο πελάτη ή πελάτες, σε συγκεκριμένη χώρα.

Η δεύτερη αφορά σε **πρόγραμμα ασφάλισης ετήσιας διάρκειας** και αφορά σε όλες τις εξαγωγές που πραγματοποιεί ο εξαγωγέας μέσα στο χρόνο, προς όλους τους πελάτες του στις αντίστοιχες χώρες.

Τα ασφάλιστρα καθορίζονται συνήθως για τη δεύτερη περίπτωση σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από εκείνα της πρώτης.

Η διαδικασία ασφάλισης συνήθως είναι απλή και εξαντλείται σε τρία απλά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο ενδιαφερόμενος εξαγωγέας:

- συμπληρώνει το ειδικό έντυπο αίτησης ασφάλισης
- υποβάλλει την αίτηση στον αρμόδιο οργανισμό
- μετά τον έλεγχο των στοιχείων της αίτησης από την αρμόδια Υπηρεσία και την αποδοχή των όρων της ασφάλισης από τον εξαγωγέα, συντάσσεται και υπογράφεται Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο.

Ο εξαγωγέας έχει τη δυνατότητα, μετά από σχετική έγκριση του αρμόδιου για την ασφάλιση Οργανισμού, να εκχωρήσει τα δικαιώματά του, που προκύπτουν από το Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο στην εμπορική τράπεζα με την οποία συνεργάζεται, πετυχαίνοντας έτσι εγγύηση για τη χρηματοδότησή του.

Σύμφωνα με τον Ο.Α.Ε.Π οι βασικοί όροι ασφάλισης είναι τρεις:

1. Ποσοστό Κάλυψης: Σύμφωνα με το άρθρο 5 του ιδρυτικού νόμου του ΟΑΕΠ (Ν.1796/88), ο Οργανισμός μπορεί να καλύπτει μέχρι το 95% της ασφαλισμένης φορτωθείσας αξίας. Φυσικά, το κατά περίπτωση καθοριζόμενο από τον ΟΑΕΠ ποσοστό κάλυψης εξαρτάται από την πιστοληπτική ικανότητα του ξένου αγοραστή και την οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας προορισμού. Για το λόγο αυτό, στο ίδιο Ασφαλιστήριο Συμβόλαιο όπου καλύπτονται εμπορικοί και πολιτικοί κίνδυνοι, διαφοροποιούνται τα ποσοστά κάλυψης για κάθε μία από τις παραπάνω δύο κατηγορίες κινδύνων.

2. Πιστωτικό Όριο: Για κάθε ξένο αγοραστή υπολογίζεται ένα μέγιστο ποσό (όριο) μέχρι του οποίου ο ασφαλισμένος εξαγωγέας μπορεί να παρέχει πιστώσεις ανά πάσα χρονική στιγμή. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι το πιστωτικό όριο είναι ανακυκλούμενο (revolving) και παύει να ισχύει για όσο χρονικό διάστημα υπάρχει ληξιπρόθεσμη απαίτηση.

3. Ασφάλιστρο: Το ύψος του ασφαλίστρου καθορίζεται κατά περίπτωση και υπολογίζεται σαν ποσοστό επί της φορτωθείσας αξίας του τιμολογίου. Το ασφάλιστρο εξαρτάται βασικά από τον αριθμό των εμπορικών και πολιτικών κινδύνων μη πληρωμής έναντι των οποίων ζητά να καλυφθεί ο εξαγωγέας, με ταυτόχρονη συνεκτίμηση διαφόρων παραμέτρων, όπως π.χ. το είδος του εξαγόμενου προϊόντος, η φερεγγυότητα του ξένου αγοραστή, ο τρόπος διακανονισμού της πληρωμής, η οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας προορισμού, κλπ.

4.12.2 Ασφαλιστικά προϊόντα του Ο.Α.Ε.Π.

Τα προϊόντα που προσφέρει στη χώρα μας ο Ο.Α.Ε.Π. είναι συνοπτικά τα ακόλουθα:

1. Πρόγραμμα ασφάλισης βραχυπρόθεσμων εξαγωγικών πιστώσεων: Τα Προγράμματα Ασφάλισης Βραχυπρόθεσμων Εξαγωγικών Πιστώσεων που προσφέρει ο ΟΑΕΠ είναι δύο: «Μεμονωμένων Φορτώσεων» και «Καθολικής Ασφάλισης Εξαγωγών GLOBAL». Το Πρόγραμμα «Μεμονωμένων Φορτώσεων» αφορά ασφάλιση συγκεκριμένων φορτώσεων με προορισμό συγκεκριμένο πελάτη ή πελάτες, σε συγκεκριμένη χώρα ή χώρες, ενώ το Πρόγραμμα «GLOBAL» προσφέρεται με συμβόλαιο ασφάλισης ετήσιας διάρκειας και αφορά όλες ανεξαιρέτως τις φορτώσεις που πραγματοποιεί ο ασφαλισμένος εξαγωγέας μέσα στο χρόνο, προς όλους τους πελάτες του, προς όλες τις χώρες που αυτοί βρίσκονται.

2. Πρόγραμμα ασφάλισης μεσο-μακροπρόθεσμων εξαγωγικών πιστώσεων: Το Πρόγραμμα αυτό αφορά ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων μεσοπρόθεσμης διάρκειας (2-5 χρόνια), ή μακροπρόθεσμης διάρκειας (πάνω από 5 χρόνια), έναντι εμπορικών και πολιτικών κινδύνων. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται για «επί πιστώσει» πώληση προϊόντων που δικαιολογεί εξόφληση σε περισσότερα του ενός χρόνια. Πρόκειται για «ενδιάμεσα» ή «κεφαλαιουχικά» προϊόντα μεγάλης αξίας (μηχανήματα, καλώδια, τηλεπικοινωνιακό υλικό, αγωγοί, κλπ.).

3. Προγράμματα Ασφάλισης τεχνικών έργων: αφορούν τεχνικές εταιρίες που μέσω των Προγραμμάτων αυτών καλύπτονται οι εμπορικοί και πολιτικοί κίνδυνοι μη πληρωμής της αξίας του έργου από τους Δημόσιους και Ιδιωτικούς Φορείς - Οφειλέτες των ξένων χωρών.

4. Πρόγραμμα ασφάλισης πιστώσεων στον αγοραστή: Ενώ στις προηγούμενες μορφές, ο Ο.Α.Ε.Π. ασφαλίσει άμεσα των Έλληνα εξαγωγέα, στο Πρόγραμμα Ασφάλισης Πιστώσεων στον Αγοραστή (Buyer's Credit), ο Ο.Α.Ε.Π. ασφαλίσει την πίστωση που παρέχει η Τράπεζα (Ελληνική ή το υποκατάστημα ξένης Τράπεζας στην Ελλάδα) στον αλλοδαπό εισαγωγέα προκειμένου αυτός να αγοράσει Ελληνικά προϊόντα.

5. Προγράμματα ασφάλισης επενδύσεων εξωτερικού: αφορά ασφάλιση ελληνικών επενδύσεων στο εξωτερικό έναντι πολιτικών κινδύνων. Περισσότερες πληροφορίες για τα προγράμματα του Ο.Α.Ε.Π. μπορεί να λάβει κάθε ενδιαφερόμενος από την ιστοσελίδα του Οργανισμού.

4.13 Διεθνείς διακανονισμοί και πληρωμές

4.13.1 Τρόποι διακανονισμού

Ένα από τα κύρια ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα δυο μέρη μιας διεθνούς αγοραπωλησίας, ο αγοραστής και ο πωλητής, είναι αυτό του τρόπου διακανονισμού της πληρωμής των εμπορευμάτων. Στο σημείο αυτό τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις των μερών συγκρούονται: ο πωλητής επιθυμεί να εισπράξει όσο το δυνατό γρηγορότερα την αξία των εμπορευμάτων, ακόμη και σε χρόνο που προηγείται από την παράδοσή τους, ενώ ο αγοραστής έχει κάθε συμφέρον να παρατείνει την προθεσμία πληρωμής σε χρόνο πολύ μεταγενέστερο από την εκ μέρους παραλαβή των εμπορευμάτων.

Στην πρακτική του διεθνούς εμπορίου χρησιμοποιούνται συγκεκριμένοι τρόποι διακανονισμού, λίγο ως πολύ ομοιόμορφοι σε διεθνές επίπεδο. Οι τρόποι αυτοί είναι οι εξής:

1. Ανοικτός λογαριασμός (Open Account)

Ο ανοικτός λογαριασμός είναι μια συμφωνία μεταξύ αγοραστή και πωλητή, κατά την οποία ο πωλητής συμφωνεί να παραδίδει εμπορεύματα στον αγοραστή, χωρίς να εξαρτά την παράδοσή τους από άμεση πληρωμή της αξίας τους, ή άλλη διατύπωση εκ μέρους του αγοραστή. Ο τελευταίος έχει δεσμευτεί να πληρώσει την αξία των εμπορευμάτων στον πωλητή σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα μετά την παραλαβή τους. Το χρονικό αυτό διάστημα μπορεί να κυμαίνεται από λίγες ημέρες έως και αρκετά χρόνια. Η λειτουργία του ανοικτού λογαριασμού απαιτεί μεγάλη εμπιστοσύνη του πωλητή προς το πρόσωπο του αγοραστή, επειδή η προσωπική του φερεγγυότητα είναι το μόνο διασφαλιστικό στοιχείο για τον πωλητή ότι θα λάβει την αξία των εμπορευμάτων του. Συνήθως ο ανοικτός λογαριασμό αποτελεί διαρκή συμφωνία μεταξύ των μερών, βάσει της οποίας διακανονίζονται όλες οι μεταξύ τους αγοραπωλησίες.

Κύρια στοιχεία της είναι το όριο οφειλής (plafont) που καθορίζει ο πωλητής, το μέγιστο δηλαδή ύψος μέχρι το οποίο είναι δυνατό να φθάσει η οφειλή του αγοραστή, καθώς και η προθεσμία εξόφλησης που παρέχει ο πωλητής για την πληρωμή της αξίας κάθε ποσότητας εμπορευμάτων που παραδίδει.

Για τον καθορισμό των δύο αυτών στοιχείων, ο πωλητής πρέπει να λάβει υπόψη του κυρίως τα εξής στοιχεία:

- τη φερεγγυότητα (πιστοληπτική ικανότητα) του αγοραστή.
- το αναμενόμενο συνολικό ύψος των πωλήσεων προς το συγκεκριμένο αγοραστή σε σχέση με το χρόνο (ετήσιος τζίρος).
- τη δική του πιστοδοτική ικανότητα (που σχετίζεται και με τη ρευστότητα της επιχείρησής του).
- τις συνθήκες της αγοράς, τόσο γενικά όσο και στο συγκεκριμένο είδος.

Στον ανοικτό λογαριασμό τα εμπορεύματα παραδίδονται από τον μεταφορέα στον παραλήπτη ελεύθερα πληρωμής και χωρίς ιδιαίτερες διατυπώσεις (στο μέτρο που αυτό επιτρέπεται από τη νομοθεσία της χώρας προορισμού). Η πληρωμή των εμπορευμάτων γίνεται επίσης με απλό έμβασμα από τον αγοραστή στον πωλητή. Το λειτουργικό κόστος του τρόπου αυτού διακανονισμού εμφανίζεται ιδιαίτερα χαμηλό, αφού περιορίζονται στο ελάχιστο οι προμήθειες των τραπεζών και των μεταφορικών εταιριών.

Αντιστάθμισμα του χαμηλού κόστους είναι όμως ο υψηλός κίνδυνος που αναλαμβάνει ο πωλητής, που μπορεί να φθάσει μέχρι και στην ολική απώλεια της αξίας των εμπορευμάτων του. Ο περιορισμός του κινδύνου είναι εφικτός με την εγγύηση της πληρωμής από τρίτο φερέγγυο πρόσωπο. Στην πράξη συνήθίζεται η έκδοση εγγυητικής επιστολής πληρωμής (Payment guarantee) από τράπεζα, οπότε ο κίνδυνος περιορίζεται στο ελάχιστο, με παράλληλη όμως αύξηση του κόστους της συναλλαγής.

2. Διακανονισμός έναντι φορτωτικών εγγράφων

Οι τρόποι διακανονισμού "έναντι φορτωτικών εγγράφων" έχουν επινοηθεί για να δοθεί η δυνατότητα στον πωλητή να μην αποξενωθεί από την κατοχή του εμπορεύματος, πριν ο αγοραστής τηρήσει τη συμβατική υποχρέωσή του για πληρωμή της αξίας του ή αποδοχή ισόποσου προθεσμιακού τίτλου. Κοινό χαρακτηριστικό των τρόπων αυτών είναι ότι η μεταφορική εταιρεία που έχει αναλάβει τη διεθνή μεταφορά του εμπορεύματος δεσμεύεται να μην το παραδώσει στον αγοραστή, αν ο τελευταίος δεν αποδείξει ότι έχει προβεί στον διακανονισμό της αξίας του.

Με τον όρο "διακανονισμός" εννοείται είτε η πληρωμή της αξίας των εμπορευμάτων, είτε η εκ μέρους του αγοραστή αποδοχή προθεσμιακών τίτλων, είτε και συνδυασμός των παραπάνω, ανάλογα με τη σχετική συμφωνία αγοραστή - πωλητή.

Για την πραγματοποίηση του διακανονισμού μεσολαβεί το **τραπεζικό σύστημα** κατά τον ακόλουθο τρόπο: Ο πωλητής, μετά τη φόρτωση παραδίδει μια πλήρη σειρά φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζά του (αποστέλουσα τράπεζα) και της δίνει οδηγίες για την αποστολή τους σε τράπεζα της χώρας του αγοραστή (επιφορτισμένη με την εισπραξη τράπεζα). Η τράπεζα αυτή, μόλις παραλάβει τα φορτωτικά έγγραφα και τις οδηγίες της αποστέλλουσας τράπεζας, καλεί τον αγοραστή να διακανονίσει την αξία των φορτωτικών εγγράφων - σύμφωνα με τις οδηγίες της αποστέλλουσας τράπεζας - και να τα παραλάβει. Έχοντας στην κατοχή του τα φορτωτικά έγγραφα και - συνήθως - μια έγγραφη βεβαίωση της επιφορτισμένης με την εισπραξη τράπεζας ότι πραγματοποίησε το διακανονισμό της αξίας τους, ο αγοραστής αποκτά το δικαίωμα να ζητήσει από τη μεταφορική εταιρεία να του παραδώσει τα εμπορεύματα.

Οι οδηγίες της αποστέλλουσας τράπεζας για το διακανονισμό είναι δυνατό να προβλέπουν παράδοση των φορτωτικών εγγράφων στον αγοραστή είτε έναντι πληρωμής της αξίας του είτε έναντι αποδοχής προθεσμιακών τίτλων.

α. Διακανονισμός έναντι φορτωτικών εγγράφων με αποδοχή (Documents against Acceptance).

Έναντι φορτωτικών εγγράφων με αποδοχή σημαίνει ότι η παράδοση των φορτωτικών εγγράφων από την επιφορτισμένη με την εισπραξη τράπεζα στον αγοραστή θα πραγματοποιηθεί εφόσον αυτός αποδειχτεί προθεσμιακούς τίτλους για την μελλοντική πληρωμή της αξίας των εμπορευμάτων, σύμφωνα με τις οδηγίες της αποστέλλουσας τράπεζας. Οι προθεσμιακοί τίτλοι που γίνονται συνήθως αποδεκτοί είναι η συναλλαγματική (Bill of Exchange), το γραμμάτιο σε διαταγή (Promissory Note) και η υποσχετική επιστολή (Promissory Letter). Από αυτούς, οι δύο πρώτοι είναι τυπικά αξιόγραφα, με αυξημένη νομική κάλυψη του δικαιούχου (λήπτη ή κομιστή), ενώ το τρίτο είναι απλό άτυπο έγγραφο, με το οποίο ο αγοραστής, υπόσχεται να εξοφλήσει την οφειλή του στον πωλητή. Ανεξάρτητα από τη νομική κάλυψη που αποκτά (ή δεν αποκτά) ο πωλητής, έχοντας στην κατοχή του τα αξιόγραφα που αποδέχτηκε ο αγοραστής, το κύριο στοιχείο αυτού του τρόπου διακανονισμού είναι ότι το εμπόρευμα παραδίδεται στον αγοραστή χωρίς πληρωμή, με απλή αποδοχή τίτλων. Επομένως η πληρωμή του εξαρτάται και πάλι από τη φερεγγυότητα του αγοραστή. Έτσι η μέθοδος αυτή διακανονισμού μοιάζει αρκετά με τον ανοικτό λογαριασμό, από τη σκοπιά των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο πωλητής.

Είναι βέβαια και στην περίπτωση αυτή δυνατή η έκδοση εγγυητικής επιστολής τράπεζας, με την οποία να διασφαλίζεται τόσο η αποδοχή των προθεσμιακών τίτλων, όσο και η πληρωμή στη λήξη τους. Αυτό όμως συνεπάγεται πρόσθετο κόστος για τη συναλλαγή.

β. Έναντι φορτωτικών εγγράφων με πληρωμή (Documents against Payment):

Με τον τρόπο αυτό διακανονισμού, που είναι γνωστός στη διεθνή πρακτική και ως "έναντι φορτωτικών τοις μετρητοίς, ο αγοραστής παραλαμβάνει τα φορτωτικά έγγραφα - και τα εμπορεύματα - έναντι πληρωμής της αξίας τους στην επιφορτισμένη με την είσπραξη τράπεζα. Έτσι, ο πωλητής είναι βέβαιος ότι δεν θα χάσει τον έλεγχο των εμπορευμάτων αν δεν εισπράξει προηγουμένως την αξία τους από τον αγοραστή. Μοναδικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει είναι η άρνηση παραλαβής (και πληρωμής) των φορτωτικών εγγράφων από τον αγοραστή, ενδεχόμενο που θα τον οδηγήσει είτε στην αναζήτηση νέου αγοραστή των εμπορευμάτων (που ήδη βρίσκονται στο εξωτερικό), είτε στον επαναπατρισμό τους, με επιπλέον επιβάρυνσή του με τα σχετικά έξοδα. Σε ορισμένα εμπορεύματα, όπως είναι τα ευπαθή ή τα εποχιακά, η άρνηση παραλαβής συνεπάγεται συνήθως ολική απώλεια της αξίας τους. Και στον τρόπο αυτό είναι δυνατή η διασφάλιση του πωλητή για την πληρωμή των εμπορευμάτων με την έκδοση τραπεζικής εγγυητικής επιστολής για την εγγύηση της πληρωμής των φορτωτικών εγγράφων. Με τη μέθοδο αυτή αποτρέπεται και ο κίνδυνος της άρνησης παραλαβής από τον αγοραστή.

3. Τραπεζική Ενέγγυος Πίστωση (Documentary Credit) Ένα δεύτερο σημείο που πρέπει να προσεχθεί στις διεθνείς αγοραπωλησίες είναι ο χρόνος πληρωμής των εμπορευμάτων. Με τους παραπάνω τρόπους διακανονισμού η πληρωμή των εμπορευμάτων γίνεται κατά κανόνα μετά την άφιξη τους στον συμφωνημένο τόπο προορισμού. Θεωρήθηκε λοιπόν απαραίτητο να υπάρξει τρόπος διακανονισμού που να μην εξαρτά την πληρωμή των εμπορευμάτων από την άφιξη αλλά από τη φόρτωσή τους, και να απαλλάσσει πλήρως τον πωλητή από το πρόβλημα της φερεγγυότητας του αγοραστή. Ο τρόπος αυτός είναι η τραπεζική ενέγγυος πίστωση. Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση είναι μια γραπτή υπόσχεση μιας τράπεζας (εκδότρια τράπεζα - issuing bank) που απευθύνεται προς τον πωλητή των εμπορευμάτων (δικαιούχο της πίστωσης - beneficiary) κατ' εντολή και σύμφωνα με τις οδηγίες του αγοραστή (εντολέα - applicant). Με αυτήν η εκδότρια τράπεζα υπόσχεται να πληρώσει στο δικαιούχο ορισμένο ποσό (την αξία των εμπορευμάτων), σε τακτή προθεσμία εφόσον ο τελευταίος της παραδώσει συγκεκριμένα φορτωτικά έγγραφα. Στην τραπεζική ενέγγυος πίστωση την ευθύνη για την πληρωμή της αξίας των εμπορευμάτων αναλαμβάνει άμεσα μια τράπεζα, υποκαθιστώντας έτσι τον αγοραστή των εμπορευμάτων. Συνεπώς, η φερεγγυότητα του τελευταίου είναι πλέον αδιάφορη για τον πωλητή των εμπορευμάτων, ο οποίος βασίζει την ασφάλεια της απαίτησής του στην - οπωσδήποτε μεγαλύτερη - φερεγγυότητα μιας τράπεζας. Επιπλέον, η πληρωμή της αξίας των εμπορευμάτων πραγματοποιείται, μέσω του μηχανισμού της πίστωσης, με την παράδοση φορτωτικών εγγράφων, συνεπώς αμέσως μετά τη φόρτωση, και δε συσχετίζεται με την άφιξη των εμπορευμάτων στον προορισμό τους.

Εξαιτίας των πλεονεκτημάτων τους αυτών οι πιστώσεις αποτελούν ιδανικό τρόπο πληρωμής όταν ο πωλητής δεν εμπιστεύεται τον αγοραστή, ή όταν μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα από τη φόρτωση των εμπορευμάτων μέχρι την άφιξή τους στον προορισμό τους (υπερπόντιες αγοραπωλησίες). Στην τραπεζική πρακτική έχουν διαμορφωθεί διάφοροι τύποι πιστώσεων, για να εξυπηρετήσουν ειδικές ανάγκες του διεθνούς εμπορίου. Οι κυριότεροι είναι:

Ανακλητές πιστώσεις (Revocable Credits): Πρόκειται για πιστώσεις περιορισμένης διασφαλιστικής αξίας, επειδή η εκδότρια τράπεζα διατηρεί το δικαίωμα να τις ανακαλέσει ή να τις τροποποιήσει οποτεδήποτε, ανεξάρτητα από τη θέληση του δικαιούχου.

ii. Αμετάκλητες πιστώσεις (Irrevocable Credits): Στις πιστώσεις αυτές η εκδότρια τράπεζα δε δικαιούται να προχωρήσει σε ανάκληση ή τροποποίηση μέσα στο χρόνο ισχύος τους, χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του δικαιούχου. Αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των πιστώσεων.

iii. Βεβαιωμένες πιστώσεις (Confirmed Credits): Πρόκειται για αμετάκλητες πιστώσεις, την πληρωμή των οποίων εγγυάται, εκτός από την εκδότρια, και δεύτερη τράπεζα άλλης συνήθως χώρας. Με τον τρόπο αυτό ο δικαιούχος εξασφαλίζεται από

ενδεχόμενη αφερεγγυότητα της εκδότριας τράπεζας, ή από συναλλαγματικά ή άλλα προβλήματα της χώρας όπου αυτή λειτουργεί.

iv. Πιστώσεις όψεως (Sight Payment Credits): Είναι πιστώσεις όπου η πληρωμή της αξίας των φορτωτικών εγγράφων γίνεται αμέσως με την παράδοσή τους.

v. Πιστώσεις προθεσμίας (Deferred Payment Credits): Σ' αυτές η πληρωμή της αξίας των φορτωτικών εγγράφων γίνεται σε προκαθορισμένη προθεσμία μετά την παράδοση των φορτωτικών εγγράφων.

vi. Μεταβιβάσιμες πιστώσεις (Transferable Credits): Πρόκειται για πιστώσεις όπου ο αρχικός δικαιούχος μπορεί να μεταβιβάσει τα δικαιώματά του σε άλλα πρόσωπα (δεύτερους δικαιούχους).

vii. Πιστώσεις με ρήτρα προκαταβολής (Red Clause Credits): Στις πιστώσεις αυτές ο δικαιούχος έχει δικαίωμα να προεισπράξει μέρος ή το σύνολο της αξίας τους πριν την παράδοση των φορτωτικών εγγράφων (και πριν τη φόρτωση).

4. Προκαταβολή (Advance Payment) Με τη μέθοδο αυτή ο αγοραστής προκαταβάλλει στον πωλητή την αξία των εμπορευμάτων, πριν ο τελευταίος προβεί στην αποστολή τους. Ο αγοραστής έτσι διατρέχει τον κίνδυνο να μην παραλάβει ποτέ τα προπληρωμένα εμπορεύματα, αν ο πωλητής αποδειχθεί αφερέγγυος. Για το λόγο αυτό η προκαταβολή χρησιμοποιείται

μόνο όταν ο αγοραστής εμπιστεύεται απόλυτα τον πωλητή.

Είναι βέβαια δυνατό να κατατεθεί από τον πωλητή εγγυητική επιστολή τράπεζας για την επιστροφή του ποσού της προκαταβολής, σε περίπτωση που δεν φορτωθεί το εμπόρευμα μέσα στις προβλεπόμενες προθεσμίες.

Συνήθως η προκαταβολή αφορά τμήμα της αξίας του εμπορεύματος και χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλους τρόπους πληρωμής, ώστε να επιβεβαιώσει τη σοβαρότητα της πρόθεσης του αγοραστή να παραλάβει τα εμπορεύματα που παρήγγειλε.

5. Άλλοι τρόποι διακανονισμού

Εκτός από τους τρόπους που προαναφέρθηκαν, χρησιμοποιούνται στην πράξη και ορισμένοι άλλοι τρόποι διακανονισμού, με περιορισμένη όμως εφαρμογή. Ενδεικτικά αναφέρονται:

α. Μετρητοίς κατά την παράδοση (Cash on Delivery): Πρόκειται για πληρωμή των εμπορευμάτων κατά την παράδοσή τους στον αγοραστή. Στην περίπτωση αυτή την ευθύνη της είσπραξης της αξίας των εμπορευμάτων κατά την παράδοσή τους πρέπει να αναλάβει η μεταφορική εταιρεία. Οι μεταφορικές εταιρείες δεν είναι ιδιαίτερα πρόθυμες να αναλάβουν την ευθύνη της είσπραξης χρημάτων και της διακίνησής τους. Εξάλλου ο τρόπος αυτός πληρωμής δεν επιτρέπεται σε ορισμένες χώρες.

β. Ιδιωτική ανταλλαγή εμπορευμάτων (Barter Agreement): Πρόκειται για συμφωνία μεταξύ δύο προσώπων να συμψηφίζουν τις μεταξύ τους απαιτήσεις από ανταλλαγές εμπορευμάτων, χωρίς τη μεσολάβηση πληρωμών σε χρήμα. Ο τρόπος αυτός εφαρμόζεται όταν στη χώρα του ενός τουλάχιστον από τους συναλλασσόμενους υπάρχει έλλειψη συναλλάγματος και δυσχέρεια πραγματοποίησης διεθνών πληρωμών. Και ο τρόπος αυτός δεν επιτρέπεται σε ορισμένες χώρες.

4.13.2 Τρόποι Πληρωμής

Εφόσον συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μερών ο τρόπος διακανονισμού, επιλέγεται και ο τρόπος πληρωμής για την εξαγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Προκειμένου να ληφθεί η απόφαση αυτή πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες, όπως:

1. Η φερεγγυότητα του άλλου μέρους: Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ρευστότητα της επιχείρησης και στο ποσοστό του τζίρου της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει ο συγκεκριμένος πελάτης.

2. Η παλαιότητα του πελάτη: Ο κίνδυνος είναι ενδεχόμενα μεγαλύτερος όταν αναφερόμαστε σε ένα νέο πελάτη, εκτός εάν πρόκειται για κάποιον ο οποίος αποδεδειγμένα είναι οικονομικά υγιής.

3. Ο κίνδυνος που συνδέεται με τη χώρα του αγοραστή: Ο πολιτικός κίνδυνος περιλαμβάνει κινδύνους που προέρχονται από γεγονότα όπως πόλεμοι, επαναστάσεις, κατάλυση της έννομης τάξης, ή κυβερνητικά διατάγματα τα οποία θα παρεμπόδιζαν την υλοποίηση της σύμβασης. Περιλαμβάνονται ακόμα οι περιπτώσεις θεομηνιών και αδυναμίας μεταφοράς συναλλάγματος. Η επιλογή ως προς τη μέθοδο πληρωμής δεν θα είναι η ίδια στην περίπτωση που ο πελάτης ανήκει στην Ε.Ε. και στην περίπτωση που προέρχεται, για παράδειγμα, από μία μικρή Αφρικανική χώρα όπου επικρατεί πολιτική αστάθεια.

4. Το μέγεθος της παραγγελίας: Όσο μεγαλύτερο είναι το συνολικό ύψος της παραγγελίας τόσο πιο προσεκτική πρέπει να είναι η επιχείρηση, ενώ στις περιπτώσεις που το ύψος της παραγγελίας είναι μικρό θα πρέπει η μέθοδος που θα επιλεγεί να είναι οικονομική

5. Εμπορικές πρακτικές και νομοθεσία: συνήθως δεν υπάρχουν και πολλές επιλογές σε κάποιες περιπτώσεις εξαγωγών σε μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού όπου οι όροι διατυπώνονται από τους ίδιους. Συγκεντρώνοντας πληροφορίες σχετικά με το ποιος τρόπος πληρωμής ταιριάζει καλύτερα σε κάθε χώρα ή ομάδα χωρών ο εξαγωγέας θα έχει κάνει ένα σημαντικό βήμα στην απόφαση του τρόπου πληρωμής. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο εξαγωγέας πρέπει να αποφασίσει τα μέσα πληρωμής που θα επιλέξει, και τα οποία στο διεθνές εμπόριο είναι:

α. Η επιταγή: Η επιταγή είναι ένα αξιόγραφο, μία παραγγελία πληρωμής, με την οποία ο εισαγωγέας, ο εκδότης, πληρώνει τον προμηθευτή του, το δικαιούχο. Η τράπεζα, ο πληρωτής, ενεργεί ως ενδιάμεσος. Το αρνητικό είναι ότι εναπόκειται στον πελάτη η έκδοση της επιταγής. Θα μπορούσε να την εκδώσει για λάθος ποσό ή να αδιαφορήσει για τις προθεσμίες που συμφωνήθηκαν. Οι νόμοι που ισχύουν σε μία χώρα δεν είναι απαραίτητα οι ίδιοι και αλλού. Ας υποθέσουμε ότι ο πελάτης πλήρωσε με μία επιταγή καλής πίστης σε γαλλικά φράγκα που εκδόθηκε από την τοπική τράπεζα. Εάν η μεταφορά συναλλάγματος απαγορευτεί από τη χώρα στην οποία ανήκει είναι σίγουρο ότι δεν θα γίνει η πληρωμή. Είναι μία περίπτωση του λεγόμενου πολιτικού κινδύνου. Τις περισσότερες φορές η πληρωμή με επιταγή απαιτεί μία χρονοβόρο διαδικασία στην οποία δεν μπορεί να βασιστεί κανείς. Στέλνεται η επιταγή στην τράπεζα η οποία τη μεταβιβάζει στην τράπεζα του εξωτερικού όπου και εξαργυρώνεται. Εξαιτίας του χρόνου που απαιτεί η διαδικασία είναι δαπανηρή.

β. Η μεταφορά μέσω τραπέζης: Η μεταφορά χρησιμοποιείται συχνά μεταξύ επιχειρηματιών τους οποίους συνδέουν μακρόχρονες εμπορικές σχέσεις. Ακόμα ταχύτερη και μάλιστα και φθηνότερη είναι η μεταφορά SWIFT. Το δίκτυο SWIFT λειτουργεί γύρω από ένα δίκτυο υπολογιστών. Το βασικό πλεονέκτημα αυτού του είδους της μεταφοράς είναι ότι είναι αρκετά ασφαλής. Το κείμενο της μεταφοράς κωδικοποιείται και ελέγχεται τόσο όταν στέλνεται όσο και όταν λαμβάνεται. Το στοιχείο αυτό αποκλείει οποιονδήποτε κίνδυνο λάθους. Στη χρήση της μεταφοράς SWIFT η τράπεζα εφοδιάζει τον εξαγωγέα με ειδικές ετικέτες οι οποίες κολλούνται

πάνω στα τιμολόγια. Προτού ζητηθεί η μεταφορά SWIFT ο επιχειρηματίας πρέπει να βεβαιωθεί ότι η χώρα του πελάτη ανήκει στο δίκτυο. Αν και το δίκτυο επεκτείνεται ταχύτατα υπάρχουν ακόμη χώρες που δεν είναι συνδεδεμένες.

Το αρνητικό της μεταφοράς μέσω τραπέζης έγκειται στο ότι η εντολή της μεταφοράς εναπόκειται στον πελάτη. Θα μπορούσε να τη δώσει για λάθος ποσό ή να αγνοήσει συμφωνημένες ημερομηνίες λήξης. Όπως και στην περίπτωση της επιταγής, ο πολιτικός κίνδυνος δεν καλύπτεται.

γ. Συναλλαγματική: Η συναλλαγματική είναι ένα αξιόγραφο με το οποίο ο πιστωτής - ο πωλητής - ή "εκδότης" επιτάσσει τον οφειλέτη, τον πελάτη του ή "πληρωτή" να πληρώσει ένα ορισμένο ποσό σε καθορισμένη ημερομηνία. Πρόκειται για μία τραπεζική συναλλαγή, έγγραφη, μεταξύ τραπεζών διαφορετικών χωρών. Ο πελάτης από το εξωτερικό ζητά από τη τράπεζά του να χρεώσει το λογαριασμό του με το ποσό που οφείλει και ταυτόχρονα να πιστώσει το λογαριασμό του εξαγωγέα με το ίδιο ποσό. Η συναλλαγματική αποστέλλεται στον πληρωτή για αποδοχή. Εάν την αποδεχθεί αναγνωρίζει την οφειλή του και αναλαμβάνει τη δέσμευση να πληρώσει κατά τη λήξη. Εάν δεν την αποδεχθεί ή αρνηθεί να πληρώσει κατά τη λήξη αφού την έχει αποδεχθεί, συντάσσεται ένα επίσημο "διαμαρτυρικό" σε συμβολαιογράφο και κινείται αγωγή εναντίον του. Η αποδοχή συνίσταται στην υπογραφή του πίσω μέρους της συναλλαγματικής, όπου μερικές φορές γράφεται και η λέξη "αποδεκτή" πριν την υπογραφή. Στην περίπτωση συναλλαγματικής που εκδίδεται με λήξη Χ ημέρες από την εμφάνιση, οι μέρες αρχίζουν να μετράνε από την ημερομηνία αποδοχής (τη στιγμή που τη βλέπει ο οφειλέτης).

Τα θετικά στοιχεία από τη χρήση συναλλαγματικής ως μέσο πληρωμής είναι ότι εκδίδεται από τον ίδιο τον εξαγωγέα. Συνήθως τυπώνεται από υπολογιστή μαζί με το τιμολόγιο και κατά συνέπεια ο κίνδυνος λάθους είναι μικρός. Η συναλλαγματική αποτελεί αξιόγραφο με νομική ισχύ και άρα είναι ευκολότερο να κινήσει κανείς αγωγή εναντίον του εκδότη από τη στιγμή που υπάρχει αποδοχή. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα των συναλλαγματικών είναι ότι μπορούν να ρευστοποιηθούν και να καλύψουν ανάγκες της επιχείρησης πριν τη λήξη τους.

Σε ότι αφορά το κόστος, η συναλλαγματική υπόκειται σε τέλη χαρτοσήμου τα οποία καταβάλλονται από τον εκδότη κατά την έκδοση. Σε ορισμένες χώρες τα τέλη αυτά είναι αρκετά υψηλά, π.χ. Ιταλία. Οι συναλλαγματικές χρησιμοποιούνται σπάνια σε χώρες όπως η Γερμανία ή οι Σκανδιναβικές χώρες όπου αντιμετωπίζονται ως έκφραση αφερεγγυότητας. Κατά την έκδοση συναλλαγματικής ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη γλώσσα που συντάσσεται (συνήθως στη γλώσσα του πελάτη εξωτερικού ή σε όποια άλλη επιλέξει) ενώ πρέπει να ελεγχθούν και οι διαδικασίες που ισχύουν στη χώρα του εξωτερικού. Η αποστολή της συναλλαγματικής γίνεται συνήθως μέσω του τοπικού καταστήματος της τράπεζάς του εκδότη.

4.14 Βασικά πιστοποιητικά εξαγωγών

4.14.1 Τελωνειακές διαδικασίες και ICIS

Για κάθε συναλλαγή με τα Ελληνικά Τελωνεία (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων www.gsis.gr), απαιτείται η προσκόμιση των απαραίτητων εγγράφων στο Τελωνείο, τα στοιχεία των οποίων καταχωρούνται στο ICIS (για τα τελωνεία που έχουν μηχανογραφηθεί), το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (Integrated Customs Information System). Το ICIS καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της Τελωνειακής Υπηρεσίας και έχει διεπαφές με άλλα συστήματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμβάλλοντας στην ανάγκη εκσυγχρονισμού των Υπηρεσιών, απλοποίησης των διαδικασιών και βελτίωσης των μεθόδων, προκειμένου να διευκολυνθεί και να προστατευθεί η οικονομική δραστηριότητα της χώρας. Προκειμένου να μειωθεί ο χρόνος συναλλαγής στον απολύτως απαραίτητο για τον τελωνειακό έλεγχο, και να απλοποιηθεί η διαδικασία, παρέχεται η δυνατότητα στους συναλλασσόμενους να υποβάλλουν τα κυριότερα έγγραφα και σε ηλεκτρονική μορφή (e-παραστατικά) ως αρχεία ASCII σε δισκέτα.

4.14.2 Έκδοση παραστατικών από τον εξαγωγέα

Προτού αναφερθούμε στα έγγραφα και πιστοποιητικά που απαιτούνται για την υλοποίηση των εξαγωγών, θα πρέπει να αναφερθούν κάποια σημαντικά σημεία που αφορούν την παραγγελία και τα οποία είναι τα εξής:

Η παραγγελία θα πρέπει να είναι γραπτή, να έχει αποσταλεί με φαξ ή email και να είναι σαφής. Απαραίτητη θεωρείται και η τηλεφωνική επικοινωνία, ιδιαίτερα με νέους πελάτες εξωτερικού

Πρέπει να διευκρινίζονται με τον πελάτη οι όροι πληρωμής και παράδοσης. Στη περίπτωση που ο πελάτης είναι παλιός, χρειάζεται επιβεβαίωση ότι οι όροι είναι οι ίδιοι με τις προηγούμενες συνεργασίες. Σε αντίθετη περίπτωση απαιτείται να δοθούν νέες διευκρινήσεις. Βασικά σημεία τα οποία πρέπει να διευκρινισθούν είναι ο τρόπος πληρωμής ή ακόμα και οι τιμές σε μερικές

περιπτώσεις διαφοροποίησης, η αναμενόμενη από τον πελάτη ημερομηνία φόρτωσης, ο τρόπος μεταφοράς και ο καθορισμός του μέρους που έχει την ευθύνη της, όπως πιθανόν και στοιχεία του μεταφορέα στην περίπτωση που η μεταφορά είναι ευθύνη του πελάτη. Κατά την επικοινωνία με τον πελάτη, είναι απαραίτητο να διευκρινισθούν όποιες ειδικές απαιτήσεις μπορεί να έχει, είτε σε επίπεδο προδιαγραφών του προϊόντος όσον αφορά την συσκευασία, τη σύσταση, ή σε επίπεδο

συνοδευτικών παραστατικών και πιστοποιητικών του προϊόντος. Απαιτείται επικοινωνία με τον πελάτη, πιθανόν προφορική, αλλά απαραίτητα και γραπτή για επιβεβαίωση της φόρτωσης σύμφωνα με την συμφωνία. Στην περίπτωση ύπαρξης προβλημάτων που οφείλονται σε αδυναμία του εργοστασίου να παραδώσει έγκαιρα την συγκεκριμένη παραγγελία, ο πελάτης πρέπει να ενημερωθεί με στόχο την αντικατάσταση των μη διαθέσιμων προϊόντων ή για αναβολή στην ημερομηνία φόρτωσης. Εφόσον έχει αποφασισθεί το μέσο αποστολής των εμπορευμάτων στο εξωτερικό, πρέπει να εκδοθούν κάποια παραστατικά από την επιχείρηση που θα συνοδεύουν τα

εμπορεύματα. Οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν σε αυτό το επίπεδο είναι: Ενημέρωση του γραφείου κινήσεως της εταιρίας σχετικά με την φόρτωση και το μέσο μεταφοράς. Οποιοδήποτε και αν είναι το μέσο μεταφοράς γνωστοποιούνται τα νούμερα του φορτηγού που θα φορτώσει την παραγγελία ή τα διακριτικά νούμερα του container για αποφυγή λανθασμένων φορτώσεων.

Ενημέρωση του εκτελωνιστή ή το ατόμου της εταιρίας που ασχολείται με τον εκτελωνισμό των εμπορευμάτων στην περίπτωση εξαγωγής σε τρίτη χώρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα πρέπει να τονισθεί ότι στην περίπτωση πώλησης σε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αυτή δεν θεωρείται εξαγωγή, ονομάζεται Ενδοκοινοτική Διακίνηση οπότε δεν χρειάζεται να ακολουθηθεί η διαδικασία εκτελωνισμού.

Εάν πραγματοποιούνται εξαγωγές για πρώτη φορά, απαιτείται η εγγραφή της επιχείρησης στο **Μητρώο Εξαγωγέων του Επιμελητηρίου**, απ' όπου προσκομίζεται κάποια ειδικά κάρτα. Σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει την κάρτα αυτή, πρέπει να βεβαιωθεί ότι βρίσκεται ακόμα σε ισχύ. Έκδοση των απαραίτητων παραστατικών και πιστοποιητικών της εξαγωγής που αναφέρονται ακολούθως. Ενημέρωση του γραφείου κινήσεως για την **έκδοση Δελτίου Αποστολής** για τα εμπορεύματα που φορτώνονται καθώς και για τα δείγματα που αποστέλλονται στο χημείο για έλεγχο καταλληλότητας ή για την χορήγηση των επιδοτήσεων σε ειδικές περιπτώσεις **Έκδοση τιμολογίου** που περιλαμβάνει ενδείξεις σχετικά με το σύνολο της αξίας, τον αριθμό μονάδων (δεμάτων) και αναφορά ότι τα προϊόντα είναι ελληνικής παραγωγής.

Έλεγχος και διασταύρωση των στοιχείων που εμφανίζονται στο Δελτίο Παραγγελίας, στα τιμολόγια και στο Δελτίο Αποστολής, για την αποφυγή λαθών κατά την φόρτωση.

Ενημέρωση του λογιστηρίου της εταιρίας για την λογιστική εγγραφή της πώλησης.

Σε κάθε εξαγωγή, τα έγγραφα που απαιτούνται και συνοδεύουν τα εμπορεύματα ανεξάρτητα από το είδος τους είναι:

1. Τιμολόγιο εξαγωγής
2. Δελτίο αποστολής θεωρημένο με παραλήπτη τον πελάτη του εξωτερικού και τόπο παράδοσης το τελωνείο εξαγωγής.
3. Επιμελητηριακή ενημερότητα (φωτοαντίγραφο και των 2 όψεων της κάρτας που χορηγεί το Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο που φαίνεται η εγγραφή του εξαγωγέα στο Ειδικό Μητρώο Εξαγωγών).

4.14.3 Βασικά Πιστοποιητικά εξαγωγών

Τα πιστοποιητικά που απαιτούνται από τα τελωνεία για να πραγματοποιηθεί η εξαγωγή εξαρτώνται κυρίως από το **είδος του προϊόντος** και τη **χώρα προορισμού**. Για το λόγο αυτό κάθε εξαγωγέας **είναι απαραίτητο να συμβουλευέται κάποιο εκτελωνιστή** σχετικά με τις διατυπώσεις και τα δικαιολογητικά που απαιτούνται κατά περίπτωση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποια από τα βασικά πιστοποιητικά που απαιτούνται για κάθε εξαγωγή, με κριτήριο τη χώρα προορισμού και σε κάποιες περιπτώσεις τον τρόπο μεταφοράς του εμπορεύματος.

4.14.3.1 Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο (Ε.Δ.Ε.)

Προκειμένου να εξαχθούν προϊόντα προς Τρίτες χώρες είναι υποχρεωτική η κατάθεση του Ενιαίου Διοικητικού Εγγράφου (Ε.Δ.Ε.) και παράλληλα να προσκομιστεί δισκέτα, στην οποία θα εμπεριέχονται τα στοιχεία του Ε.Δ.Ε., στο Τελωνείο που θα έχει την καθ' ύλη και κατά τόπο αρμοδιότητα. Κατάθεση του Ε.Δ.Ε. απαιτείται και κατά την εξαγωγή προϊόντων σε εδάφη που ανήκουν μεν στο τελωνειακό αλλά όχι στο φορολογικό έδαφος της Κοινότητας (Μαρτινίκα, Γαλλική Γουιάνα, Γουαδελούπη, Ρεουνιόν, Κανάρια Νησιά, Νησιά Τσάνελ, Νησιά Άλαντ).

Το Ε.Δ.Ε ονομάζεται διασάφηση/δήλωση και ο διασαφιστής ή ο νόμιμος αντιπρόσωπος του έχει υποχρέωση, να γνωρίζει τις απαραίτητες θέσεις και ενδείξεις συμπλήρωσης της διασάφησης, ανάλογα με το τελωνειακό καθεστώς στο οποίο ζητά να υπαχθούν τα εμπορεύματα, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Σημειώνεται πως σύμφωνα με την Εθνική Νομοθεσία Ν. 718/1977, νόμιμος αντιπρόσωπος του διασαφιστή μπορεί να είναι μόνο ο εκτελωνιστής

4.14.3.2 Πιστοποιητικό κυκλοφορίας εμπορευμάτων EUR 1 & ATR 1

Τα πιστοποιητικά κυκλοφορίας EUR. 1 και ATR 1 θεωρούνται από τις τελωνειακές αρχές του κράτους εξαγωγής, κατά την εξαγωγή των εμπορευμάτων τα οποία αφορά, δίνονται δε στον εξαγωγέα μόλις πραγματοποιηθεί ή εξασφαλιστεί η πραγματική εξαγωγή. Κατ' εξαίρεση, είναι δυνατό να εκδοθεί ένα πιστοποιητικό μετά την εξαγωγή των προϊόντων στα οποία αφορά:

- όταν δεν εκδόθηκε πιστοποιητικό κυκλοφορίας κατά το χρόνο της εξαγωγής λόγω λαθών, ακουσίων παραλείψεων ή ειδικών περιστάσεων.
- όταν εκδόθηκε πιστοποιητικό, αλλά απορρίφθηκε για τεχνικούς λόγους.

Η διαφορά των δύο πιστοποιητικών είναι στη χώρα προορισμού των εμπορευμάτων καθώς το Eur 1 είναι απαραίτητο για εξαγωγές στις χώρες ΕΖΕΣ και χώρες με σύμβαση ενώ το ATR 1 αφορά εξαγωγές στην Τουρκία.

Τίτλος πιστοποιητικού:	Κυκλοφορίας Εμπορευμάτων (Eur 1)
Εκδίδουσα αρχή:	Τελωνείο εξαγωγής
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Τελωνείο εξαγωγής
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Τελωνείο εξαγωγής
Σκοπός έκδοσης:	Έλεγχος προνομιακής μεταχείρισης χώρας εξαγωγής
Συμπληρώνεται από:	Εξαγωγέα
Ζητείται από:	Τελωνείο εισαγωγής
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Ε.Ζ.Ε.Σ. (Ελβετία, Νορβηγία, Ισλανδία, Λιχτενστάιν), χώρες με σύμβαση
Επιδεικνύεται εις:	Τελωνείο
Εκδίδεται μετά από:	Αίτηση εξαγωγέα

4.14.3.3 Πιστοποιητικό T5

Είναι έγγραφο παρακολούθησης της διακίνησης αγροτικών προϊόντων, καθώς και προϊόντων που δικαιούνται κοινοτικής επιδότησης. Επίσης, με το ίδιο έγγραφο παρακολουθούνται τα προϊόντα κοινοτικής παρέμβασης.

Εκδίδεται από το τελωνείο εξαγωγής στην περίπτωση που το προϊόν για το οποίο έχει γίνει αποδεκτή διασάφηση εξαγωγής διασχίσει, πριν εγκαταλείψει το τελωνιακό έδαφος της κοινότητας κοινοτικά εδάφη, άλλα από αυτό του κράτους μέλους εξαγωγής. Η απόδειξη ότι το εν λόγω προϊόν εγκατέλειψε το τελωνιακό έδαφος παρέχεται με την προσκόμιση του πρωτότυπου αντιτύπου ελέγχου T5 συμπληρωμένο από το τελωνείο εξόδου και το οποίο αποστέλλεται από το τελωνείο εξόδου στο αρμόδιο τελωνείο εξαγωγής από το οποίο εκδόθηκε.

4.14.3.4 Κοινοτική διαμετακόμιση T2L

Ο κοινοτικός χαρακτήρας εμπορεύματος αποδεικνύεται με την προσκόμιση παραστατικού T2L. Απόδειξη ότι τα εμπορεύματα βρίσκονται σε ελεύθερη κυκλοφορία εντός της Κοινότητας πρέπει να κατατίθεται στις αρμόδιες αρχές. Αυτή η απόδειξη μπορεί να λάβει τη μορφή παραστατικού T2 (T2F) σφραγισμένου κατάλληλα από το τελωνείο αναχώρησης στην Κοινότητα ή του πρωτότυπου παραστατικού T2L (T2LF) ή ισοδύναμου εγγράφου. Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται με το εμπόρευμα να συνοδεύεται με T2LF τελεί υπό φορολογικό καθεστώς (ΦΠΑ).

Τίτλος πιστοποιητικού:	Κοινοτική διαμετακόμιση (T2)
Εκδίδουσα αρχή:	Τελωνείο εξαγωγής
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Τελωνείο εξαγωγής
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Τελωνείο εξαγωγής
Σκοπός έκδοσης:	Πιστοποίηση κοινοτικής προέλευσης
Συμπληρώνεται από:	Εξαγωγέα
Ζητείται από:	Τελωνείο εισαγωγής- σύνορα
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Ε. Ε.
Επιδεικνύεται εις:	Τελωνείο εισαγωγής- σύνορα
Εκδίδεται μετά από:	-

4.14.4 Πιστοποιητικά μεταφορών

4.14.4.1 Φορτωτική οδικής μεταφοράς CMR

Η συνθήκη CMR, διέπει τις διαδικασίες που θα πρέπει να γίνουν για την διεθνή μεταφορά και αντικαθιστά με δικές της διατάξεις και νόμους κάθε σχετικό νόμο των κρατών μελών της συνθήκης. Η φιλοσοφία της είναι να υπάρχει πλέον μια ενιαία νομοθεσία για να λύνει τις διαφορές μεταξύ των νομικών συστημάτων των κρατών μελών. Χάρη στη συνθήκη CMR λειτουργεί ενιαία νομοθεσία μεταξύ διαφορετικών χωρών, για την επίλυση διαφορών στις οδικές διεθνείς μεταφορές.

Η συνθήκη CMR αναφέρεται στις δυσκολίες, οι οποίες αφορούν τα δικαιώματα του παραλήπτη, την επιρροή των περιστάσεων που δεν επιτρέπουν την σωστή παράδοση και την πώληση των εμπορευμάτων από τον μεταφορέα, τα κενά που υπάρχουν μεταξύ των ορισμών κλπ. Συγκεκριμένα, μετά την άφιξη των εμπορευμάτων στον τόπο που προσδιορίζεται η παράδοση, ο παραλήπτης έχει το δικαίωμα να απαιτήσει από τον μεταφορέα την παράδοση του φορτίου, έναντι απόδειξης και του δεύτερου αντιγράφου της φορτωτικής. Εάν η απώλεια των εμπορευμάτων έχει προσδιοριστεί, ή τα εμπορεύματα δεν έχουν αφιχθεί μετά την εκπνοή της περιόδου, ο παραλήπτης έχει το δικαίωμα να εγείρει απαιτήσεις για λογαριασμό του, έναντι του μεταφορέα για τα δικαιώματα του όπως απορρέουν από την σύμβαση μεταφοράς.

Τίτλος πιστοποιητικού:	Φορτωτική οδικής Μεταφοράς (CMR)
Εκδίδουσα αρχή:	Πρακτορείο Μεταφορών
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Πρακτορείο Μεταφορών
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Πρακτορείο Μεταφορών
Σκοπός έκδοσης:	Ανάληψη υποχρεώσεων μεταφοράς
Συμπληρώνεται από:	Πρακτορείο
Ζητείται από:	Τελωνείο - συνοριακού σταθμούς
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Σε όλες τις χώρες
Επιδεικνύεται εις:	Τελωνείο - Σύνορα
Εκδίδεται μετά από:	-

4.14.4.2 Εγγύηση μεταφοράς TIR

Το καθεστώς διαμετακόμισης TIR («Transports Internationaux Routiers» — Διεθνείς Οδικές Μεταφορές) βασίζεται στην τελωνειακή σύμβαση περί διεθνών μεταφορών εμπορευμάτων υπό την κάλυψη δελτίων TIR, που σήμερα αριθμεί 64 συμβαλλόμενα μέρη συμπεριλαμβανομένων όλων των κρατών μελών της Ε.Ε. Τα εμπορεύματα μπορούν μεταφερόμενα υπό την κάλυψη δελτίου TIR να διέρχονται από το έδαφος οιοδήποτε αριθμού συμβαλλομένων μερών, ένα από τα οποία πρέπει απαραίτητα να μην είναι κράτος μέλος της ΕΚ. Το καθεστώς TIR βασίζεται στο «δελτίο TIR» που χρησιμεύει και ως τελωνειακή δήλωση και ως εγγύηση. Τυπώνεται και διανέμεται από τη Διεθνή Ένωση Οδικών Μεταφορών (IRU) και εκδίδεται σε χρήστες από τους εθνικούς εγγυοδοτικούς οργανισμούς που έχουν εξουσιοδοτηθεί για το σκοπό αυτό από τις αρμόδιες αρχές (συνήθως τελωνειακές) κάθε συμβαλλόμενου μέρους. Σε περίπτωση που η μεταφορά ή η διαμετακόμιση ενός εμπορεύματος στο εσωτερικό της Κοινότητας εκτελείται υπό το καθεστώς της σύμβασης TIR, η Κοινότητα θεωρείται, για τους σκοπούς της μεταφοράς ή της διαμετακόμισης, ενιαίο έδαφος. Σε περίπτωση που η μεταφορά από ένα σημείο της Κοινότητας σε άλλο εκτελείται με τμηματική διέλευση από το έδαφος τρίτης χώρας, οι έλεγχοι και οι διατυπώσεις που εμπεριέχονται στο καθεστώς TIR εφαρμόζονται στα σημεία στα οποία η μεταφορά εγκαταλείπει προσωρινά το τελωνειακό έδαφος της

Κοινότητας και από τα οποία εισέρχεται εκ νέου σ' αυτό. Όσον αφορά την εφαρμογή της Σύμβασης TIR σε περίπτωση που μία αποστολή εισέρχεται ή αρχίζει στο έδαφος της Κοινότητας, η εγγυήτρια ένωση καθίσταται ή είναι υπεύθυνη έναντι των αρχών κάθε κράτους μέλους από το έδαφος του οποίου διέρχεται η αποστολή TIR, μέχρις ότου εξέλθει από το τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας, ή μέχρι το τελωνείο προορισμού που βρίσκεται στο έδαφος αυτό. Τα εμπορεύματα που κυκλοφορούν στο έδαφος της Κοινότητας βάσει του δελτίου TIR θεωρούνται ως μη κοινοτικά εμπορεύματα, εκτός αν αποδειχθεί ότι αυτά έχουν κοινοτικό χαρακτήρα. Πρέπει να σημειωθεί ότι με την ίδια διαδικασία διακινούνται και κοινοτικά εμπορεύματα τα οποία διέρχονται ή εξάγονται στις χώρες ΕΖΕΣ (Νορβηγία, Ελβετία, Ισλανδία).

Τίτλος πιστοποιητικού:	Εγγύηση μεταφοράς (Carnet TIR)
Εκδίδουσα αρχή:	Τελωνείο εξαγωγής
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Τελωνείο εξαγωγής
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Τελωνείο εξαγωγής
Σκοπός έκδοσης:	Εγγύηση
Συμπληρώνεται από:	Μεταφορέα
Ζητείται από:	Τελωνείο εξαγωγής - σύνορα - τελωνείο παραλαβής
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Όλες τις χώρες
Επιδεικνύεται εις:	Τελωνείο εξαγωγής - σύνορα - τελωνείο παραλαβής
Εκδίδεται μετά από:	-

4.14.5 Ειδικά Πιστοποιητικά

Ακολουθώς παρουσιάζονται κάποια πιστοποιητικά που απαιτούνται σε περιπτώσεις εξαγωγής τροφίμων ή άλλων προϊόντων που υπόκεινται σε χημικούς και εργαστηριακούς ελέγχους. Και πάλι όμως τονίζεται ότι ο εξαγωγέας θα πρέπει πάντα να συμβουλευτείται εκτελωνιστή σε κάθε περίπτωση εξαγωγής.

Τίτλος πιστοποιητικού:	Κτηνιατρικό υγειονομικό (ψαρικά, πουλερικά, κρεατοσκευάσματα)
Εκδίδουσα αρχή:	Τμήμα ελέγχου τροφίμων (Τ.Ε.Τ.)
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Τ. Ε. Τ.
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Τ. Ε. Τ.
Σκοπός έκδοσης:	Έλεγχος καταλληλότητας
Συμπληρώνεται από:	Τ. Ε. Τ.
Ζητείται από:	Υγειονομικές - τελωνειακές αρχές
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Όλες τις χώρες
Επιδεικνύεται εις:	Τρίτες Χώρες / τελωνείο Ε. Ε. / αντίστοιχη Τ.Ε.Τ.
Εκδίδεται μετά από:	Αίτηση πελάτη/ Εξαγωγέα

Τίτλος πιστοποιητικού:	Πιστοποιητικό ποιότητας
Εκδίδουσα αρχή:	Διεύθυνση Γεωργίας
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Διεύθυνση Γεωργίας Έλεγχος Γεωργικών Βιομηχανιών
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Διεύθυνση Γεωργίας Έλεγχος Γεωργικών Βιομηχανιών
Σκοπός έκδοσης:	Πιστοποίηση
Συμπληρώνεται από:	Έλεγχος Γεωργικών Βιομηχανιών
Ζητείται από:	Τελωνείο
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Τρίτες Χώρες
Επιδεικνύεται εις:	Τελωνείο Εξαγωγής
Εκδίδεται μετά από:	Αίτηση Εξαγωγέα

Τίτλος πιστοποιητικού:	Φυτοϋγείας
Εκδίδουσα αρχή:	Υπουργείο Γεωργίας
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Διεύθυνση προστασίας φυτών
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Διεύθυνση προστασίας φυτών
Σκοπός έκδοσης:	Πιστοποίηση καταλληλότητας
Συμπληρώνεται από:	Διεύθυνση προστασίας φυτών
Ζητείται από:	Τρίτες Χώρες / τελ. εξαγωγής / τελ. εισαγωγής Ε. Ε./ τελ. εισαγωγής
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	Όλες τις χώρες
Επιδεικνύεται εις:	Τελωνείο
Εκδίδεται μετά από:	Αίτηση Εξαγωγέα

Τίτλος πιστοποιητικού:	Εργαστηριακή ανάλυση
Εκδίδουσα αρχή:	Εταιρία εξαγωγής
Υπηρεσία που κατατίθεται:	-
Υπηρεσία που το θεωρεί:	-
Σκοπός έκδοσης:	Πιστοποίηση προδιαγραφών
Συμπληρώνεται από:	Εταιρία εξαγωγής
Ζητείται από:	Πελάτη
Απαραίτητο για εξαγωγές εις:	-
Επιδεικνύεται εις:	-
Εκδίδεται μετά από:	Αίτηση πελάτη

Τίτλος πιστοποιητικού:	Πιστοποίηση Φυσικοχημικών Ιδιοτήτων
Εκδίδουσα αρχή:	Η ανάλογη
Υπηρεσία που κατατίθεται:	Γενικό Χημείο Κράτους
Υπηρεσία που το θεωρεί:	Η ανάλογη
Σκοπός έκδοσης:	Πιστοποίηση
Συμπληρώνεται από:	Την εκδίδουσα υπηρεσία
Ζητείται από:	Πελάτη
Απαραίτητο για εξαγωγές -εις:	Όπου ζητηθεί
Επιδεικνύεται -εις:	Τελωνείο - υγειονομικές αρχές
Εκδίδεται μετά από:	Αίτηση Εξαγωγέα

4.14.6 Επιδοτήσεις εξαγωγών

Η επιστροφή χρημάτων από εξαγωγές, ή στην καθομιλουμένη επιδοτήσεις, είναι η βοήθεια που παρέχει η Ε.Ε. στους παραγωγούς/εξαγωγείς από χώρες μέλη της Ένωσης, ώστε να αντεπεξέλθουν στο διεθνή ανταγωνισμό και στις χαμηλότερες τιμές των διεθνών αγορών. Οι επιδοτήσεις παρέχονται μόνο για την εξαγωγή συγκεκριμένων προϊόντων προς τρίτες χώρες μη - μέλη της Ε.Ε. και είναι ίσες με τη διαφορά των διεθνών και των κοινοτικών τιμών. Επιδοτούνται ορισμένα αγροτικά προϊόντα, ωστόσο ο εξαγωγέας, μπορεί να επιδοτηθεί και για τα βασικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται στα μεταποιημένα, σύμφωνα με την περιεκτικότητα. Για περισσότερες διευκρινήσεις σε θέματα επιδοτήσεων αγροτικών προϊόντων θα πρέπει κανείς να απευθυνθεί στον ΟΠΕΚΕΠΕ, την αρμόδια Γενική Διεύθυνση του Υπ. Γεωργίας. Η επιδότηση δίδεται απευθείας στον εξαγωγέα, στο όνομα του οποίου έχει εκδοθεί η διασάφηση εξαγωγής και υπάρχει βέβαια η δυνατότητα αυτός να εκχωρήσει τα χρήματα σε τρίτο πρόσωπο, π.χ. στον παραγωγό. Ως ημερομηνία εξαγωγής θεωρείται η ημερομηνία αποδοχής της διασάφησης, όπως την καθορίζει το Τελωνείο. Ωστόσο, το εμπόρευμα πρέπει να εγκαταλείπει το τελωνειακό έδαφος της Ε.Ε. μέσα σε 60 ημέρες από την αποδοχή. Ειδικότερα, η διαδικασία έχει ως εξής:

Ο εξαγωγέας οφείλει να ενημερώνει με κατάθεση (π.χ. με φαξ) του εντύπου προενημέρωσης στο αρμόδιο τελωνείο του τόπου όπου θα φορτωθούν τα προϊόντα για τη μεταφορά τους προς εξαγωγή τουλάχιστον 24 ώρες πριν την έναρξη των εργασιών φόρτωσης και να αναφέρει την εικαζόμενη διάρκεια τους.

Να καταθέτει διασάφηση εξαγωγής στο ανωτέρω τελωνείο, με συνημμένα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, πριν τη λήξη της ανωτέρω προθεσμίας. Εφόσον επιλεγεί φυσικός έλεγχος των προϊόντων, αυτός πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις του εξαγωγέα Έκδοση βεβαίωσης εξαγωγής για τον Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε. (Ν.Π.Ι.Δ.) βάσει της Τ3869/1214/12.10.87 ΔΥΟ

Έκδοση άδειας παράδοσης

Έκδοση του αντιτύπου Ε του ΕΔΕ, σε όλες τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η έξοδος πραγματοποιείται από το έδαφος της χώρας μας, ή το αντίτυπο ελέγχου Τ5, όταν η έξοδος πραγματοποιείται από το έδαφος άλλου κράτους μέλους

Το τελωνείο εξόδου, εκτός από τη θεώρηση στην οπίσθια όψη του αντιτύπου αριθμ. 3 του ΕΔΕ και την επιστροφή του στο πρόσωπο που το προσκόμισε για την απαλλαγή του από το ΦΠΑ, βεβαιώνει την έξοδο στο αντίτυπο Ε του ΕΔΕ ή στο αντίτυπο ελέγχου Τ5 και το επιστρέφει στο τελωνείο εξαγωγής

Για κάθε εξαγωγέα μετά από αίτησή του και μετά την ολοκλήρωση της εξαγωγής, αποστέλλονται από το τελωνείο εξαγωγής στον Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε., όλα τα τελωνειακά έγγραφα που απαιτούνται για την πληρωμή της επιστροφής.

Προκειμένου ο εξαγωγέας να λάβει την επιδότηση θα πρέπει να προσκομίσει μια σειρά δικαιολογητικών, τα οποία είναι:

1. Πιστοποιητικό εξαγωγής (AGREX) που περιλαμβάνει προκαθορισμό της επιστροφής, το οποίο εκδίδεται από τον Οργανισμό Πληρωμών - Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε και υποβάλλεται στο Τελωνείο, εκτός από την περίπτωση των εμπορευμάτων που διέπονται από τον Κανονισμό 1520/2002
2. Δεν χρειάζεται πιστοποιητικό εξαγωγής AGREX στις περιπτώσεις που εμπίπτουν στο παράρτημα ΙΙΙ του Κανονισμού (ΕΚ) 1291/2000, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει (μικροποσότητες).
3. Διασάφηση εξαγωγής
4. Τιμολόγιο
5. Δελτίο αποστολής
6. Φορτωτική
7. Κιβωτολόγιο

8. Εφόσον ο εξαγωγέας έχει αναθέσει σε εκτελωνιστή την διεκπεραίωση των διατυπώσεων εξαγωγής, σχετική εξουσιοδότηση
9. Δήλωση της κοινοτικής καταγωγής των προϊόντων σύμφωνα με το άρθρο 11 του Κανονισμού (ΕΚ) 800/99
10. Δελτίο Χημείου (εφόσον απαιτείται)

Σημειώνεται επίσης ότι στα κοινοτικά γεωργικά προϊόντα που δικαιούνται επιδότησης κατά την εξαγωγή δίδεται η δυνατότητα στους ενδιαφερομένους να συγκεντρώσουν τμηματικά τα προϊόντα και να τα εξαγάγουν σε μεταγενέστερο χρόνο όπως επίσης να προβούν στην μεταποίησή τους και κατόπιν να τα εξαγάγουν. Με την κατάθεση του σχετικού παραστατικού για αποθεματοποίηση ή μεταποίηση καταβάλλεται στον δικαιούχο το ποσό της επιδότησης πριν τα εμπορεύματα εξαχθούν.

4.14.7 Καθεστώς Τελειοποίησης προς επανεξαγωγή

Το καθεστώς της **Τελειοποίησης προς Επανεξαγωγή (Ενεργητική Τελειοποίηση)** αποτελεί ανασταλτικό καθεστώς, που έχει σαν σκοπό την **ενίσχυση και προώθηση των εξαγωγών σε τρίτες χώρες**, καθώς και τη διατήρηση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Κοινοτικής μεταποιητικής βιομηχανίας σε διεθνές επίπεδο. Βασική αρχή του καθεστώτος αποτελεί η απαλλαγή από δασμούς και άλλες επιβαρύνσεις προϊόντων τρίτων χωρών που εισάγονται στο Κοινοτικό τελωνειακό έδαφος, τα οποία, αφού υποστούν μια ή περισσότερες εργασίες τελειοποίησης, επανεξάγονται ως παράγωγα προϊόντα σε τρίτες χώρες. Ο όρος τελειοποίηση (μεταποίηση) προβλέπει οποιαδήποτε μεταποιητική δραστηριότητα, από την απλή επανασυσκευασία προϊόντων, ως την πλέον σύνθετη μεταποιητική ενέργεια. Το καθεστώς απευθύνεται σε πρόσωπα ή εταιρείες εγκαταστημένες εντός της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Επίσης χρήση των διατάξεων του καθεστώτος μπορούν να κάνουν πρόσωπα ή εταιρείες, οι οποίες ευρίσκονται εκτός Κοινότητας, με την προϋπόθεση ότι τα υπό μεταποίηση εμπορεύματα δεν έχουν εμπορικό χαρακτήρα. Η υπαγωγή των εμπορευμάτων στο καθεστώς της Τελειοποίησης προς Επανεξαγωγή προϋποθέτει την έκδοση σχετικής άδειας, ύστερα από αίτηση του ενδιαφερόμενου στην αρμόδια τελωνειακή αρχή. Η ισχύς της άδειας δεν είναι δυνατόν να υπερβαίνει τα τρία έτη, με εξαίρεση ορισμένα αγροτικά και γαλακτοκομικά προϊόντα, όπου οι προθεσμίες περιορίζονται μόνο στους έξι και τρεις μήνες αντίστοιχα. Το καθεστώς της τελειοποίησης προς επανεξαγωγή προβλέπει την δυνατότητα μεταποίησης των εισαγομένων προϊόντων σε περισσότερα του ενός Κράτη-Μέλη, μετά από αίτηση του ενδιαφερόμενου και έκδοση ανάλογης άδειας που θα καλύπτει το σύνολο της μεταποιητικής διαδικασίας (Ενιαία Άδεια).

Β' ΜΕΡΟΣ

Εταιρία Folli Follie Group

5ο Κεφάλαιο: Folli Follie Group

6ο Κεφάλαιο: Οικονομική Ανάλυση της Folli Follie Group

7ο Κεφάλαιο: Ανάλυση της Εξωτερικής και Διεθνούς Δραστηριοποίησης της Folli Follie Group

8ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα - Προτάσεις

5ο Κεφάλαιο

Folli Follie Group

5.1 Εταιρικό Προφίλ

Η εταιρία Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε., με διακριτικό τίτλο Folli Follie Group, δραστηριοποιείται σε 28 χώρες, δημιουργώντας συνεχώς νέες τάσεις στους τομείς τους οποίους αναπτύσσει. Με δυναμική δομή και εντυπωσιακό χαρτοφυλάκιο ο Όμιλος Folli Follie καλύπτει, με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, όλες τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή, από την παιδική ηλικία μέχρι την ενήλικη ζωή.

Η ιστορία ξεκινάει πριν από 31 χρόνια, όταν οι ιδρυτές Δημήτρης και Καίτη Κουτσολιούτσου έρχονται στην Ελλάδα με εμπειρία και όραμα, διαθέτοντας 20ετή εμπειρία στο χώρο του κοσμημάτος στην Ιταλία. Με κίνητρο το πάθος τους για δημιουργία και όραμα για μια εταιρία πρωτοποριακή για τα δεδομένα των εποχών, ανοίγουν το πρώτο κατάστημα Folli Follie στην Αθήνα, που στα ιταλικά σημαίνει «τρελή τρέλα», συμβολίζοντας το κυνήγι του ονείρου, της πρόκλησης και των υψηλών στόχων. Γίνονται οι πρώτοι που λανσάρουν στην άκρως ανταγωνιστική ελληνική αγορά κοσμήματα από ασήμι και κάνουν το ασήμι μόδα.

Η Folli Follie καθιερώθηκε ως πραγματική πρωτοπόρος στην αγορά όταν παρουσίασε μεταξύ των πρώτων συλλογών της, μοναδικές δημιουργίες κοσμημάτων φτιαγμένες από ασήμι και γυαλί *mirano* και στη συνέχεια ολοκληρωμένες συλλογές κοσμημάτων από ατσάλι σε ασήμι ή χρυσό χρώμα συνδυασμένο με διαμάντια – μια τάση που ακολούθησαν αργότερα πολλοί. Ανάλογα με τα υλικά που χρησιμοποιούνται (ασήμι, ατσάλι, *bronz*, πολύτιμοι και ημιπολύτιμοι λίθοι) και σε ένα εύρος τιμών που καλύπτει όλες τις ανάγκες, η Folli Follie προσφέρει μια ασύγκριτη γκάμα προϊόντων για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού στυλ.

Αυτή ακριβώς άλλωστε υπήρξε και το σημαντικότερο πλεονέκτημα της Folli Follie που τη διαφοροποίησε έναντι των ανταγωνιστών της: η ίδια της η «ταυτότητα».

Μοναδικά επώνυμα προϊόντα υψηλής ποιότητας, που καλύπτουν τις ανάγκες της σύγχρονης γυναίκας για προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας. Ετσι καθιερώθηκε στο πέρασμα του χρόνου η Folli Follie ως ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα *brands* διεθνούς βεληνεκούς: οι σειρές κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ που διαθέτει συμπληρώνουν η μία την άλλη, προσφέροντας μια «ολοκληρωμένη πρόταση μόδας» και παρέχοντας ταυτόχρονα μια σύγχρονη, εναλλακτική και φρέσκια εμπειρία στους καταναλωτές ανά τον κόσμο.

Η φιλοσοφία της Folli Follie είναι να προσφέρει «ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας» με επώνυμα, μοντέρνα κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, που απευθύνονται στις ανάγκες της σύγχρονης εργαζόμενης γυναίκας που την ενδιαφέρει να ακολουθεί τις τάσεις της μόδας. Η «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας» και η απaráμιλλη ποιότητα χαρακτηρίζουν κάθε συλλογή που φέρει την υπογραφή Folli Follie.

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 *RubberCollection*, τα *Jewellery Watches* και οι τελευταίες συλλογές *Urban Spin* και *Emotions* δεν είναι παρά ελάχιστα από τα ρολόγια Folli Follie που κοσμούν τους γυναικείους καρπούς ανά τον κόσμο. 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 2006 η Folli Follie λάνσαρε εκ νέου την ανδρική της συλλογή, δημιουργώντας μια ποικιλία σχεδίων.

Τις σειρές κοσμημάτων και ρολογιών της Folli Follie συμπληρώνουν τα αξεσουάρ μόδας όπως τσάντες, μικρά δερμάτινα αντικείμενα, ζώνες, εσάρπες και γυαλιά ηλίου. Ακολουθώντας την ίδια φιλοσοφία για «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας»,

τα ειδικά σχεδιασμένα κομμάτια διευρύνουν την ταυτότητα της εταιρίας κι έχουν σήμερα αναγνωριστεί ανάμεσα στα πλέον επώνυμα αξεσουάρ.

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 ανά τον κόσμο.

Η Folli Follie παρουσιάζει ετησίως δύο κύριες συλλογές, Φθινόπωρο/Χειμώνας και Άνοιξη/Καλοκαίρι, που εμπλουτίζονται κατά τη διάρκεια του χρόνου με special promotions και νέες δημιουργικές προτάσεις. Η έμπειρη σχεδιαστική ομάδα της εταιρίας αποτελείται μεταξύ άλλων από Ιταλούς, Ελβετούς, κι Έλληνες κορυφαίους σχεδιαστές, που συνεργάζονται για την παρουσίαση των ολοκληρωμένων συλλογών κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ. Εξέχουσα θέση στη συλλογή κατέχει η K Collection, η οποία περιλαμβάνει μοναδικά, ειδικά σχεδιασμένα κομμάτια, υπό την επίβλεψη της κας Καίτης Κουτσολιούτσου. Στόχος των σχεδιαστών μας είναι όχι μόνο να διατηρούν έναν προσανατολισμό που ακολουθεί τις κυρίαρχες τάσεις της μόδας, αλλά και να τις διαμορφώνουν, μεταφράζοντας τη μόδα στην καθημερινότητα και προσφέροντας ιδιαίτερες, χαρακτηριστικές προτάσεις με τη σφραγίδα της Folli Follie. Την εμφάνιση της FolliFollie στην απαιτητική ελληνική αγορά κοσμημάτων διαδέχτηκε μια ανεπανάληπτη επιτυχία που ώθησε τους ιδιοκτήτες να διευρύνουν τις κατηγορίες προϊόντων της εταιρίας και στη συνέχεια να επιδιώξουν την επέκτασή της στις χώρες του εξωτερικού. Μόνο στην Ιαπωνία και την Κίνα η FolliFollie αριθμεί σήμερα περίπου 80 και 70 σημεία πώλησης αντίστοιχα, ενώ συνολικά δραστηριοποιείται σε 25 χώρες με περισσότερα από 380 σημεία πώλησης διεθνώς, και παρουσία στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους των πιο κοσμοπολίτικων πόλεων του κόσμου: Λονδίνο (New Bond Street), Τόκιο (Ginza), Παρίσι (Rue Royale), Χονγκ Κονγκ (Central), Νέα Υόρκη (Madison Avenue), Ντουμπάι, Αθήνα, Πεκίνο, Σεούλ, Χονολουλού. Πέραν από τα ομώνυμα καταστήματα σε σημεία στρατηγικής σημασίας, τα προϊόντα της Folli Follie διατίθενται και σε γνωστά πολυκαταστήματα (shop-in-shop) ανά τον κόσμο, όπως τα Isetan και Takashimaya στην Ιαπωνία, τα Lotte και Hyundai στην Κορέα και τα Corte Ingles στην Ισπανία. Η Folli Follie κατέχει τον 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.

Στρατηγική του Ομίλου είναι να καθιερώσει και να διατηρήσει την ηγετική του θέση στη διεθνή σκηνή της μόδας, μέσα από περαιτέρω ανάπτυξη κάθε μάρκας ξεχωριστά, καθώς και μέσα από την προσέλκυση νέων μαρκών. Η επέκταση του συνεχώς αναπτυσσόμενου δικτύου διανομής συγκαταλέγεται ανάμεσα στους στόχους του Ομίλου, ενώ με τα Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών στοχεύει στη διατήρηση της τοποθέτησής τους, ως ενός διεθνώς αναγνωρισμένου ονόματος στο χώρο του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου.

Ο Όμιλος Folli Follie σχεδιάζει, παράγει και διανέμει σε διεθνές επίπεδο ιδιόκτητες μάρκες: την Folli Follie και τη βραβευμένη βρετανική εταιρία κοσμημάτων, Links of London. Με έμφαση στην υψηλή ποιότητα και τον πρωτοποριακό σχεδιασμό σε κοσμήματα, ρολόγια, αξεσουάρ και είδη δώρων, η Folli Follie και η Links of London έχουν κατακτήσει σημαντική θέση στις καρδιές εκατομμυρίων καταναλωτών σε όλο τον κόσμο.

Επιπλέον, η Folli Follie διαθέτει μια πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο του travel retail με σημεία πώλησης σε αναρίθμητα duty free αεροδρομίων ανά τον κόσμο όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, της Αθήνας, του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη, του Γκουάμ μεταξύ άλλων, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών, όπως των British Airways, Iberia,

Aeroflot, Cathay Pacific, Air China, China Eastern, Japan Airlines, ANA Airlines, Korean Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, United Airlines, Virgin Atlantic κ.ά. Ο Όμιλος Folli Follie δραστηριοποιείται στον κλάδο της ταξιδιωτικής λιανικής, μέσω των Καταστημάτων Αφορολογητών Ειδών.

Διαθέτει μια πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο του travel retail με σημεία πώλησης σε αναρίθμητα duty free αεροδρομίων ανά τον κόσμο όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, της Αθήνας, του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη, του Γκουάμ μεταξύ άλλων, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών, όπως των British Airways, Iberia, Aeroflot, Cathay Pacific, Air China, China Eastern, Japan Airlines, ANA Airlines, Korean Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, United Airlines, Virgin Atlantic κ.ά. Η δυναμική παρουσία του Ομίλου έχει αναγνωρισθεί από τα βραβεία του περιοδικού "Duty Free News International" Product Awards 2010, όπου ο Όμιλος Folli Follie απέσπασε τις εξής διακρίσεις: Best New Beauty Store for Hellenic Duty Free Stores at the Athens International Airport, Best Watches Campaign for Folli Follie at Asian Airlines και Best New Jewellery Store for Folli Follie at Hong Kong International Airport. Ταυτόχρονα, ο Όμιλος διατηρεί ηγετική παρουσία στον κλάδο των πολυκαταστημάτων, στους τομείς της χονδρικής και λιανικής πώλησης ειδών ένδυσης και υπόδησης 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 65.000 τ.μ.

Μάρκες όπως Ermenegildo Zegna, Juicy Couture, UGG Australia, Nike, Converse, Calvin Klein Jeans, G-Star Raw, Samsonite και Technogym ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο του Ομίλου.

Ο Όμιλος Folli Follie δημιουργεί μόδα σε παγκόσμιο επίπεδο και διαθέτει εδραιωμένη δυναμική παρουσία με πάνω από 800 σημεία πώλησης παγκοσμίως, ενώ παράλληλα απασχολεί περισσότερα από 5.800 άτομα ανά τον κόσμο.

5.2 Τοποθέτηση της Folli Follie στην αγορά

Στόχος ήταν η δημιουργία μιας εταιρίας που θα παρείχε επώνυμα, μοντέρνα, εξαιρετικής ποιότητας και σε προσιτές τιμές κοσμήματα στη σύγχρονη γυναίκα που ανήκει κυρίως στο ηλικιακό group των 20-40 ετών.

Σαν αγορά-στόχος η Folli Follie επέλεξε αρχικά να τοποθετηθεί στο επώνυμο κόσμημα και αξεσουάρ σε ένα εύρος τιμών USD 50-500 που απευθύνεται στην εργαζόμενη γυναίκα. Η Folli Follie θεωρεί ότι σε αυτή τη κατηγορία διεθνώς, δεν υπάρχει άλλη εταιρία που διαθέτει ευχάριστους και μοντέρνους χώρους πώλησης, σωστή οργάνωση και σήμα διακεκριμένο και αναγνωρίσιμο στις περισσότερες πρωτεύουσες ανά το κόσμο.

5.3 Ημερομηνίες Σταθμός

1979: Ίδρυση της εταιρίας Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών Α.Ε. με 2 καταστήματα.

1982: Ίδρυση της Folli Follie από τον κ. Δημήτρη Κουτσολιούτσο, Πρόεδρο της Folli Follie, και τη σύζυγό του Καίτη. Εγκαίνια πρώτου καταστήματος στο κέντρο της Αθήνας.

1992: Είσοδος του υιού των ιδρυτών κ. Γεωργίου Κουτσολιούτσου στην εταιρία, Διευθύνοντας Συμβούλου του Ομίλου FOLLI FOLLIE σήμερα.

1994: Λανσάρισμα της συλλογής γυναικείων ρολογιών Folli Follie.

- 1995:** Είσοδος της Folli Follie στην Ιαπωνία και εγκαίνια καταστημάτων σε Νέα Υόρκη, Χαβάη, Γκούαμ.
- 1997:** Εισαγωγή της Folli Follie στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Υπογραφή σύμβασης αποκλειστικής εκμετάλλευσης αφορολογήτων και πώλησης φορολογημένων ειδών στα σημεία εξόδου από την Ελλάδα μέχρι το 2048 (αεροδρόμια, λιμάνια και μεθοριακούς σταθμούς).
- 1998:** Είσοδος της Folli Follie σε στρατηγικές αγορές της Ασίας. Λανσάρισμα της συλλογής αξεσουάρ Folli Follie. Εισαγωγή των μετοχών της Εταιρίας στο Χ.Α. με έκδοση 7.625.000 νέων μετοχών και δημόσια εγγραφή για 7.525.000 μετοχές. Κατά την εισαγωγή της αποτέλεσε τη μεγαλύτερη λιανεμπορική εταιρία εγγεγραμμένη στο Χ.Α.
- 1999:** Θυγατρικές Folli Follie σε Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο. Η Folli Follie αποκτά 5% μερίδιο στην Κ.Α.Ε. Α.Ε. Απόφαση της Ε.Ε. για κατάργηση πωλήσεων αφορολόγητων προϊόντων σε επιβάτες που ταξιδεύουν εντός της Ε.Ε. (1η Ιουλίου).
- 2000:** Ίδρυση της θυγατρικής Εταιρίας «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΑΕ» με αντικείμενο τον ανεφοδιασμό κρουαζιερόπλοιων, φεριμπότ, εμπορικών πλοίων, άλλων εταιρειών ανεφοδιασμού, στρατιωτικών βάσεων και πρεσβειών, διασφαλίζοντας τη διανομή διεθνούς φήμης προϊόντων, καθώς επίσης και τη λειτουργία καταστημάτων λιανικής στην εσωτερική αγορά.
- 2001:** Εγκαίνια λειτουργίας του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών (Σπάτα) και των τριών (αρχικών) καταστημάτων της Εταιρίας στους χώρους του.
- 2002:** Είσοδος της Folli Follie σε Ευρωπαϊκές και ασιατικές αγορές και ανάπτυξη της ταξιδιωτικής λιανικής.
- 2005:** Εγκαίνια λειτουργίας του μεγαλύτερου πολυκαταστήματος στην Ελλάδα, στο κέντρο της Αθήνας με την ονομασία, «Attica».
- 2006:** Αύξηση συμμετοχής στα ΚΑΕ από 24,61% σε 52,28%. Εξαγορά της εταιρίας Links of London μέσω των Ελληνικών Διανομών Α.Ε. Η Folli Follie αποκτά άδεια λιανικής για την Κίνα.
- 2007:** Εξαγορά της εταιρίας Elmec Sport μέσω των ΚΑΕ.
- 2008:** Η Folli Follie αποκτά το 100% της θυγατρικής της στην Ιαπωνία.
- 2010:** Συγχώνευση, των εταιρειών Folli Follie ABEE, Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. και ELMEC SPORT ABETE, με απορρόφηση από την Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. (απορροφώσα εταιρία). Δημιουργία του Ομίλου FF GROUP. Η Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων (LOCOG) ανακηρύσσει τη Links of London Επίσημο Σχεδιαστή της Συλλογής Κοσμημάτων των Ολυμπιακών Αγώνων ΛΟΝΔΙΝΟ 2012.
- 2011:** Επαναλειτουργία των πρατηρίων διάθεσης Αφορολόγητου Πετρελαίου Κίνησης. Ο Όμιλος Fosun International αποκτά μερίδιο 9,5% στον Όμιλο Folli Follie μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών και παραίτησης των παλαιών μετόχων και εν συνεχεία αυξάνει το ποσοστό του σε 13,4%. Η Folli Follie ανοίγει καταστήματα σε Πουέρτο Ρίκο και Καναδά
- 2012:** Ο Όμιλος δημιουργεί ένα νέο κανάλι Beauty & Cosmetics, το οποίο αναλαμβάνει την αποκλειστική διανομή και αντιπροσώπευση των αρωμάτων της PROCTER & GAMBLE PRESTIGE στην Ελλάδα. Ο Όμιλος ξεκίνησε τη λειτουργία στη Θεσσαλονίκη του πολυκαταστήματος «Attica». Υπεγράφη η παραχώρηση από το Ελληνικό Δημόσιο της διαχείρισης της μαρίνας της Μυτιλήνης για 40 χρόνια, στην κοινοπραξία του Ομίλου μας και της Τουρκικής Setur Servis Turistik A.S.

5.4 Μέσα στους 11 Business Leaders η Folli Follie το 2011

Το 2011 ήταν, πέραν πάσης αμφιβολίας, η πιο δύσκολη χρονιά της Μεταπολίτευσης. Οι αρνητικές επιδράσεις της κρίσης φάνηκαν σε όλο τους μεγαλείο, επηρεάζοντας εκτός από την οικονομία στο σύνολό της και τις επιχειρήσεις. Οι περισσότερες βρέθηκαν αντιμέτωπες με τη συρρίκνωση της παραγωγικής τους δυνατότητας, αλλά και των πωλήσεών τους.

Κάποιες εξ αυτών αναζήτησαν τρόπους είτε να μετριάσουν τις επιπτώσεις της ύφεσης είτε να επεκταθούν σε άλλες αγορές, αντισταθμίζοντας τις απώλειες που είχαν στο εσωτερικό της χώρας. Όπως τα πάντα στη ζωή, κάποιες δεν τα κατάφεραν.

Όμως υπήρξαν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες μπόρεσαν να βρουν λύσεις και να αντέξουν στη συνεχιζόμενη πίεση. Η εξέλιξη αυτή δείχνει ότι το ελληνικό επιχειρηματικό δαιμόνιο παραμένει ισχυρό και διαχρονικό, αρκεί βέβαια να δίνεται η δυνατότητα στους επιχειρηματίες να ασκήσουν το επιχειρείν χωρίς «τρικλοποδιές».

Το 2011 τα γεγονότα στον επιχειρηματικό στίβο ήταν τα λιγότερα από κάθε άλλη χρονιά. Τα επενδυτικά σχέδια περιορίστηκαν στα απολύτως απαραίτητα και εκεί κάποιες επιχειρήσεις έκαναν τη διαφορά, δείχνοντας ότι και πλάνο διαθέτουν και τόλμη και, το κυριότερο, τρόπους για να κάνουν την κρίση ευκαιρία.

Η «Folli Follie» αποτελεί έναν από τους καλύτερους πρεσβευτές της Ελλάδας στο εξωτερικό. Μέσα στο 2011, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην επέκταση προς Ανατολάς και συγκεκριμένα στην Κίνα. Στο τέλος του 2011, τα καταστήματα της εταιρίας στην Κίνα έφτασαν τα 125 από 110 που ήταν στο τέλος του 2010. Η επιτάχυνση της δραστηριότητας στην Κίνα γίνεται με τη βοήθεια της «Fosun».

Ο επικεφαλής της εταιρίας Τζώρτζης Κουτσολιούτσος, σε συνέντευξη που έδωσε στο ειδησεογραφικό πρακτορείο Bloomberg, ανέφερε ότι η πορεία των δραστηριοτήτων στην Ελλάδα αποτελεί ερωτηματικό, ωστόσο η κρίση έχει κάνει λιγότερο δαπανηρό το άνοιγμα νέων καταστημάτων και τη διαφήμιση.

Ο δανεισμός της εταιρίας θα διαμορφώσει 2,6 φορές τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) για το 2011, χάρη στην κεφαλαιακή ενίσχυση της «Fosun», αλλά και θετικές ταμειακές ροές. Στο μεταξύ, το νέο μεγάλο στοίχημα για τον επικεφαλής της «Folli Follie» ήταν οι Ολυμπιακοί Αγώνες στο Λονδίνο.

Η εταιρία προσδοκούσε έσοδα 60 εκατ. ευρώ σε πρώτη φάση από την πώληση των επίσημων κοσμημάτων των Ολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου.

Ο Όμιλος, που μέσω της θυγατρικής του Links of London είχε αναλάβει για λογαριασμό της Οργανωτικής Επιτροπής την κατασκευή των κοσμημάτων, θεωρούσε ότι το όφελος θα είναι πολλαπλάσιο καθώς, πέρα από τις πωλήσεις που θα έκανε στην Αγγλία, κυρίως την περίοδο των Αγώνων, θα υπάρχουν και πρόσθετα έσοδα που θα προέχονται από νέες συμφωνίες.

Ο Τζ. Κουτσολιούτσος θεωρούσε ότι αυτές θα αφορούσαν τις αγορές της Ισπανίας, των ΗΠΑ και του Χονγκ Κονγκ.

Επιπλέον η εταιρία, σύμφωνα με τον ίδιο, στοχεύει να κλείσει συμφωνία και με την Κίνα για την πώληση των κοσμημάτων, καθώς εκεί υπάρχει ακόμη το πνεύμα των Ολυμπιακών Αγώνων του Πεκίνου και ένα ευρύ δίκτυο διανομής για τα ολυμπιακά προϊόντα.

Όσο πλησιάζουν οι ημέρες για τους Ολυμπιακούς Αγώνες στο Λονδίνο, οι πωλήσεις αναμένεται να αυξάνονται, όπως πιστεύει ο Τζ. Κουτσολιούτσος, ενώ θεωρεί ότι πολλές πολυεθνικές εταιρείες σε Αγγλία και Κίνα θα αγοράσουν τα κοσμήματα ως επιχειρηματικά δώρα.

5.5 Οι Τομείς Δραστηριότητας

5.5.1 Κοσμήματα, Ρολόγια και Αξεσουάρ

Με τις ιδιόκτητες μάρκες Folli Follie και Links of London, ο Όμιλος Folli Follie έχει πολύ έντονη παρουσία στην Ασία, την Ιαπωνία, την Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Η Folli Follie είναι μια ελληνική μάρκα που σχεδιάζει, κατασκευάζει και διανέμει κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ μόδας. Η Folli Follie δημιουργεί μόδα σε 24 χώρες με περισσότερα από 488 σημεία πώλησης παγκοσμίως.

Η φιλοσοφία της Folli Follie είναι να προσφέρει «ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας» με επώνυμα, μοντέρνα κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, που απευθύνονται στις ανάγκες της σύγχρονης εργαζόμενης γυναίκας που την ενδιαφέρει να ακολουθεί τις τάσεις της μόδας. Η «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας» και η απaráμιλλη ποιότητα χαρακτηρίζουν κάθε συλλογή που φέρει την υπογραφή Folli Follie.

Την εμφάνιση της Folli Follie στην απαιτητική ελληνική αγορά κοσμημάτων διαδέχτηκε μια ανεπανάληπτη επιτυχία που ώθησε τους ιδιοκτήτες να διευρύνουν τις κατηγορίες προϊόντων της εταιρίας και στη συνέχεια να επιδιώξουν την επέκτασή στις χώρες του εξωτερικού. Μόνο στην Ιαπωνία και την 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), Χονγκ Κονγκ (Central), Νέα Υόρκη (Prince Street, Madison Avenue), Ντουμπάι, Αθήνα, Πεκίνο, Σεούλ, Χονολουλού. Πέραν από τα ομώνυμα καταστήματα σε σημεία στρατηγικής σημασίας, τα προϊόντα Folli Follie διατίθενται και σε γνωστά πολυκαταστήματα (shop-in-shop) ανά τον κόσμο, όπως τα Isetan και Takashimaya στην Ιαπωνία, τα Lotte και Hyundai στην Κορέα, τα Harrods στη Μεγάλη Βρετανία και τα Corte Ingles στην Ισπανία.

Το 2012 η Folli Follie κάνει ένα ακόμα σημαντικό βήμα επιβεβαιώνοντας την ηγετική της θέση στο παγκόσμιο σκηνικό της μόδας, με την είσοδό της στο πολυκατάστημα Harrods του Λονδίνου. Η Folli Follie κατέχει τον 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.

Επιπλέον, η Folli Follie διαθέτει πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο του travel retail με σημεία πώλησης σε αναρίθμητα duty free αεροδρομίων ανά τον κόσμο όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, της Αθήνας, του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη, του Γκουάμ μεταξύ άλλων, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών, όπως των British Airways, Iberia, Aeroflot, Cathay Pacific, Air China, China Eastern, Japan Airlines, ANA Airlines, Korean Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, United Airlines, Virgin Atlantic κ.ά. Τέλος, σε ό,τι αφορά την Ελλάδα η Folli Follie διαθέτει περισσότερα από 54 σημεία πώλησης, μεταξύ των οποίων 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 attica στο Golden Hall και το Notos Galleries, ενώ έχει παρουσία και στα Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών ανά την Ελλάδα.

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

Ανάλογα με τα υλικά που χρησιμοποιούνται (ασήμι, αστάλι, bronze, πολύτιμοι και ημιπολύτιμοι λίθοι) και σε ένα εύρος τιμών που καλύπτει όλες τις ανάγκες, η Folli Follie προσφέρει μια ασύγκριτη συλλογή προϊόντων για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού στυλ.

Το γεγονός ότι τα γυναικεία ρολόγια αποτελούν πλέον καθημερινό αξεσουάρ μόδας κι όχι ακριβό κόσμημα, που μπορούν να φορεθούν μόνο 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, Urban Spin, Beautime, Donatella, Water Champ και Heart4Heart Watches, δεν είναι παρά ελάχιστα από τα ρολόγια Folli Follie που κοσμούν τους γυναικείους καρπούς ανά τον κόσμο.

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

Τις σειρές κοσμημάτων και ρολογιών της Folli Follie συμπληρώνουν τα αξεσουάρ μόδας όπως τσάντες, μικρά δερμάτινα αντικείμενα, ζώνες, εσάρπες και γυαλιά ηλίου. Ακολουθώντας την ίδια φιλοσοφία για «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας», τα ειδικά σχεδιασμένα κομμάτια διευρύνουν την ταυτότητα της μάρκας και έχουν σήμερα αναγνωριστεί ανάμεσα στα πλέον επώνυμα αξεσουάρ. 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. Η Folli Follie παρουσιάζει συλλογές κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Όλες οι συλλογές εμπλουτίζονται κατά τη διάρκεια της χρονιάς με special promotions και νέες δημιουργικές προτάσεις. Η έμπειρη σχεδιαστική ομάδα της Folli Follie αποτελείται μεταξύ άλλων από Ιταλούς, Ελβετούς, κι Έλληνες κορυφαίους σχεδιαστές, που συνεργάζονται για την παρουσίαση των ολοκληρωμένων συλλογών κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ. Εξέχουσα θέση στη συλλογή κατέχει η K Collection, η οποία περιλαμβάνει μοναδικά, ειδικά σχεδιασμένα κομμάτια, υπό την επίβλεψη της κας Καίτης Κουτσογιούτσου. Στόχος των σχεδιαστών μας είναι όχι μόνο να διατηρούν έναν προσανατολισμό που ακολουθεί τις κυρίαρχες τάσεις της μόδας, αλλά και να τις διαμορφώνουν, μεταφράζοντας τη μόδα στην καθημερινότητα και προσφέροντας ιδιαίτερες, χαρακτηριστικές προτάσεις με τη σφραγίδα της Folli Follie.

Το 2012 η Folli Follie λάνσαρε μια μεγάλη και διεθνών προδιαγραφών παραγωγή με πρωταγωνίστρια την ασιατικής καταγωγής Gaile Lai, με τίτλο «Crazy for Greece» και φόντο τη σημαία της Ελλάδας και το κοσμοπολίτικο νησί των Σπετσών, τιμώντας την ελληνικότητά της και στοχεύοντας στην προώθηση της Ελλάδας και του υπέροχου ελληνικού καλοκαιριού σε όλο τον κόσμο. Η παγκοσμίου εμβέλειας καμπάνια αποσκοπεί τόσο στην προβολή της Ελλάδας με τον πλέον δημιουργικό τρόπο, όσο και στην προσέλκυση τουριστών, με έμφαση την Ασία και όχι μόνο.

Η καμπάνια «Crazy for Greece» έχει φιλοξενηθεί σε εφημερίδες και στους μεγαλύτερους τίτλους μόδας, προβληθεί στο internet και σε τηλεοπτικές εκπομπές, παρουσιαστεί σε billboards σε Ευρώπη, Ασία και Αμερική, ενώ έχει παρουσιαστεί και μέσω του δικτύου της σε 488 σημεία πώλησης στους πιο πολυσύχναστους δρόμους σε 24 χώρες.

Επιπλέον, η έμφαση που δίνεται στον ξεχωριστό σχεδιασμό δεν περιορίζεται μόνο στα προϊόντα, αλλά επεκτείνεται και σε άλλους τομείς που συνθέτουν το image της μάρκας, όπως η διακόσμηση των καταστημάτων, η παρουσίαση των προϊόντων, η συσκευασία, το προωθητικό υλικό και φυσικά η ολοκληρωμένη επικοινωνιακή

στρατηγική. Ως εκ τούτου η καλλιτεχνική ομάδα της Folli Follie σε συνεργασία με το Τμήμα Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων επιμελούνται τον «κόσμο της Folli Follie», εξασφαλίζοντας την ομοιογενή, χαρακτηριστική εικόνα της εταιρίας ανάμεσα σε όλα της τα καταστήματα και προϊόντα, καθιστώντας τα άμεσα αναγνωρίσιμα από τον παγκόσμιο καταναλωτή.

5.5.2 Links of London

Η Links of London, η διεθνής δυναμική εταιρία κοσμημάτων αιχμαλωτίζει το πνεύμα και την καρδιά του Λονδίνου. Ως ένα από τα πιο πολυπόθητα brands κοσμημάτων, η Links of London συνεχίζει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της προσφέροντας εντυπωσιακά κοσμήματα, ρολόγια που αποτελούν τον ευσεβή πόθο όλων και πολύτιμα δώρα. Από το ξεκίνημά της η Links of London αφουγκράστηκε το σύγχρονο τρόπο ζωής, όπως αυτός εκφράζεται μέσα από την πολυτέλεια, το design και τη μόδα, τον οποίο μετουσιώνει επιτυχώς προκειμένου να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα της παραμένουν διαχρονικά και κλασικά μέσα από μια σύγχρονη ματιά. Η Links of London, ο κορυφαίος βρετανικός οίκος σύγχρονης κοσμηματοποιίας, ιδρύθηκε το 1990. Η άριστη κατασκευή, οι εντυπωσιακές φόρμες με υπέροχη υφή και η χρήση των πιο φίνων υλικών, παραμένουν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε συλλογής. Τα τελευταία 22 χρόνια η εταιρία έχει εξαπλωθεί σημαντικά ανά την υφήλιο με περισσότερα από 80 καταστήματα σε πόλεις όπως το Λονδίνο, η Νέα Υόρκη, το Τόκιο, η Αθήνα και το Χονγκ Κονγκ μεταξύ άλλων.

Τον Ιούλιο του 2006, η Links of London εξαγοράστηκε από τον Όμιλο Folli Follie. Η σχεδιαστική ομάδα της Links of London έχει οδηγήσει την μάρκα στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης και εξέλιξης, και ως αποτέλεσμα η μάρκα έχει επανατοποθετηθεί με έξυπνο τρόπο, ανταποκρινόμενο στις απαιτήσεις των καταναλωτών και διατηρώντας τη διαχρονική αίγλη της.

Το 2009 αποτέλεσε ορόσημο, καθώς παρουσιάστηκε η συλλογή ρολογιών Sweetie καθώς και η συλλογή Bespoke Friendship μαζί με άλλες fashion συλλογές.

Η συλλογή Brit Lines αποτελεί την επιτομή του οράματος του brand, αντλώντας έμπνευση από το πνεύμα και τη δυναμική του Λονδίνου.

Το 2010 η Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων (LOCOG) ανακηρύσσει τη Links of London ως Επίσημο Σχεδιαστή της Συλλογής Κοσμημάτων των Ολυμπιακών Αγώνων ΛΟΝΔΙΝΟ 2012. Σε αυτό το πλαίσιο η Links of London παρουσίασε το 2011 τη συλλογή Entwine, εγκαινιάζοντας την επίσημη συλλογή για τους Ολυμπιακούς Αγώνες και η οποία είναι εμπνευσμένη από τις κυκλικές κινήσεις της κορδέλας της ρυθμικής γυμναστικής. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε και η ολοκληρωμένη συλλογή ΛΟΝΔΙΝΟ 2012 που περιλαμβάνει τις σειρές Play, Union Jack, Friendship, καθώς και Sweetie Charms, μανικετόκουμπα και είδη δώρων.

Το 2011, η Links of London λάνσαρε την πρώτη συλλογή Bridal που αποτελείται από κομψές βέρες και δαχτυλίδια.

Για το 2012 η Links of London θα συνεργαστεί με την McLaren για τη δημιουργία μιας αποκλειστικής συλλογής ανδρικών κοσμημάτων και αξεσουάρ, εμπνευσμένη από την κίνηση και την ενέργεια των μηχανικών τμημάτων των αγωνιστικών αυτοκινήτων Vodafone McLaren Mercedes' Formula 1. Γιορτάζοντας το πάντρεμα της άριστης μηχανικής, των εξελιγμένων υλικών και τον μοναδικό συνδυασμό λειτουργίας και σχεδιασμού, η συλλογή μεταφέρει το γρήγορο σε ρυθμό και συναρπαστικό περιβάλλον της McLaren στον κόσμο των πολυτελών κοσμημάτων της Links of London. Η Links of London έχει μπροστά της ένα συναρπαστικό μέλλον, που προβλέπει την καθιέρωσή της σε νέες αγορές, την ανάπτυξη διαδραστικού διαδικτυακού περιεχομένου και την παρουσίαση μιας νέας σειράς δερμάτινων ειδών.

5.5.3 Hellenic Duty Free Shops - Ταξιδιωτικό Λιανικό Εμπόριο

Από το 1979, έως σήμερα τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών προσφέρουν στους επιβάτες την καλύτερη εμπειρία στις ταξιδιωτικές τους αγορές. Με 130.000 επώνυμα, αυθεντικά, μοναδικά, καινοτόμα προϊόντα, που διατίθενται σε απόλυτα ανταγωνιστικές τιμές βρίσκονται πάντα πρώτα στις προτιμήσεις των 30.800.000 Ελλήνων και ξένων τουριστών που ταξιδεύουν στη χώρα μας. Πρόκειται για τον απόλυτο προορισμό shopping 7.700.000 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 εταιρία 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 μεθωριακούς σταθμούς, 12 λιμάνια) σε όλη τη χώρα.

Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών εξασφαλίζουν τεράστια ποικιλία ειδών στους ταξιδιώτες, σε ασυναγώνιστες τιμές. Σε ένα άνετο, σύγχρονο, φιλικό περιβάλλον διατίθενται, όχι μόνο οι ολοκληρωμένες συλλογές αρωμάτων, καλλυντικών των περισσότερων ελληνικών & ξένων οίκων (Dior, Chanel, Estee Lauder, Lancome, Clinique, La Prairie, Paco Rabanne, Burberry, KOPPEΣ κ.α.), ειδών καπνιστού, οινόπνευματων, σοκολατοειδών (HERSEY's, TOBLERONE, LINDT, CADBURY, KINDER κ.α.), αλλά και επώνυμες μάρκες όπως FOLLI FOLLIE, HERMES, BVLGARI, LACOSTE, ARMANI JEANS, ZEGNA, JUICY COUTURE, SWATCH, LUXOTICA κ.α.. Παράλληλα, υποστηρίζοντας έμπρακτα τις ελληνικές παραγωγές διαθέτει μία ιδιαίτερη συλλογή εξειδικευμένων ελληνικών τυποποιημένων τροφίμων από όλες τις περιοχές της Ελλάδας. Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών βρίσκονται πάντα μπροστά στις εξελίξεις καλύπτοντας κάθε αγοραστική ανάγκη του επιβάτη, ανανεώνοντας συνεχώς την προϊοντική τους γκάμα και λανσάροντας, πριν από την τοπική αγορά, πολλά από τα είδη των τελευταίων συλλογών/ σειρών προϊόντων. Το 1999, με την αλλαγή της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις πωλήσεις αφορολογήτων ειδών, τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. εφάρμοσαν 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 των έλεγχο των διαβατηρίων, έντονα σηματοποιημένα για να ελκύουν το ενδιαφέρον των ταξιδιωτών, προσφέροντας μία μοναδική εμπειρία shopping, διαθέτοντας μία τεράστια συλλογή επώνυμων, αυθεντικών, πρωτολανσαριζόμενων προϊόντων, σε απόλυτα ανταγωνιστικές τιμές. Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. αναπτύσσονται και εξελίσσονται βελτιώνοντας συνεχώς τον τρόπο λειτουργίας τους. Η απλοποιημένη οργανωτική δομή, οι οικονομίες κλίμακας, η αποτελεσματικότερη διοίκηση, οι οικονομικές συνέργειες και η τεχνογνωσία του Ομίλου προσφέρουν στα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών σημαντικά πλεονεκτήματα που συμβάλουν στην ανάπτυξη τους.

Τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών είναι ο τελευταίος σταθμός στο ταξίδι του τουρίστα, του στελέχους, του κάθε επιβάτη που αναχωρεί από την Ελλάδα. Το 2012 ανατέθηκε από το Ελληνικό Δημόσιο στην ανάδοχο κοινοπραξία των εταιρειών Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών με τη διακριτική επωνυμία Folli Follie Group και την Setur Servis Turistik, η σύμβαση μίσθωσης του τουριστικού λιμένα Μυτιλήνης για 40 χρόνια. Η δυναμική της μαρίνας συνίσταται σε 252 θέσεις ελλιμενισμού εκ των οποίων 222 στο θαλάσσιο και 30 στο χερσαίο χώρο.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η εταιρία Setur κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο διαχείρισης μαρίνων στη γειτονική μας χώρα.

5.6 Καταστήματα Αφορολόγητων ειδών

5.6.1 Βραβεία και Διακρίσεις

Η εταιρία Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών Α.Ε. σύμφωνα με την οικονομική επιθεώρηση «European Business Magazine –2005» κατατάσσεται στην 7η θέση των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων απόδοσης ιδίων κεφαλαίων στην Ευρώπη. Αναδείχθηκε μία από τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες ταξιδιωτικού λιανεμπορίου παγκοσμίως με βάση τις πωλήσεις και τρίτη μεγαλύτερη με βάση την κερδοφορία σύμφωνα με το «The Duty Free & Travel Retail Database & Directory» το 2007. Της έχει απονεμηθεί το βραβείο «Εξαγωγικής Δραστηριότητας 2007» από το ΕΒΕΑ το 2008. Ενώ, το 2010 Generation Research την κατέταξε στην 9η θέση με τους «The World's Top50 Giant Operators, 2009». Το 2008, παρουσία του Προέδρου της Δημοκρατίας, του Πρωθυπουργού της χώρας και άλλων σημαντικών προσωπικοτήτων, το ΕΒΕΑ απένειμε στην εταιρία το βραβείο «Εξαγωγικής Δραστηριότητας» για το 2007.

5.6.2 Ελληνικές Διανομές Α.Ε.

Οι Ελληνικές Διανομές Α.Ε. ιδρύθηκαν το Σεπτέμβριο του 2000 και αποτελούν θυγατρική των Καταστημάτων Αφορολογητών Ειδών Α.Ε. Σήμερα διαθέτει ένα ανεπτυγμένο δίκτυο καταστημάτων σε αεροδρόμια και λιμάνια όλης της χώρας. Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο εφοδιασμού πλοίων και της χονδρικής πώλησης από το 2005. Συγκεκριμένα εφοδιάζει κρουαζιερόπλοια, φεριμπότ, εμπορικά πλοία, εφοδιαστές πλοίων, στρατιωτικές δυνάμεις και πρεσβείες κ.α. με προϊόντα διεθνώς αναγνωρισμένων μαρκών.

Οι Ελληνικές Διανομές είναι ηγέτιδα εταιρία στον κλάδο της στην Ελλάδα. Εμπορεύεται αυθεντικά προϊόντα επώνυμων οίκων όπως αρώματα, καλλυντικά, οινόπνευματώδη, καπνικά είδη, πούρα, σοκολατοειδή, ελληνικά και διεθνή τοπικά προϊόντα, γυαλιά κ.α.

Επίσης, είναι ο αποκλειστικός διανομέας προϊόντων των εταιριών PHILIP MORRIS, PAPASTRATOS, PERNOD RICARD, WORLD BRANDS DUTY FREE, WILLIAM GRANT'S, IAN MACLEOD, QUALITY SPIRITS INTERNATIONAL και FOLLI FOLLIE WINE στην Ελλάδα. Συνεργάζεται αποκλειστικά με διεθνώς αναγνωρισμένες εταιρείες, πιστοποιώντας την υψηλή ποιότητα και την αυθεντικότητα των προϊόντων που διαθέτει στην αγορά. Η τεχνογνωσία, η μακρόχρονη εμπειρία αλλά και οι κατάλληλες υποδομές που διαθέτει, αποτελούν την εγγύηση για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας βρίσκονται στον Πειραιά (το μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας). Η έμφαση στην αποτελεσματική οργάνωση της λειτουργίας των κεντρικών γραφείων και οι υπερσύγχρονες αποθήκες της εξασφαλίζουν τον άμεσο και έγκυρο εφοδιασμό και τη διανομή μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων.

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. Παράλληλα, ο Όμιλος διαθέτει σημεία πώλησης σε καταστήματα αφορολογητών ειδών σε διεθνείς αερολιμένες σε όλο τον κόσμο. 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: "Best New Beauty Store" για το νέο κατάστημα Αρωμάτων, Καλλυντικών & Folli Follie των Hellenic Duty Free Shops στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, "Best Watches Marketing Campaign" στην κατηγορία Ρολογιών για τις Ασιατικές αερογραμμές και "Best New Jewellery Store" για το κατάστημα της Folli Follie στον Διεθνή Αερολιμένα του Χονγκ Κονγκ.

5.6.3 Πολυκαταστήματα

Ο Όμιλος Folli Follie δραστηριοποιείται στον χώρο των πολυκαταστημάτων και εκπωπωτικών πολυκαταστημάτων. Το πρώτο εκπωπωτικό πολυκατάστημα Factory Outlet, άνοιξε το 1999 σε μια επιφάνεια 13.000 τ.μ. στην οδό Πειραιώς στα νότια προάστια της Αθήνας.

Τον Δεκέμβριο του 2006, ένα δεύτερο εκπωπωτικό πολυκατάστημα στο εμπορικό πάρκο του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών με το ίδιο εμπορικό σήμα Factory Outlet ξεκίνησε τη λειτουργία του.

Από τον Απρίλιο του 2005 ο Όμιλος συμμετέχει με 50% στο «Attica, the department store» το μεγαλύτερο up-scale πολυκατάστημα στην ελληνική αγορά, το οποίο εκτείνεται σε 25.000 τ.μ. σε οκτώ ορόφους στο κέντρο της Αθήνας. Τον 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 τ.μ. Τον Απρίλιο του 2012 ξεκίνησε τη λειτουργία του το νέο «Attica» στο εμπορικό κέντρο «Mediterranean Cosmos Mall» στη Θεσσαλονίκη, που καλύπτει 5.000 τ.μ.

Επιπλέον, ο Όμιλος έχει ένα πρόγραμμα ανασυγκρότησης δύο ακόμα κτιρίων με προκαθορισμένη χρήση, σαν πολυκαταστήματα.

Και τα δύο κτίρια είναι ιδιοκτησία της εταιρίας: το πρώτο είναι το πρώην ιστορικό πολυκατάστημα «Mipion» και καλύπτει 15.000 τ.μ. στο κέντρο της Αθήνας κοντά στην πλατεία Ομονοίας και το άλλο κτίριο στο κέντρο του Βουκουρεστίου στη Ρουμανία έκτασης 12.000 τ.μ. Και τα δύο πολυκαταστήματα είναι υπό ανακαίνιση.

5.6.4 Τομέας Χονδρικής και Λιανικής Πώλησης

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.

Όσον αφορά στα αθλητικά ενδύματα και υποδήματα, ο Όμιλος διανέμει σήμερα κατ' αποκλειστικότητα τα είδη της Nike στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, καθώς και τις πλήρεις συλλογές Converse στην αγορά της Ελλάδας, της Κύπρου, της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας. Επίσης, ο Όμιλος έχει την άδεια να σχεδιάζει και να παράγει τις ολοκληρωμένες συλλογές ενδυμάτων Converse για ενήλικες και παιδιά.

Άλλες μάρκες που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο του Ομίλου Folli Follie είναι οι εξής: Juicy Couture and UGG Australia (Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία), Gas Jeans, Patrizia Pepe, Atos Lombardini, UGG, G-Star RAW και 40-Weft (Ελλάδα) Helly-Hansen (Ελλάδα, Κύπρο, Βουλγαρία), Redskins (Ελλάδα, Βουλγαρία), Vilebrequin (Ελλάδα) καθώς και τις παιδικές συλλογές Levi's, Papermoon, MonnaLisa, Alviero Martini, Calvin Klein Jeans, Converse, Juicy Couture Girl, (Ελλάδα).

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

επιπλέον διανέμει τις μάρκες Calvin Klein, Calvin Klein Jeans, Miss Sixty, Energie, Killah, Scotch & Soda, UGG Australia και Gant Footwear.

Ο Όμιλος Folli Follie έχει ένα εντυπωσιακό δίκτυο καταστημάτων σε Ελλάδα, Ρουμανία και Βουλγαρία που αποτελείται από concept stores, mono-brand boutiques και multi-brand fashion stores.

Βασικός άξονας του δικτύου είναι η αλυσίδα αποκλειστικών καταστημάτων Nike που αποτελείται από 63 σημεία πώλησης σήμερα: 29 στην Ελλάδα, 21 στην Ρουμανία και 13 στη Βουλγαρία. Το δίκτυο καταστημάτων Converse είναι υπό ανάπτυξη και αποτελείται από τα εξής σημεία πώλησης: 9 στην Ελλάδα, 2 στην Ρουμανία και 3 στην Βουλγαρία.

Στην αγορά της Ρουμανίας, ο Όμιλος επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του δικτύου λιανικής fashion brands διαθέτοντας τρία μικρά πολυκαταστήματα, που περιγράφονται ως multi-brand galleries με την επωνυμία "Collective" και 18 άλλα καταστήματα ή πολυκαταστήματα με συλλογές από: Folli Follie, Juicy Couture, Polo Ralph Lauren, Calvin Klein, Naparijri, Marlboro Classics, Boss Orange, DKNY Jeans, Scotch&Soda, Superdry, Franklin Marshall, Converse, UGG Australia, Diesel, Denim&Supply Ralph Lauren, G-Star Raw, Pepe Jeans, Miss Sixty, Killah, Energie, Gant Footwear.

Καταστήματα και boutique monobrand και multibrand ο Όμιλος διαθέτει και στην Ελλάδα, τα οποία ανέρχονται στα 31 και διαθέτουν συλλογές από UGG, Calvin Klein Jeans, Converse, G-Star RAW, Helly-Hansen, Gas, Patrizia Pepe, Atos Lombardini, Samsonite και Monnalisa.

Το 2009, ο Όμιλος ξεκίνησε την ανάπτυξη των Juicy Couture boutiques. Μέχρι σήμερα λειτουργούν δεκατέσσερα σημεία πώλησης – τέσσερα μέσα στα "attica" πολυκαταστήματα, ένα στο Factory Outlet Αεροδρομίου, ένα στο Factory Outlet στην Πειραιώς και ένα στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, ενώ λειτουργούν πέντε αποκλειστικές boutique σε Κηφισιά, Κολωνάκι, Γλυφάδα, Θεσσαλονίκη και Μύκονο, ενώ τον Απρίλιο του 2011, άνοιξε η πρώτη

Juicy Couture boutique εκτός Ελλάδος στην Σόφια της Βουλγαρίας.

Επιπλέον, αφού υπέγραψε συμφωνία με την Ermenegildo Zegna για την λιανική επέκταση της μάρκας στην Ελλάδα, ο Όμιλος εγκαινίασε δύο αποκλειστικές Zegna boutiques στην Αθήνα και τέσσερα επιπλέον σημεία πώλησης στα «Attica» πολυκαταστήματα, στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και στο Factory Outlet Αεροδρομίου.

5.6.5 Beauty & Cosmetics

Το 2012, ο Όμιλος Folli Follie στο πλαίσιο της στρατηγικής συνεχούς ανάπτυξής του, επέκτεινε τη δραστηριότητά του σε ένα νέο δυναμικό κανάλι διανομής επώνυμων προϊόντων, δημιουργώντας ένα νέο τομέα δραστηριότητας, τον Beauty & Cosmetics. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος Folli Follie ανέλαβε την αποκλειστική διανομή και αντιπροσώπευση των αρωμάτων της Procter & Gamble Prestige στην Ελλάδα, για επώνυμες μάρκες (Dolce&Gabbana, D&G, Gucci, Hugo Boss, Escada, Lacoste, Dunhill, Rochas, Ghost, Laura Biagiotti, Christina Aguilera, Puma), καθώς και την αποκλειστική αντιπροσώπευση της σειράς Dolce & Gabbana Make-Up.

Συγκεκριμένα, η σειρά Dolce & Gabbana Make-Up παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά το 2011, ενώ υπάρχει μια στρατηγική δυναμικής ανάπτυξης της, με απώτερο στόχο τα 20 σημεία πώλησης έως και το 2015. Αντίστοιχα, η μάρκα αρωμάτων Dolce & Gabbana αποτελεί μια από τις κορυφαίες μάρκες στην ελληνική αγορά.

5.7 Προώθηση των προϊόντων

Η πολιτική των πωλήσεων βασίζεται στην προώθηση των προϊόντων μέσω επιλεγμένων σημείων πώλησης (εμπορικοί ή/ και πολυτελείς δρόμοι, μεγάλα εμπορικά πολυκαταστήματα, shops in shop). Ιδιάτερη 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 τη εικόνας της επιχείρησης.

Η παρουσία των προϊόντων αλλά και το ύψος και η αισθητική των καταστημάτων είναι ενιαία ώστε να αξασφαλίζεται η άμεση αναγνώριση από το καταναλωτικό κοινό των προϊόντων Folli Follie. Σημειώνεται ότι στην εταιρία 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 του, ο νέος συνεργάτης εκπαιδεύεται από την εταιρία προκειμένου να κατανοήσει τη φιλοσοφία της επιχείρησης ως προς την προώθηση των προϊόντων της. Παράλληλα εκπαιδεύεται και το προσωπικό που απασχολείται στα καταστήματα.

Ο όμιλος Folli Follie διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο ηλεκτρονικό κατάστημα. Στο site της εταιρίας στην διεύθυνση www.follifollie.gr μπορεί κανείς να κάνει τις αγορές του εύκολα. Είναι ενημερωμένο και εύκολο στη χρήση του. Ο καταναλωτής μπορεί να περιηγηθεί σε οποιαδήποτε κατηγορία αυτός θέλει, να δει σε μεγάλη εικόνα τα προϊόντα

5.8 Τρόποι διαφήμισης

Τα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιεί ο Όμιλος Folli Follie για να προβάλει τα προϊόντα του είναι διαφημίσεις σε στάσεις λεωφορείων, φιλοτένχηση μεταφορικών μέσων όπως λεωφορεία, επιγραφές σε τοίχους, billboards, καταχωρήσεις σε γυναικεία περιοδικά, στο internet σε γυναικεία portal και στη τηλεοπτικά spots.

Επιπλέον, ο όμιλος Folli Follie λαμβάνει μέρος σε διαγωνισμούς ομορφιάς παραχωρώντας κοσμήματα στα μοντέλα, παίρνει μέρος σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και διοργανώνει αρκετά συχνά εκδηλώσεις για την προβολής καινούργιας συλλογής προϊόντων με καλεσμένους διάσημα πρόσωπα.

Ο Όμιλος Folli Follie συμμετείχε για 9η συνεχή χρονιά στη μεγαλύτερη Διεθνή Έκθεση Ρολογιών και Κοσμημάτων, Baselworld, που έλαβε χώρα στη Βασιλεία της Ελβετίας στις 8 - 15 Μαρτίου 2012. Η παρουσία της ισχυροποίησε το διεθνές brand της.

Αναγνωρίζοντας ότι σε αυτή τη δύσκολη περίοδο που βιώνει η χώρα, η ιδιωτική/ επιχειρηματική πρωτοβουλία είναι περισσότερο αναγκαία από ποτέ, ο όμιλος Folli Follie δημιούργησε μια καμπάνια αποκλειστικά για να προάγει την Ελλάδα στο εξωτερικό.

Για τη φωτογράφιση που έχει για φόντο την ελληνική σημαία, χρησιμοποιήθηκε ένα πρόσωπο ιδιαίτερα γνωστό και αγαπητό στην Ασία, η ηθοποιός και μοντέλο Γκέλι Λάι, μεγαλωμένη στην Αμερική, με καταγωγή από την Κίνα και το Βιετνάμ.

Το «καλό πρόσωπο» της Ελλάδας φιλοδοξεί να δείξει σε 24 χώρες όπου έχει διεθνή παρουσία η Folli Follie, εστιάζοντας την παγκόσμια καμπάνια της στο μήνυμα «Crazy for Greece» («Τρελοί για την Ελλάδα»).

Η νέα καμπάνια που στόχο έχει την προβολή της χώρας στο εξωτερικό, παρουσιάστηκε την 1^η Μαρτίου στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας στην Αθήνα, ενώ ανάλογη εκδήλωση πραγματοποιήθηκε και στο Χονγκ Κονγκ.

Η παραγωγή που πραγματοποιήθηκε στις Σπέτσες, φιλοδοξεί να προωθήσει το ελληνικό καλοκαίρι σε όλο τον κόσμο.

Η διεθνής καμπάνια περιλαμβάνει έντυπη καταχώρηση καθώς και δημιουργικό video clip, θα φιλοξενηθεί σε εφημερίδες και τίτλους μόδας, θα προβληθεί στο internet και σε τηλεοπτικές εκπομπές, θα παρουσιαστεί σε billboards σε Ευρώπη, Ασία και Αμερική, επιβεβαιώνοντας ότι η εταιρία Folli Follie δεν ξεχνάει να προβάλλει την ελληνικότητά της στο εξωτερικό, ειδικά αυτή την περίοδο που κρίνεται αναγκαίο.

Επίσης θα παρουσιαστεί μέσω του δικτύου της εταιρίας σε 440 σημεία πώλησης σε όλο τον κόσμο στους πιο πολυσύχναστους δρόμους σε 24 χώρες.

Παράλληλα με ένα στρατηγικό πρόγραμμα επικοινωνίας, μέσω διεθνών συνεργιών και συνεργατών του ομίλου Folli Follie, η ελληνική εταιρία θα αναζητήσει τρόπους πέρα από την προβολή της χώρας, για την προσέλκυση τουριστών, με έμφαση την ενεργοποίηση της τουριστικής κίνησης από την Ασία και όχι μόνο.

Σε αυτή την κατεύθυνση θα κινηθεί η στρατηγική συνεργασία του ομίλου Folli Follie με τη Fosun International, τον μεγαλύτερο επενδυτικό όμιλο ιδιωτικών συμφερόντων της Κίνας, ο οποίος είναι και μέτοχος στα τουριστικά συγκροτήματα Club Med.

Η καμπάνια της Folli Follie για την Άνοιξη / Καλοκαίρι 2013 είναι το εισιτήριο για μία glamour απόδραση σε ένα Ελληνικό νησί. Προορισμός μας; Η ηλιόλουστη Σαντορίνη, με την καλντέρα και τα γραφικά στενά της, είναι το τέλειο σκηνικό για τα "It" Girls που αποζητούν πάντα το καλύτερο. Οι fashionable συλλογές Folli Follie με τα νέα ρολόγια, κοσμήματα και αξεσουάρ κάνουν ακριβώς αυτό, θέτοντας τις βάσεις για καλοκαιρινή περιπέτεια και διασκέδαση. Την καμπάνια χαρακτηρίζουν οι «It Girl Rules», πέντε κανόνες που ξεχώρισαν σε αυτή την πολύχρωμη και ζωντανή φωτογράφιση μόδας.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μια ενδεικτική Διαφημιστική Δαπάνη ανά κατηγορία προϊόντος για το έτος 2008 που είχε πραγματοποιήσει ο όμιλος Folli Follie.

Πίνακας 5: Διαφημιστική Δαπάνη ανά κατηγορία προϊόντος για το έτος 2008

Προϊόν	Διαφημιστική Δαπάνη	Διαφημιστική εταιρία
FOLLI FOLLIE ρολόγια	€1.298.532,06	McCANN-ERICKSON ATHENS
FOLLI FOLLIE κοσμήματα	€289.805,04	McCANN-ERICKSON ATHENS
FOLLI FOLLIE γυν.τσάντ.	€245.284,20	McCANN-ERICKSON ATHENS
FOLLI FOLLIE κατ/μα κοσμ.	€149.415,84	McCANN-ERICKSON ATHENS
Συνολική Διαφημιστική Δαπάνη	1.983.037,14 €	

5.9 Πωλήσεις ανά λειτουργικό τομέα

Ο Όμιλος FF GROUP, δραστηριοποιείται σε τέσσερις βασικούς τομείς δραστηριότητας:

- α)** στο σχεδιασμό, την επεξεργασία και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και λοιπών παρεμφερών αξεσουάρ (τσάντες, ζώνες, πασμίνες, γυαλιά ηλίου, μικρά δερμάτινα είδη κ.α.)
- β)** στο λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο, που περιλαμβάνει πωλήσεις αφορολόγητων και φορολογημένων ειδών λιανικής, που πραγματοποιούνται σε σταθμούς αεροδρομίων, τελωνείων και λιμανιών
- γ)** στην εκμετάλλευση πολυκαταστημάτων
- δ)** στη χονδρική και λιανική πώληση επώνυμων ειδών ένδυσης και υπόδησης
- ε)** σε λοιπούς τομείς.

5.9.1 Τομέας Κόσμημα - Ρολόι – Αξεσουάρ

Ο τομέας αυτός αφορά στο σχεδιασμό, την κατασκευή, επεξεργασία και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και λοιπών παρεμφερών αξεσουάρ μόδας όπως τσάντες, μικρά δερμάτινα είδη, ζώνες, πασμίνες και γυαλιά ηλίου. Η εμπορική δραστηριότητα του Ομίλου περιλαμβάνει χονδρικές και κυρίως λιανικές πωλήσεις προϊόντων με το εμπορικό σήμα Folli Follie σε 24 χώρες. Επιπλέον μέσω της θυγατρικής του εταιρίας Links (London) Limited τα προϊόντα του διατίθενται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου σημείων πώλησης σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή, Αφρική και Β. Αμερική καθώς και χονδρικός, σε επιλεγμένα σημεία πώλησης διεθνώς.

5.9.2 Τομέας Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο

Η δραστηριοποίηση του Ομίλου στον τομέα του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου αφορά στις πωλήσεις αφορολόγητων και φορολογημένων ειδών λιανικής που πραγματοποιούνται σε σταθμούς αεροδρομίων, τελωνείων και λιμανιών στην Ελλάδα, στις πωλήσεις φορολογημένων ειδών λιανικής σε σημεία που επιτρέπουν την υλοποίηση αγορών

ακόμα και σε όσους δεν ταξιδεύουν, μέσω της θυγατρικής εταιρίας «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΑΕ», καθώς και στις χονδρικές πωλήσεις εμπορευμάτων παραδοσιακών ειδών ταξιδιωτικού εμπορίου, προς πρεσβείες και ένοπλες δυνάμεις.

Οι πωλήσεις των αφορολόγητων ειδών πραγματοποιούνται αποκλειστικώς από τη μητρική εταιρία του ομίλου, σε αναχωρούντες προς τρίτες χώρες επιβάτες, εντός τελωνειακά ελεγχόμενων χωρών, σε αεροδρόμια, λιμάνια και συνοριακούς σταθμούς, την ισχύουσα νομοθεσία και τις τελωνειακές διατάξεις.

Η Εταιρία διαθέτει 90 καταστήματα λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου σε 47 σημεία πώλησης (25 αεροδρόμια, 11 μεθοριακούς σταθμούς και 11 λιμάνια). Ειδικά όσον αφορά στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, η Εταιρία λειτουργεί συνολικά είκοσι δύο (22) καταστήματα στους χώρους αναχωρούντων ταξιδιωτών. Η θυγατρική εταιρία Ελληνικές Διανομές ΑΕ, λειτουργεί συνολικά 16 καταστήματα, 10 εκ των οποίων στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

5.9.3 Πολυκαταστήματα

Η εκμετάλλευση των πολυκαταστημάτων του Ομίλου πραγματοποιείται μέσω της Εταιρίας με 2 εκπωτικά πολυκαταστήματα με το εμπορικό σήμα Factory Outlet στην

οδό Πειραιώς και στο εμπορικό πάρκο του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών καθώς και μέσω των θυγατρικών «Αττικά Πολυκαταστήματα ΑΕ» και «North Landmark ΑΕ» που εκμεταλλεύονται τα πολυκαταστήματα «Attica» στην οδό Πανεπιστημίου και στο εμπορικό κέντρο Golden Hall αντίστοιχα.

5.9.4 Ένδυση – Υπόδηση

Ο τομέας ένδυσης και υπόδησης του Ομίλου παρέχεται μέσω της Εταιρίας και των θυγατρικών της ELMEC Romania SRL, ELMEC Sport Bulgaria EOOD, LOGISTICS EXPRESS AE, ICE CUBE AE, Collective Πατρών ΑΕ, Μουστάκης ΑΕΕ και LAPFOL. Ο Όμιλος έχει αναπτύξει για τη συγκεκριμένη λειτουργική δραστηριότητα ένα δίκτυο διανομής σε τρεις χώρες, Ελλάδα, Ρουμανία και Βουλγαρία, αποτελούμενο από καταστήματα λιανικής πώλησης, τα οποία εκτείνονται σε επιφάνεια άνω των 30.000 m².

Η εν λόγω δραστηριότητα περιλαμβάνει αναλυτικά τα εξής:

- i. Χονδρικό εμπόριο ενδυμάτων υποδημάτων και αξεσουάρ, όπου οι συνεργασίες του Ομίλου αφορούν:** σε αθλητικά ενδύματα και υποδήματα, και γενικότερα συλλογές active wear και street wear, σε ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ μόδας (fashion), σε παιδικά ενδύματα και υποδήματα και σε είδη ταξιδιού.
- ii. Λιανική πώληση υποδημάτων ενδυμάτων και αξεσουάρ που αφορά:** στη λειτουργία μονοθεματικών (mono-brand/μία φίρμα) και πολυθεματικών (multibrand/ πολλές φίρμες ταυτόχρονα) καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων, υποδημάτων και αξεσουάρ.

5.9.5 Λοιποί τομείς

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται ποικίλες δραστηριότητες του Ομίλου.

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

Πίνακας 6: Πωλήσεις ανά λειτουργικό τομέα (μετά από απαλοιφές)

Σε εκατ.	2011	2010	Μεταβολή %	% επί του συνόλου
Κοσμημάτων-ρολογιών-Αξεσουάρ	493,4	476,4	3,6%	48,3%
Λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο	290,9	252,6	15,1%	28,5%
Πολυκαταστήματα	125,9	136,4	-7,8%	12,3%
Ένδυση/Υπόδηση	106,2	117,2	-9,4%	10,4%
Λοιποί τομείς	5,1	7,0	-27,1%	0,5%
Σύνολο	1.021,4	989,6	3,22%	100,0%

5.10 Εταιρική Υπευθυνότητα

Η εταιρική υπευθυνότητα του Ομίλου Folli Follie βασίζεται σε μια ευρύτερη στρατηγική τοποθέτηση και προσδιορίζεται από 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 ευρύτερη έννοια, την οικογένεια μέσα στην οποία ο Όμιλος αναπτύσσεται, λειτουργώντας με υπευθυνότητα και σεβασμό. Η ίδια πολιτική και στρατηγική κατεύθυνση αναφορικά με τα στοχευμένα προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας, ακολουθεί τον Όμιλο Folli Follie σε κάθε είσοδό του σε νέες αγορές, δίνοντας το στίγμα μιας εταιρίας που σε κάθε βήμα ανάπτυξης και εμπορικής εξέλιξης λειτουργεί με απόλυτο σεβασμό προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, αφουκραζόμενη τις επιμέρους ανάγκες της κάθε περιοχής.

Με γνώμονα πάντα την ιδιαιτερότητα της κάθεμιας από τις 28 χώρες που ο Όμιλος Folli Follie δραστηριοποιείται, αναπτύσσεται ένα στοχευμένο πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας ακολουθώντας τους βασικούς άξονες που ορίζονται από τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου στην Αθήνα. Οι άξονες γύρω από τους οποίους αναπτύσσεται κάθε ενέργεια, πρωτοβουλία και πρόγραμμα συνοψίζονται στους εξής: Πολιτισμός και Αθλητισμός, Κοινωνία και Περιβάλλον. Κάτω από αυτή την ομπρέλλα εταιρικής υπευθυνότητας ο Όμιλος Folli Follie έχει αναπτύξει ένα πολυσχιδές σχετικό πρόγραμμα που χαρακτηρίζεται από δράσεις σε εθνικό, αλλά και διεθνές επίπεδο. Έντονη είναι και η κοινωνικά υπεύθυνη δράση, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τον κλάδο Ταξιδιωτικής Λιανικής του Ομίλου. Τα Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών έχουν εντάξει στην επιχειρηματική στρατηγική τους τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης αναπτύσσοντας πολιτικές κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά και των τοπικών κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Ο τομέας του Πολιτισμού είναι κάτι που χαρακτηρίζει την κοινωνική προσφορά της Folli Follie: η στενή συνεργασία με πολιτιστικούς φορείς και οργανισμούς που προάγουν τον πολιτισμό και την τέχνη θεωρείται πράξη μείζονος κοινωνικής και εθνικής σημασίας, καθώς με τον τρόπο αυτό όχι μόνο διαφυλάσσεται η πολύτιμη κληρονομιά του τόπου, αλλά υποστηρίζεται η προσπάθεια των καλλιτεχνών. 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.

Φυσικά, η φιλοσοφία μας γύρω από τον πολιτισμό και τις τέχνες εφαρμόζεται σε παγκόσμιο επίπεδο: τον Οκτώβριο 2005 η Folli Follie είχε την τιμή να υποστηρίξει τη μεγάλη Ελληνίδα καλλιτέχνη και Πρέσβειρα Καλής Θελήσεως της UNESCO, κα Νανά Μούσχουρη, στην αποχαιρετιστήρια συναυλία της στο Χονγκ Κονγκ.

Το Μάιο 2007, στα πλαίσια της επίσημης επίσκεψης της Υπουργού Εξωτερικών κας 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 περιεχομένου σε ολόκληρη την Ελλάδα, καλύπτοντας τις ανάγκες σχολείων, μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και μη κυβερνητικών οργανισμών που σχετίζονται με τα παιδιά, το πιο τρυφερό κομμάτι της κοινωνίας μας.

Τα Hellenic Duty Free Shops, παράλληλα, έχουν εντάξει στην επιχειρηματική στρατηγική τους τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης αναπτύσσοντας πολιτικές κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά και των τοπικών κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιείται.

Πιο συγκεκριμένα, προσέφερε μεγάλο χρηματικό ποσό για την υποστήριξη και βιωσιμότητα τοπικών κοινωνιών της περιφέρειας των Καστανέων, Φερών, Ανοιξέως, Προμαχώνα, των νήσων Καρπάθου και Σύμης.

Υλοποιεί δωρεές σε κοινωφελή ιδρύματα, όπως το Ίδρυμα Βρεφών Μητέρα, το Κέντρο Ζωής, το Κέντρο Ψυχικής Υγιεινής.

Χορηγεί πλήθους εκδηλώσεων που διοργανώνονται σε τοπικές κοινωνίες (στις οποίες η εταιρία λειτουργεί καταστήματα).

Τον Οκτώβριο κάθε χρόνου, συμμετέχει ενεργά υποστηρίζοντας το Αντικαρκινικό Πρόγραμμα «Pink Ribbon» της Estee Lauder.

Παράλληλα, τα Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τους ανθρώπους τους, γι' αυτό έχουν δημιουργήσει ποδοσφαιρική ομάδα υπαλλήλων, ενώ επιβραβεύουν ετησίως αριστούχος μαθητές και φοιτητές, παιδιά εργαζομένων με αξιόλογα χρηματικά ποσά.

Σε ό,τι αφορά στον υπόλοιπο κόσμο, η Folli Follie αναλαμβάνει χορηγίες για διάφορους φιλανθρωπικούς σκοπούς αφιερωμένους στην κοινωνική πρόνοια, 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 εταιρία κάνει δωρεές σε οργανισμούς που ασχολούνται με τη φροντίδα και προστασία των παιδιών, όπως το ίδρυμα «Smile Angel» στην Κίνα.

Για τρίτη συνεχή χρονιά, η Folli Follie Ισπανίας παρουσίασε, σε μια ξεχωριστή εκδήλωση στη Μαδρίτη, τη νέα συλλεκτική limited edition συλλογή SOS Folli Follie. Με συνέπεια η Folli Follie υποστηρίζει το έργο του «SOS Foundation», και συγκεκριμένα συμβάλει στη συντήρηση του βρεφοκομείου «Ketty», όνομα που δόθηκε προς τιμή της κας Καίτης Κουτσολιούτσου, στη Σενεγάλη.

Στην επίσημη παρουσίαση της συλλογής SOS Folli Follie που πραγματοποιήθηκε στο Gran Casino de Madrid, έδωσαν το «παρών» εκπρόσωποι από τον καλλιτεχνικό, επιχειρηματικό και δημοσιογραφικό χώρο, υποστηρίζοντας τη φιλανθρωπική πρωτοβουλία της διεθνούς εταιρίας κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ εν όψει των Χριστουγέννων.

Η συλλεκτική limited edition συλλογή SOS Folli Follie περιλαμβάνει βραχιόλια σε ροζ χρυσό αστάλι που κομψά και διακριτικά αναδεικνύουν το λογότυπο SOS. Στη συλλογή προστίθεται και μια νέα εκδοχή ρολογιού με μπρασελέ από την δημοφιλή συλλογή Ace της Folli Follie σε ροζ χρυσό αστάλι με κόκκινες λεπτομέρειες στο καντράν που συμβολίζουν την αγάπη για τα παιδιά. Η συλλογή κυκλοφορεί σε περιορισμένη έκδοση και είναι ήδη διαθέσιμη αποκλειστικά σε όλα τα καταστήματα και σημεία πώλησης Folli Follie στην Ισπανία. Μέρος από τις πωλήσεις τους θα προσφερθεί για την στήριξη των σκοπών του διεθνούς οργανισμού «SOS Foundation». Η Folli Follie για να υποστηρίξει περαιτέρω την πρωτοβουλία αυτή δημιούργησε έναν μοναδικό κατάλογο, όπου 10 πρέσβεις φωτογραφήθηκαν φορώντας το ρολόι SOS Limited edition: η αριστοκράτισσα Baronessa Thyssen, ο ιππίας Cayetano Martinez de Ijuro, ο Δούκας του Alba Alfonso Diaz, το πρώην μοντέλο Antonia Dell'Atte, η παρουσιάστρια και ηθοποιός Anne Igartiburu, ο αρχιτέκτονας Joaquin Torres με τη σύζυγό του και ζωγράφο Mercedes Rodriguez, η δημοσιογράφος και παρουσιάστρια Carmen Chararro, η παρουσιάστρια Gema Ruiz και η ερμηνεύτρια Sara Vega. Η παραγωγή, η φωτογράφιση και η σκηνοθεσία πραγματοποιήθηκαν κάτω από τις οδηγίες του γνωστού φωτογράφου Victor Cucart.

Επιπλέον, η Folli Follie συνεχίζει να επιδεικνύει την ευαισθησία της σε θέματα κοινωνικής αλληλεγγύης που δεν αφορούν επαγγελματικές ενέργειες αλλά ζητήματα που η εταιρία αισθάνεται τη μεγάλη ευθύνη να φέρει στην προσοχή του κοινού. Το Μάιο 2008 η εταιρία διοργάνωσε ένα μεγάλο Charity Sale στο Χονγκ Κονγκ για να υποστηρίξει τα θύματα του σεισμού στην επαρχία Σιτσουάν.

Η ανταπόκριση υπήρξε θερμή και όλες οι εισπράξεις από τις πωλήσεις της τριήμερης αυτής φιλανθρωπικής ενέργειας διατέθηκαν στον Ερυθρό Σταυρό του Χονγκ Κονγκ για την ανακούφιση των πληγέντων.

Τον Ιούνιο 2008, ένα χρόνο μετά τις καταστροφικές φωτιές στη Δυτική Πελοπόννησο, που είχαν κοστίσει ανθρώπινες ζωές και είχαν καταστρέψει τεράστιες δασικές εκτάσεις και κατοικημένες περιοχές, η εταιρία παρέδωσε στην Κοινότητα Αρτέμιδας του Δήμου Ζαχάρως στην Ηλεία έξι έργα συνολικού ύψους περίπου 1.000.000€.

Ο Company. Η συλλογή διατίθεται ήδη αποκλειστικά στα σημεία πώλησης της Folli Follie στη Μεγάλη Βρετανία καθώς online.

Η Folli Follie πρόσφερε 10% των παγκόσμιων πωλήσεων της ολοκληρωμένης συλλογής Heart4Heart, ενώ η Όμιλος Folli Follie υποστήριξε ενεργά τους πληγέντες του καταστροφικού σεισμού και τσουνάμι που έπληξε την Ιαπωνία τον Μάρτιο του 2011.

Η Folli Follie παρουσίασε, σε μια ξεχωριστή εκδήλωση στο Λονδίνο, τη νέα συλλεκτική limited edition συλλογή που δημιούργησε για να υποστηρίξει τον φιλανθρωπικό οργανισμό Kids Company. Η Folli Follie, η Διευθύνουσα Σύμβουλος του Kids Company Camilla Batmanghelidjh και το γνωστό μοντέλο Erin O'Connor υποδέχτηκαν τους καλεσμένους στο ανανεωμένο κατάστημα του διεθνούς brand στη New Bond Street.

Εκπρόσωποι της μόδας, του καλλιτεχνικού και επιχειρηματικού χώρου ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα της Folli Follie και έδωσαν το παρόν στην επίσημη παρουσίαση της συλλεκτικής συλλογής που παρουσίασε η Erin O'Connor. Ο χώρος διαμορφώθηκε ειδικά για εκείνη την ημέρα, και υποδέχτηκε εκλεκτούς καλεσμένους, ανάμεσα στους οποίους ήταν οι κ.κ. Amber Atherton, Camilla Rutherford, Jade Parfitt, Yasmin Mills, Ben Grimes, Olivia Lee, Portia Freeman, Laura Jackson και Kyla La Grange. Στον πρώτο όροφο του καταστήματος, τα παιδιά διασκέδασαν απολαμβάνοντας τις εκπλήξεις που τους επεφύλασσε η Folli Follie.

Ακολουθώντας το mantra του φιλανθρωπικού οργανισμού 'Love is all it takes', η Folli Follie σχεδίασε εκ νέου την iconic συλλογή Heart4Heart, υιοθετώντας το χαρακτηριστικό ροζ χρώμα του οργανισμού, και προσφέρει μέρος των εσόδων για την υποστήριξη του έργου του Kids Links of London το 10% των παγκόσμιων πωλήσεων του κλασικού Friendship Bracelet για να υποστηρίξει τους σκοπούς του Ιαπωνικού Ερυθρού Σταυρού.

Ο Όμιλος Folli Follie, σύμφωνα με το πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ακολουθεί, στηρίζει μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και μη κυβερνητικούς οργανισμούς, υλοποιώντας προγράμματα τόσο στην Ελλάδα και τις χώρες που δραστηριοποιείται. Με το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη να παίζουν πρωταρχικό ρόλο, τα κεντρικά γραφεία του Ομίλου Folli Follie, καθώς και τα κτίρια των Factory Outlets είναι φιλικά προς το περιβάλλον προάγοντας προγράμματα ανακύκλωσης, ανακύκλωσης μπαταριών, εξοικονόμησης ενέργειας τα οποία αγκαλιάζουν οι υπάλληλοι, οι εξωτερικοί συνεργάτες και οι επισκέπτες.

5.11 Άξονας Πολιτισμός-Αθλητισμός

Καθώς δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες ο Όμιλος Folli Follie αναγνωρίζει τον Πολιτισμό και την Τέχνη ως παγκόσμια μέσα επικοινωνίας που ενώνουν διαφορετικές κουλτούρες. Ο τομέας του Πολιτισμού, κατά συνέπεια, είναι κάτι που χαρακτηρίζει την κοινωνική προσφορά της Folli Follie: η στενή συνεργασία με πολιτιστικούς φορείς και οργανισμούς που προάγουν τον πολιτισμό και την τέχνη θεωρείται πράξη μείζονος κοινωνικής και εθνικής σημασίας, καθώς με τον τρόπο αυτό όχι μόνο διαφυλάσσεται η πολύτιμη κληρονομιά του τόπου, αλλά υποστηρίζεται η προσπάθεια των καλλιτεχνών.

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. Φυσικά, η φιλοσοφία μας γύρω από τον πολιτισμό και τις τέχνες εφαρμόζεται σε παγκόσμιο επίπεδο: τον Οκτώβριο 2005 η Folli Follie είχε την τιμή να υποστηρίξει τη μεγάλη Ελληνίδα καλλιτέχνη και Πρέσβειρα Καλής Θελήσεως της UNESCO, κα Νανά Μούσχουρη, στην αποχαιρετιστήρια συναυλία της στο Χονγκ Κονγκ. Το Μάιο 2007, στα πλαίσια της επίσημης επίσκεψης της Υπουργού Εξωτερικών κας Ντόρας Μπακογιάννη στην Κίνα, η Folli Follie χορήγησε τη μία και μοναδική συναυλία της Άλκηστης Πρωτοψάλτη στην Απαγορευμένη Πόλη του Πεκίνου.

Η Folli Follie υπήρξε χορηγός της έκθεσης "Sensitivity Questioned" που φιλοξενήθηκε στο Κέντρο Σύγχρονης Τέχνης Ιλεάνα Τούντα στην Αθήνα το 2010. Η έκθεση ήταν αφιερωμένη στη θηλυκότητα ειδωμένη μέσα από μια ανδρική ματιά, με συμμετοχές από διακεκριμένους καλλιτέχνες σε διεθνές και εθνικό επίπεδο (Jean Luc Blanc, Gregory Crewdson, Jim Drain, Ryan McGinley, Michael Robinson, Daniel Silver, Daniel Subkoff, Stephen Sutcliffe, Scott Treleaven, Δημήτρης Αντωνίσης, Χρήστος Δελήδημος, Κώστας Μπασάνος κ.ά).

Την ίδια χρονιά, η Folli Follie τίμησε την Εθνική Ομάδα Πόλο Γυναίκων - Πρωταθλήτρια Ευρώπης το 2010. Υπερήφανη για την ελληνική διάκριση, η Folli Follie, ως μια εταιρία που ανέκαθεν τιμούσε την ελληνικότητά της, αφιέρωσε τη νέα συλλογή ρολογιών «Water Champ» στα «χρυσά κορίτσια» του πόλο. Η σειρά sports ρολογιών της Folli Follie αποτελεί πλέον μια από τις πιο εμβληματικές σειρές της εταιρίας, γνωρίζοντας παγκόσμια επιτυχία.

Για το έτος 2011, τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών πραγματοποίησαν χορηγία Base Jump στον Άγιο Γεώργιο, Δυσάλωνα στη Σύμη. Στο αθλητικό αυτό γεγονός παρευρίσκονται, κάθε χρόνο, αθλητές από 15 χώρες. Λόγω της ιδιαιτερότητας του συγκεκριμένου αθλήματος το ενδιαφέρον των Ελλήνων και Τούρκων τουριστών είναι ιδιαίτερα αυξημένο. Σε αντίστοιχο πλαίσιο κινήθηκε και η πρωτοβουλία των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών για τη διοργάνωση «Κυνηγιού Θησαυρού», όπου συμμετείχαν οι αθλητές των Special Olympics οι οποίοι αναχώρησαν από τη χώρα μας μέσω του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Πλήθος αθλητών συμμετείχαν στη διοργάνωση αυτή κερδίζοντας δώρα.

Στον τομέα του πολιτισμού τα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών χορήγησαν το Φεστιβάλ Σύμης, που διοργανώθηκε από τον Δήμο Σύμης, καθώς και τις Εκδηλώσεις στην Κρυσταλλοπηγή με αφορμή των εορτασμό των 55 χρόνων, από την ίδρυση του οικισμού.

Η Folli Follie πάντοτε με γνώμονα την ιδιαιτερότητα της καθεμίας από τις **24 χώρες** στις οποίες δραστηριοποιείται, αναπτύσσει ένα στοχευμένο **πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας**. Σ' αυτό το πλαίσιο, στηρίζει με μεγάλη υπερηφάνεια και τιμή τα Special Olympics Ελλάς, συμμετέχοντας στο πρόγραμμα **«Adopt an athlete»**, υιοθετώντας έναν αθλητή. Οι αθλητές των Special Olympics Ελλάς, έχουν αποδείξει ότι η δύναμη της ψυχής και η ατέρμονη

αγάπη για την Ελλάδα αποτελούν γι' αυτούς πηγή έμπνευσης και διαρκούς προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου τους.

Την Τετάρτη 16 Ιανουαρίου 2013 πραγματοποιήθηκε, σε κλίμα ιδιαίτερης συγκίνησης και χαράς, η ειδική εκδήλωση που παρέθεσαν στη Λέσχη Αξιωματικών Ενόπλων Δυνάμεων, η Πρόεδρος των Special Olympics Ελλάς, κυρία Γιάννα Δεσποτοπούλου και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, προς τιμήν των Χορηγών και Υποστηρικτών της Ελληνικής Αποστολής Special Olympics. Ο κύριος Τζώνη Βούτσας, VicePresident, International Division του Ομίλου Folli Follie, παρέλαβε το χορηγικό βραβείο, εκφράζοντας το σεβασμό του Ομίλου απέναντι στην πολύτιμη προσπάθεια των Ελλήνων αθλητών Special Olympics.

5.12 Άξονας Κοινωνία

Οι δραστηριότητες του Ομίλου Folli Follie εκτείνονται και σε μακροχρόνιες πρωτοβουλίες φιλανθρωπικού περιεχομένου σε ολόκληρη την Ελλάδα, αλλά και τον κόσμο, καλύπτοντας τις ανάγκες σχολείων, μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων και μη κυβερνητικών οργανισμών που σχετίζονται με τα παιδιά, το πιο τρυφερό κομμάτι της κοινωνίας μας. Η Folli Follie συνεχίζει να επιδεικνύει την ευαισθησία της σε θέματα κοινωνικής αλληλεγγύης που δεν αφορούν επαγγελματικές ενέργειες αλλά ζητήματα που η εταιρία αισθάνεται τη μεγάλη ευθύνη να φέρει στην προσοχή του κοινού.

Η Folli Follie σε παγκόσμιο επίπεδο αναλαμβάνει χορηγίες για διάφορους φιλανθρωπικούς σκοπούς αφιερωμένους στην κοινωνική πρόνοια, όπως το Αντικαρκινικό Ίδρυμα στο Χονγκ Κονγκ, μέσω της καμπάνιας «Pink Revolution», της οποίας η Folli Follie υπήρξε κύριος χορηγός. 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. Επιπλέον, η Folli Follie κάνει δωρεές σε οργανισμούς που ασχολούνται με τη φροντίδα και προστασία των παιδιών, όπως το ίδρυμα «Smile Angel» στην Κίνα.

Η Folli Follie υποστήριξε με το άνοιγμα καταστημάτων της στη Νέα Υόρκη (Σόχο και Lord & Taylor) και μέσω μιας σημαντικής δωρεάς τον Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό «The Art of Elysium». Πρόκειται για έναν Οργανισμό που ιδρύθηκε το 1997, και ενθαρρύνει επαγγελματίες ηθοποιούς, καλλιτέχνες και μουσικούς να προσφέρουν αφιλοκερδώς τον χρόνο και το ταλέντο τους για να βοηθούν μέσω workshop παιδιά με απειλητικές ασθένειες. Στο πλαίσιο της συνεργασίας με τον Οργανισμό, εργαζόμενοι του Ομίλου Folli Follie στην Νέα Υόρκη συμμετείχαν προσφέροντας το προσωπικό τους ταλέντο σε ένα workshop καλλιτεχνικών που πραγματοποιήθηκε στο Hospital for Joint Diseases. Τα έργα τέχνης που δημιουργήθηκαν στο συγκεκριμένο εργαστήριο παρουσιάστηκαν στα εγκαίνια του καταστήματος Lord & Taylor.

Στην Ισπανία, και συγκεκριμένα στην Μαδρίτη, η Folli Follie υποστήριξε για δεύτερη συνεχή χρονιά τους σκοπούς του Οργανισμού «SOS», μέσω μιας ειδικά σχεδιασμένης συλλεκτικής έκδοσης, μέρος από τις πωλήσεις της οποίας προσφέρθηκαν στον διεθνή οργανισμό «SOS». Η εξαιρετική συνεργασία της εταιρίας με τον Οργανισμό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός βρεφικού σταθμού στο Cangut Village της Σενεγάλης, μια πτέρυγα του οποίου ονομάστηκε *Ketty's Nursery*, τιμώντας την ιδρύτρια της Folli Follie, κυρία Καίτη Κουτσολιούτσου.

Επιπλέον, η Folli Follie στηρίζει σε εθνικό επίπεδο πολλούς συλλόγους, οργανώσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς μέσα από δωρεές προϊόντων. Ενδεικτικά, κατά το 2011 προϊόντα Folli Follie προσφέρθηκαν αφιλοκερδώς στους εξής συλλόγους/οργανισμούς για την ενίσχυση των λαχειοφόρων αγορών τους: Σύλλογος Υπαλλήλων Νοσοκομείου ΑΤΤΙΚΟΝ, στο Κέντρο Ζωής, στον Ναυτικό Όμιλο Άνδρου, στο Σωματείο Καρυάτιδες ΑΧΕΠΑ, στο Σύλλογο το Χαμόγελο του Παιδιού, στο Ίδρυμα

Πρόνοιας και Εκπαίδευσης Κωφών και Βαρήκων Ελλάδος, στο Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων με Ειδικές Ανάγκες, στον Πανελλήνιο Σύλλογο Προσαρμομένων Δραστηριοτήτων Alma, στο Φιλανθρωπικό Σωματείο Αρωγή, στη Μέριμνα, στον Ξενώνα Περιβολάκι μεταξύ άλλων.

Μέσω του κλάδου της Ταξιδιωτικής Λιανικής, μεγάλο χρηματικό ποσό έχει προσφερθεί για την υποστήριξη και βιωσιμότητα τοπικών κοινωνιών της περιφέρειας των Καστανέων, Φερών, Ανοίξεως, Προμαχώνα, των νήσων Καρπάθου και Σύμης, ενώ συχνές είναι και οι δωρεές σε κοινωφελή ιδρύματα, όπως το Ίδρυμα Βρεφών Μητέρα, το Κέντρο Ζωής, το Κέντρο Ψυχικής Υγιεινής. Χορηγεί πλήθους εκδηλώσεων που διοργανώνονται σε τοπικές κοινωνίες (στις οποίες η εταιρία λειτουργεί καταστήματα). Σημαντική υπήρξε και η οικονομική ενίσχυση στην περιοχή Δυτικού Ερύμανθου – Δήμος Καλαβρύτων με σκοπό τη δημιουργία προϋποθέσεων απασχόλησης 8 νέων (18-24 ετών) που παραμένουν στο χωριό.

Σημαντική έχει υπάρξει και η δραστηριοποίηση της Links of London στον άξονα Κοινωνία-Παιδί. Συγκεκριμένα, το 2008 η Links of London, πρόσφερε μέρος των εσόδων του Friendship Bracelet στον Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό «Μαζί για το Παιδί» στην Ελλάδα. Ένα ειδικά σχεδιασμένο Friendship Bracelet, σε περιορισμένη έκδοση υποστήριξε τους σκοπούς του Οργανισμού χαρίζοντας παιδικά χαμόγελα. Το 2010 μέσα από μια πρωτοβουλία με Πρέσβειρες Καλής Θελήσεως που ονομάστηκε «Sweetie... It's all about you!», η Links of London υποστήριξε τις δράσεις του Συλλόγου Κάνε Μια Ευχή Ελλάδος («Make-A-Wish»). Οι κυρίες Αντιγόνη Δρακουλάκη, Calliope Καρβούνη, Σία Κοσιώνη, Έλενα Κουντουρά, Κατερίνα Λέχου, Νίνα Λοτσάρη, Νάντια Μπουλέ, Μαρία Ναυπλιώτου, Ιωάννα Παππά, Ρέα Τουτουτζή και Ζέτα Φούντα ανταποκρίθηκαν με χαρά το κάλεσμα της Links of London να συμμετέχουν ως πρέσβειρες καλής θελήσεως στη μεγάλη αυτή προσπάθεια, δημιουργώντας μια καμπάνια Κοινωνικής Υπευθυνότητας με σημαντικό αντίκτυπο. Η στήριξη προς τον σύλλογο Κάνε Μια Ευχή Ελλάδος (Make-A-Wish) συνέχισε για δεύτερη χρονιά μέσα από τη συνεργασία με τον γνωστό Έλληνα τραγουδιστή Αντώνη Ρέμο, ο οποίος σχεδίασε ένα friendship bracelet, μέρος των εσόδων του οποίου προσφέρθηκαν προς την ενίσχυση του συλλόγου προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι πιο βαθιές επιθυμίες παιδιών 3-18 ετών με σοβαρές και απειλητικές ασθένειες, με σκοπό να τους δώσουν δύναμη και κουράγιο να παλέψουν για τη ζωή και να βγουν νικητές! Η συνεργασία αυτή κορυφώθηκε με μια μεγάλη φιλανθρωπικού χαρακτήρα εκδήλωση, μεγιστοποιώντας τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας της Links of London.

Η Links of London για το Φθινόπωρο/ Χειμώνα 2011, σχεδίασε συνολικά 7 cord bracelet, καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει μια δράση για την καταπολέμηση της παγκόσμιας πείνας, και μέρος των εσόδων από τα οποία προσφέρθηκε για να υποστηρίξει τον οργανισμό FEED, που έχει ιδρυθεί από την Lauren Bush και την Ellen Gustafson. Ο Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός είναι αφοσιωμένος στην ευαισθητοποίηση του κόσμου και στη συγκέντρωση χρημάτων για την εξασφάλιση θρεπτικών σχολικών γευμάτων για όλα τα παιδιά σε αναπτυσσόμενες χώρες, ως ένα πρώτο σημαντικό βήμα για την εξάλειψη της παγκόσμιας πείνας. Η συγκεκριμένη ενέργεια ήταν τόσο επιτυχής σε Ηνωμένο Βασίλειο και Αμερική όπου εφαρμόστηκε, που εξετάζεται η επέκτασή της και σε άλλες χώρες, στις οποίες η Links of London έχει παρουσία.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Όμιλος Folli Follie, για 3η συνεχή χρονιά, στήριξε την οργάνωση «Γιατροί χωρίς Σύνορα» μέσω της αγοράς των χριστουγεννιάτικων καρτών του Όμιλου σε παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλοντας σημαντικά στην ενίσχυση των δράσεων της οργάνωσης.

5.13 Άξονας Περιβάλλον

Με έντονη δραστηριοποίηση στον τομέα του Περιβάλλοντος, ο Όμιλος Folli Follie εξετάζει τις επιμέρους ανάγκες κάθε χώρας που δραστηριοποιείται. Με έντονη ματιά στραμμένη προς τα σημεία όπου το περιβάλλον συναντά την κοινωνία, έχουν σχεδιαστεί στοχευμένα προγράμματα Κοινωνικής Υπευθυνότητας που επιφέρουν σημαντικά οφέλη και απαντούν σε συγκεκριμένα προβλήματα.

Το Μάιο 2008 η Folli Follie διοργάνωσε ένα μεγάλο Charity Sale στο Χονγκ Κονγκ για να υποστηρίξει τα θύματα του σεισμού στην επαρχία Σιτσουάν. Η ανταπόκριση υπήρξε θερμή και όλες οι εισπράξεις από τις πωλήσεις της τριήμερης αυτής φιλανθρωπικής ενέργειας διατέθηκαν στον Ερυθρό Σταυρό του Χονγκ Κονγκ για την ανακούφιση των πληγέντων.

Τον Ιούνιο 2008, ένα χρόνο μετά τις καταστροφικές φωτιές στη Δυτική Πελοπόννησο, που είχαν κοστίσει ανθρώπινες ζωές και είχαν καταστρέψει τεράστιες δασικές εκτάσεις και κατοικημένες περιοχές, η εταιρία παρέδωσε στην Κοινότητα Αρτέμιδας του Δήμου Ζαχάρως στην Ηλεία έξι έργα συνολικού ύψους περίπου 1.000.000€.

Ο Όμιλος Folli Follie, συνδεδεμένος με την Ιαπωνία με μια στενή σχέση φιλίας και συνεργασίας που μετρά πάνω από 25 χρόνια, υποστήριξε ενεργά τους πληγέντες του καταστροφικού σεισμού και τσουνάμι που έπληξε την Ιαπωνία τον Μάρτιο του 2011. Η Folli Follie πρόσφερε 10% των παγκόσμιων πωλήσεων της ολοκληρωμένης συλλογής Heart4Heart, ενώ η Links of London το 10% των παγκοσμίων πωλήσεων του κλασικού Friendship Bracelet συγκεντρώνοντας ένα αξιόλογο ποσό 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 Outlets είναι φιλικά προς το περιβάλλον προάγοντας προγράμματα ανακύκλωσης, ανακύκλωσης μπαταριών, εξοικονόμησης ενέργειας τα οποία αγκαλιάζουν οι υπάλληλοι, οι εξωτερικοί συνεργάτες και οι επισκέπτες.

6ο Κεφάλαιο

Οικονομική Ανάλυση της Folli Follie Group

6.1 Οικονομικά αποτελέσματα έτους 2012

Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε.

- Οι Πωλήσεις ανήλθαν στο ποσό των € 1.110 εκατ., αυξημένες κατά 8,7%
- Τα Κέρδη προ φόρων ανήλθαν στο ποσό των στα € 130,9 εκατ., αυξημένα κατά 7,3%
- Το EBITDA ανήλθε στο ποσό των €212,8 εκατ., αυξημένο κατά 7,1%

Απολύτως ικανοποιητική επίδοση σε ένα συνεχώς επιδεινούμενο περιβάλλον

- Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 8,7% και ανήλθαν στα €1.110 εκατ., έναντι €1.021,4 εκατ. το 2011
- Το μεικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 7,8% και ανήλθαν σε €556,9 εκατ. ενώ το σχετικό περιθώριο διαμορφώθηκε στο 50,2%
- Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν σε €185,8 εκατ., έναντι €173,9 εκατ. το 2011 και παρουσίασαν και αυτά αύξηση κατά 6,8%.
- Τα κέρδη πρό φόρων διαμορφώθηκαν σε €130,9 εκατ. έναντι €121,9 εκατ. το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 7,3%.
- Τέλος, το EBITDA(κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων) ανήλθε σε €212,8 εκατ. αυξημένο κατά 7,1%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται στο 19,2% έναντι 19,5% το 2011.

Αξίζει να σημειωθεί, για λόγους συγκρισιμότητας, ότι αν ίσχυε ο ίδιος φορολογικός συντελεστής ήτοι 20% αντί 26%, τότε τα Κέρδη μετά απο φόρους θα διαμορφώνονταν στα €99,4 εκατ., ήτοι αύξηση 8,8% όπως επίσης και τα Κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας, σε €97,4 εκατ. έναντι €89,5 το 2011, ήτοι αύξηση επίσης 8,8%.

Πίνακας 7: Οικονομικά Μεγέθη (τα ποσά σε €)

Στοιχεία κατάστασης συνολικών εσόδων	01.01.10 έως 31.12.2011	01.01.10 έως 31.12.2010	Δ%
Κύκλος εργασιών	1.110.032.536,04	1.021.417.216,65	8,7%
Μικτά κέρδη	556.861.034,25	516.517.948,20	7,8%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	185.781.456,86	173.976.774,48	6,8%
Κέρδη / Ζημιές προ φόρων	130.894.451,56	121.937.756,64	-7,3%
Κέρδη / Ζημιές μετά από φόρους (Α)	95.620.155,10	91.288.882,19	4,7%
Κατανέμεται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής	93.625.719,74	89.518.910,34	4,6%
Δικαιώματα μειοψηφίας	1.994.435,36	1.769.971,85	12,7%

Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	212.818.497,06	198.748.243,74	7,1%
--	----------------	----------------	------

Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας (μετά απο απαλοιφές)

-Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν σημαντικά 18,3% και ανήλθαν σε €583,8 εκατ.

-Οι λιανικές πωλήσεις του Travel Retail αυξήθηκαν κατά 5,6% (από € 270,4 εκατ. το 2011, σε € 285,8 εκατ. το 2012) και οι χονδρικές πωλήσεις μειώθηκαν στο αντίστοιχο διάστημα κατά 27,3% (από € 27,8 εκατ. σε € 20,3 εκατ.). Επισημαίνεται ότι η παραπάνω αύξηση των λιανικών πωλήσεων επιτεύχθηκε παρά τη μείωση της επιβατικής κίνησης, στο αντίστοιχο διάστημα, κατά -5,83%

- Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 1,6% και ανήλθαν σε €123,8 εκατ.

- Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν 7,3% και ανήλθαν σε €98,4 εκατ.

- Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς ανήλθαν σε €3,7 εκατ.

Τα κέρδη ανά μετοχή διαμορφώθηκαν σε €1,4182 από 1,3560

Ο κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου σημείωσε: « Ο Όμιλος μας κατάφερε να παρουσιάσει για άλλη μια χρονιά αυξημένη κερδοφορία απόρροια της πιστής εφαρμογής της στρατηγικής ανάπτυξης. Η αναπτυξιακή προοπτική καθώς και η εξωστρέφεια του, οδήγησαν τα κέρδη στα €93,6 εκατ. και έτσι κατατάσσεται ως ένας από τους πιο κερδοφόρους Ομίλους στην Ελλάδα. Αναμφισβήτητα, το γεγονός που ξεχωρίζει για το 2012 είναι η ένωση των δυνάμεων μας με τη Dufry, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη επένδυση ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα από την αρχή της κρίσης»

6.1.2 Οικονομικά αποτελέσματα Α' τριμήνου 2012

Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε.

- Οι Πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 4,6%
- Το EBITDA αυξήθηκε κατά 12,8%
- Τα κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 11,2%

Απολύτως ικανοποιητική επίδοση σε ένα συνεχώς επιδεινούμενο περιβάλλον

- Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 4,6% και ανήλθαν στα €229,3 εκατ., έναντι 219,2 την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι
- Το μεικτά κέρδη αυξήθηκαν σημαντικά κατά 13,2% και ανήλθαν σε €121 εκατ. ενώ το σχετικό περιθώριο διαμορφώθηκε από 48,7% το 2011 σε 52,7% το Α' τρίμηνο του 2012.
- Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν σε €42,7 εκατ., έναντι €37,5 εκατ. το 2011 και παρουσίασαν και αυτά σημαντική αύξηση κατά 13,6%.
- Τα κέρδη πρό φόρων διαμορφώθηκαν σε €29,4 εκατ. έναντι €26,4 εκατ. το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 11,2%.
- Τέλος, το EBITDA ανήλθε σε €49,1 εκατ. σημαντικά αυξημένο κατά 12,8%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται στο 21,4% έναντι 19,9% το Α' τρίμηνο του 2011

Πίνακας 8: Οικονομικά Μεγέθη (τα ποσά σε €)

Στοιχεία κατάστασης συνολικών εσόδων	01.01.12 έως 31.03.2012	01.01.11 έως 31.03.2011	Δ%
Κύκλος εργασιών	229.305.412,75	219.223.129,93	4,6%
Μικτά κέρδη	120.938.707,31	106.791.282,37	13,2%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	42.700.523,81	37.573.174,39	13,6%
Κέρδη/Ζημίες προ φόρων	29.433.264,98	26.460.086,65	11,2%
Κέρδη/Ζημίες μετά από φόρους (Α)	22.145.243,03	23.132.813,41	-4,3%
Κατανέμεται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής	22.116.116,29	22.913.066,75	-3,5%
Δικαιώματα μειοψηφίας	29.126,74	219.746,66	-86,7%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	49.095.915,84	43.530.616,85	12,8%

Τα καθαρά κέρδη ανά μετοχή ανήλθαν σε €0,3352

Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας

-Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν σημαντικά 11,8% και ανήλθαν σε €127,8 εκατ.

-Οι πωλήσεις του κλάδου του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου αυξήθηκαν κατά 2,8% και ανήλθαν σε €40,1εκατ.

- Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 11,5% και ανήλθαν σε €29,8 εκατ..

- Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν 5,7% και ανήλθαν σε €28,7 εκατ.

- Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς αυξήθηκαν κατά 68% και ανήλθαν σε €2,7 εκατ.

Ο κ. Τζώρτζης Κουτσογιούτσος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου σημείωσε: «Τα αποτελέσματα του Α' τριμήνου του 2012, μας ικανοποιούν απόλυτα, μιας και οι πωλήσεις μας το Α' τρίμηνο παρουσίασαν αύξηση κατά 5% περίπου και τα EBITDA μας αυξήθηκαν σημαντικά κατά 13%, παρά το εντόνως αρνητικό οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε, με την εγχώρια αγορά να βιώνει την πέμπτη συνεχή χρονιά σοβαρής ύφεσης. Αύτες οι αποδόσεις οφείλονται στο συγκριτικό πλεονέκτημα και σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που έχει ο Όμιλος, το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων και η παρουσία μας σε σημαντικές αγορές παγκοσμίως. Ακολουθώντας πιστά αυτή τη στρατηγική του εμπλουτισμού του χαρτοφυλακίου και των δραστηριοτήτων, μια νέα δραστηριότητα προστέθηκε στον Όμιλο μας, το Beauty & Cosmetics, όπου ο Όμιλος μας ανέλαβε την αποκλειστική διανομή και αντιπροσώπευση των αρωμάτων της PROCTER & GAMBLE PRESTIGE στην Ελλάδα. »

6.1.3 Οικονομικά αποτελέσματα Α' εξαμήνου 2012

Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε.

- Οι Πωλήσεις ανήλθαν στο ποσό των € 532,9 εκατ., αυξημένες κατά 9%
- Κέρδη προ φόρων ανήλθαν στο ποσό των στα € 68,1 εκατ., αυξημένα κατά 10,4%
- EBITDA ανήλθε στο ποσό των € 105,5 εκατ., αυξημένο κατά 8%

Απολύτως ικανοποιητική επίδοση σε ένα συνεχώς επιδεινούμενο περιβάλλον

- Οι **πωλήσεις** αυξήθηκαν κατά 9% και ανήλθαν στα €532,9 εκατ., έναντι 488,8 την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι.
- Το μικτά κέρδη αυξήθηκαν σημαντικά κατά 10,1% και ανήλθαν σε €264,7 εκατ. ενώ το σχετικό περιθώριο διαμορφώθηκε από 49,2% το 2011 σε 49,7% το Α' εξάμηνο του 2012.
- Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν σε €92,4 εκατ., έναντι €85,8 εκατ. το 2011 και παρουσίασαν και αυτά αύξηση κατά 7,7%.
- Τα κέρδη πρό φόρων διαμορφώθηκαν σε €68,1 εκατ. έναντι €61,6 εκατ. το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 10,4%.
- Τέλος, το EBITDA ανήλθε σε €105,5 εκατ. αυξημένο κατά 8%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται στο 19,8% έναντι 20% το Α' εξάμηνο του 2011.

Πίνακας 9: Οικονομικά Μεγέθη (τα ποσά σε €)

Στοιχεία κατάστασης συνολικών εσόδων	01.01.11 έως 30.06.2012	01.01.10 έως 30.06.2011	Δ%
Κύκλος εργασιών	532.886.459,88	488.789.280,97	9,0%
Μικτά κέρδη	264.720.336,91	240.423.924,21	10,1%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	92.419.435,06	85.812.622,87	7,7%
Κέρδη / Ζημιές προ φόρων	68.064.366,46	61.629.553,67	10,4%
Κέρδη / Ζημιές μετά από φόρους	53.011.078,52	50.014.987,37	6,0%
Κατανέμεται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής	52.471.007,77	49.256.371,30	6,5%
Δικαιώματα μειοψηφίας	540.070,75	758.616,07	- 28,8%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	105.512.542,19	97.759.967,51	7,9%

Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας (μετά απο απαλοιφές)

- Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν σημαντικά 20,3% και ανήλθαν σε €308 εκατ.
- Οι λιανικές πωλήσεις του Travel Retail αυξήθηκαν κατά 5% (από € 104,5 εκατ. το Ά εξάμηνο του 2011, σε € 109,7 εκατ. το Ά εξάμηνο του 2012) και οι χονδρικές πωλήσεις μειώθηκαν, στο αντίστοιχο διάστημα κατά 18,13% (από € 11,3 εκατ. σε € 9,3 εκατ.). Επισημαίνεται ότι η παραπάνω αύξηση των λιανικών πωλήσεων επιτεύχθηκε παρά τη μείωση της επιβατικής κίνησης, στο αντίστοιχο διάστημα, κατά 7,04%
- Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 7,8% και ανήλθαν σε €57 εκατ.
- Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν 6,5% και ανήλθαν σε €49,5 εκατ.
- Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς ανήλθαν σε €2,3 εκατ.

Ο κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου σημείωσε: «Τα αποτελέσματα του Α' εξαμήνου του 2012, μας ικανοποιούν απόλυτα, μιας και οι πωλήσεις μας στο διάστημα αυτό παρουσίασαν αύξηση κατά 9% περίπου και το EBITDA αυξήθηκε σημαντικά κατά 8%, παρά το εντόνως αρνητικό οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε, με την εγχώρια αγορά να βιώνει την πέμπτη συνεχή χρονιά σοβαρής ύφεσης. Αυτές οι αποδόσεις οφείλονται στο συγκριτικό πλεονέκτημα και σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που έχει ο Όμιλος, το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων και η παρουσία μας σε σημαντικές αγορές παγκοσμίως.»

6.2 Οικονομικά αποτελέσματα έτους 2011

Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε.

- Πωλήσεις €1.021,4 εκατ.
- EBITDA €198,8 εκατ.
- Καθαρά κέρδη μετά από φόρους €91,3 εκατ.

Ιστορική επίδοση πωλήσεων σε ένα συνεχώς επιδεινούμενο περιβάλλον

- Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 3,2% και ανήλθαν σε ιστορικά υψηλά στα €1.021,4 εκατ., ξεπερνώντας για πρώτη φορά το €1 δις.
- Το μεικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 3,6% και ανήλθαν σε €516,5 εκατ. ενώ το σχετικό περιθώριο διαμορφώθηκε από 50,4% το 2010 σε 50,6% για την χρήση του 2011.
- Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν σε €173,9 εκατ., έναντι €171,7 εκατ. το 2010 και παρουσίασαν αύξηση κατά 1,3%.
- Τα κέρδη μετά από φόρους διαμορφώθηκαν σε €91,3 εκατ. έναντι €85,1 εκατ. το 2010, παρουσιάζοντας αύξηση 7,3%.
- Το EBITDA ανήλθε σε €198,8 εκατ. αυξημένο κατά 2,8%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται και να παραμένει σταθερό με αυτό του 2010, ήτοι 19,5%

Πίνακας 10: Οικονομικά Μεγέθη (τα ποσά σε €)

Στοιχεία κατάστασης συνολικών εσόδων	01.01.10 έως 31.12.2011	01.01.10 έως 31.12.2010	Δ%
Κύκλος εργασιών	1.021.417.216,65	989.600.917,39	3,2%
Μικτά κέρδη	516.517.948,20	498.505.797,40	3,6%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	173.976.774,48	171.673.004,18	1,3%
Κέρδη προ φόρων	121.937.756,64	124.712.039,86	-2,2%
Κέρδη μετά από φόρους (Α)	91.288.882,19	85.104.508,05	7,3%
Κατανέμεται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής	89.518.910,34	83.279.446,42	7,5%
Δικαιώματα μειοψηφίας	1.769.971,85	1.825.061,62	-3,0%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	198.748.243,74	193.347.983,71	2,8%

Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας

-Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν 3,6% και ανήλθαν σε €493,4εκατ..

-Οι πωλήσεις του κλάδου του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου αυξήθηκαν εντυπωσιακά κατά 15,1% και ανήλθαν σε €291 εκατ..

- Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 7,8% και ανήλθαν σε €125,8 εκατ..

- Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν 9,4% και ανήλθαν σε €106,2 εκατ..

- Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς μειώθηκαν κατά 27,1% και ανήλθαν σε €5,1 εκατ..

Ο κ. Τζώρτζης Κουτσογιούτσος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου σημείωσε:

«Είμαστε απόλυτα ικανοποιημένοι γιατί οι πωλήσεις του Ομίλου μας ανήλθαν σε ιστορικά υψηλά επίπεδα, παρά το εντόνως αρνητικό οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε, με την εγχώρια αγορά να βιώνει την τέταρτη συνεχή χρονιά σοβαρής ύφεσης αλλά και τη διεθνή αγορά να παρουσιάζει σημάδια κάμψης του ρυθμού ανάπτυξης. Όλες οι δραστηριότητες του Ομίλου μας αντιμετωπίστηκαν με μεγάλη επαγρύπνηση και ευελιξία. Στον κλάδο του κοσμήματος και της μόδας, παρά τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην Ιαπωνία, είχαμε ραγδαία ανάπτυξη στο δίκτυο και στις πωλήσεις στην αναπτυσσόμενη αγορά της Κίνας. Η δραστηριότητα του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου ξεπέρασε ακόμα και τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις μας, παρέχοντας της ιστορικά καλύτερες επιδόσεις του. Το 2011 όμως εκτός από θετικές επιδόσεις σε επίπεδο αριθμών αποτέλεσε και ένα νέο ξεκίνημα για τον Όμιλο μας. Η συνένωση των τριών Εταιρειών, έφερε στον Όμιλο ανθρώπους με σημαντικές γνώσεις και ικανότητες οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν καθοριστικά στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον Όμιλο στο ευμετάβλητο οικονομικό και

πολιτικό περιβάλλον. Θέλω με αυτό τον τρόπο να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες και την εκτίμησή μου προς τους συνεργάτες μας σε όλο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, που εργάστηκαν με ενθουσιασμό και μεγάλη αφοσίωση για την επίτευξη αυτών των αξιοθαύμαστων αποτελεσμάτων. Η καλή πορεία και οι ευοίωνες προοπτικές του Ομίλου μας επιβεβαιώθηκαν άλλωστε από την είσοδο αρχικά του Ομίλου FOSUN INTERNATIONAL στο μετοχικό μας κεφάλαιο στα μέσα του έτους και συνεχίστηκε με περαιτέρω αύξηση του ποσοστού αυτού.»

6.3 Απολογισμός για την κλειόμενη χρήση 1.1.2011 έως 31.12.2011

Το 2011 ήταν μια χρονιά αλλαγής για τον Όμιλο. Η συνένωση των τριών Εταιρειών, έφερε στον Όμιλο ανθρώπους με σημαντικές γνώσεις και ικανότητες οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν καθοριστικά στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον Όμιλο, στο ευμετάβλητο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.

Αναμφισβήτητα όμως ήταν μια χρονιά με δυσκολίες για τον Όμιλο. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης ειδικά στις ευάλωτες οικονομίες της Ελλάδος, Ισπανίας και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης επηρέασε αρνητικά τα αποτελέσματα.

Ειδικά για την Ελλάδα, τόσο τα διαρθρωτικά μέτρα που έχει επιβάλει το Δ.Ν.Τ., η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η Ευρωπαϊκή Κεντρική τράπεζα, όσο και η συνεχόμενη συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, έχουν συντελέσει στην όξυνση της οικονομικής ύφεσης. Παρόλα αυτά η επίδοση του Ομίλου μας σε επίπεδο πωλήσεων ήταν η καλύτερη στην ιστορία του, με πωλήσεις να ξεπερνούν το 1δις ευρώ, με τα EBITDA στα 198,8εκατ. ευρώ περίπου, και κέρδη προ φόρων στα 91,3 εκατ. ευρώ.

Συγκριτικό πλεονέκτημα και σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για τον Όμιλο αποτελεί το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων και η παρουσία σε σημαντικές αγορές παγκοσμίως.

Στη συνέχεια παρατίθενται πίνακες βασικών στοιχείων των αποτελεσμάτων, όπου είναι εμφανής η επίδραση των παραπάνω γεγονότων στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις.

Πίνακας 11: Ενοποιημένα αποτελέσματα (ποσά σε € εκατ.)

	2011	2010	%
Πωλήσεις	1.021,4	989,6	3,2%
EBITDA	198,8	193,4	2,8%
ΚΠΦ	121,9	124,7	-2,2%
Κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας	89,5	83,3	7,4%
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από δικαιώματα μειοψηφίας	114,7	99,2	15,6%

Πίνακας 9: Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας (ποσά σε € εκατ.)

	2011	2010	%
Κοσμήματα, Ρολόγια, Αξεσουάρ	513	509,7	0,6%
Πολυκαταστήματα	127,7	144,4	-11,6%
Λιανικό Ταξιδιωτικό	298,4	257,2	16,1%
Ένδυση / Υπόδηση	135,4	140,8	-4%
Λοιποί Τομείς	5,4	7,4	26%
Διαφορές Ενοποίησης	-58,5	-70	-16

Σε €1.021 εκατ. διαμορφώθηκαν οι ενοποιημένες πωλήσεις του Ομίλου κατά το 2011, από € 989,6 εκατ. το 2010, σημειώνοντας αύξηση κατά 3,2%.

Τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) διαμορφώθηκαν σε €198,8 εκατ. από €193,4εκατ., σημειώνοντας αύξηση κατά 2,8%. Τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε €121,9 εκατ. από €124,7 εκατ., μειωμένα κατά 2,2% ενώ τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας διαμορφώθηκαν σε €89,5 εκατ. έναντι €83,3 εκατ. το 2010 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,4%.

Τα Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από τα δικαιώματα μειοψηφίας ανήλθαν στα € 114,7 εκατ. έναντι € 99,2 εκατ. το 2010 ήτοι άνοδος κατά 15,6%

Πωλήσεις ανά λειτουργικό τομέα. Ο Όμιλος FF GROUP, δραστηριοποιείται σε τέσσερις βασικούς τομείς δραστηριότητας:

α) στο σχεδιασμό, την επεξεργασία και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και λοιπών παρεμφερών αξεσουάρ (τσάντες, ζώνες, πασμίνες, γυαλιά ηλίου, μικρά δερμάτινα είδη κ.α.) **β)** στο λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο, που περιλαμβάνει πωλήσεις αφορολόγητων και φορολογημένων ειδών λιανικής, που πραγματοποιούνται σε σταθμούς αεροδρομίων, τελωνείων και λιμανιών γ) στην εκμετάλλευση πολυκαταστημάτων δ) στη χονδρική και λιανική πώληση επώνυμων ειδών ένδυσης και υπόδησης και ε) σε λοιπούς τομείς. Πιο αναλυτικά οι λειτουργικοί τομείς έχουν ως εξής:

A. Τομέας Κόσμημα - Ρολόι - Αξεσουάρ

Ο τομέας αυτός αφορά στο σχεδιασμό, την κατασκευή, επεξεργασία και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και λοιπών παρεμφερών αξεσουάρ μόδας όπως τσάντες, μικρά δερμάτινα είδη, ζώνες, πασμίνες και γυαλιά ηλίου.

Η εμπορική δραστηριότητα του Ομίλου περιλαμβάνει χονδρικές και κυρίως λιανικές πωλήσεις προϊόντων με το εμπορικό σήμα Folli Follie σε 24 χώρες. Επιπλέον μέσω της θυγατρικής του εταιρίας Links (London) Limited τα προϊόντα του διατίθενται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου σημείων πώλησης σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή, Αφρική

και Β. Αμερική καθώς και χονδρικός, σε επιλεγμένα σημεία πώλησης διεθνώς.

B. Τομέας Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο

Η δραστηριοποίηση του Ομίλου στον τομέα του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου αφορά στις πωλήσεις αφορολόγητων και φορολογημένων ειδών λιανικής που πραγματοποιούνται σε σταθμούς αεροδρομίων, τελωνείων και λιμανιών στην Ελλάδα, στις πωλήσεις φορολογημένων ειδών λιανικής σε σημεία που επιτρέπουν την υλοποίηση αγορών

ακόμα και σε όσους δεν ταξιδεύουν, μέσω της θυγατρικής εταιρίας «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΑΕ», καθώς και στις χονδρικές πωλήσεις εμπορευμάτων παραδοσιακών ειδών ταξιδιωτικού εμπορίου, προς πρεσβείες και ένοπλες δυνάμεις.

Οι πωλήσεις των αφορολόγητων ειδών πραγματοποιούνται αποκλειστικώς από τη μητρική εταιρία του ομίλου, σε αναχωρούντες προς τρίτες χώρες επιβάτες, εντός τελωνειακά ελεγχόμενων χωρών, σε αεροδρόμια, λιμάνια και συνοριακούς σταθμούς, την ισχύουσα νομοθεσία και τις τελωνειακές διατάξεις.

Η Εταιρία διαθέτει 90 καταστήματα λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου σε 47 σημεία πώλησης (25 αεροδρόμια, 11 μεθοριακούς σταθμούς και 11 λιμάνια). Ειδικά όσον αφορά στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, η Εταιρία λειτουργεί συνολικά είκοσι δύο (22) καταστήματα στους χώρους αναχωρούντων ταξιδιωτών. Η θυγατρική εταιρία Ελληνικές Διανομές ΑΕ, λειτουργεί συνολικά 16 καταστήματα, 10 εκ των οποίων στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

Γ. Πολυκαταστήματα

Η εκμετάλλευση των πολυκαταστημάτων του Ομίλου πραγματοποιείται μέσω της Εταιρίας με 2 εκπαιδευτικά πολυκαταστήματα με το εμπορικό σήμα Factory Outlet στην οδό Πειραιώς και στο εμπορικό πάρκο του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών καθώς και μέσω των θυγατρικών «Αττικά Πολυκαταστήματα ΑΕ» και «North Landmark ΑΕ» που εκμεταλλεύονται τα πολυκαταστήματα "attica" στην οδό Πανεπιστημίου και στο εμπορικό κέντρο Golden Hall αντίστοιχα.

Δ. Ένδυση - Υπόδηση

Ο τομέας ένδυσης και υπόδησης του Ομίλου παρέχεται μέσω της Εταιρίας και των θυγατρικών της ELMEC Romania SRL, ELMEC Sport Bulgaria EOOD, LOGISTICS EXPRESS AE, ICE CUBE AE, Collective Πατρών ΑΕ, Μουστάκης ΑΕΕ και LAPFOL. Ο Όμιλος έχει αναπτύξει για τη συγκεκριμένη λειτουργική δραστηριότητα ένα δίκτυο διανομής σε τρεις χώρες, Ελλάδα, Ρουμανία και Βουλγαρία, αποτελούμενο από καταστήματα λιανικής πώλησης, τα οποία εκτείνονται σε επιφάνεια άνω των 30.000 m².

Η εν λόγω δραστηριότητα περιλαμβάνει αναλυτικά τα εξής:

i. Χονδρικό εμπόριο ενδυμάτων υποδημάτων και αξεσουάρ, όπου οι συνεργασίες του Ομίλου αφορούν:

σε αθλητικά ενδύματα και υποδήματα, και γενικότερα συλλογές active wear και street wear, σε ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ μόδας (fashion), σε παιδικά ενδύματα και υποδήματα και σε είδη ταξιδιού.

ii. Λιανική πώληση υποδημάτων ενδυμάτων και αξεσουάρ που αφορά στη λειτουργία μονοθεματικών (mono-brand/μία φίρμα) και πολυθεματικών (multibrand/ πολλές φίρμες ταυτόχρονα) καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων, υποδημάτων και αξεσουάρ.

Ε. Λοιποί τομείς

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται ποικίλες δραστηριότητες του Ομίλου.

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 συμπληρώνουν τις λοιπές δραστηριότητες του Ομίλου.

Πίνακας 12: Πωλήσεις ανά λειτουργικό τομέα (μετά από απαλοιφές)
σε εκατ.

	2011	2010	Μεταβολή %	% επί του συνόλου
Κοσμήματα, Ρολόγια, Αξεσουάρ	493,4	476,4	3,6%	48,3%
Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	290,9	252,6	15,1%	28,5%
Πολυκαταστήματα	125,9	136,4	-7,8%	12,3%
Ένδυση / Υπόδηση	106,2	117,2	-9,4%	10,4%
Λοιποί Τομείς	5,1	7,0	27,1%	0,5%
Σύνολο	1.021,4	989,6	3,22%	100,0%

Σύμφωνα με τα ανωτέρω:

Οι πωλήσεις του κλάδου κοσμημάτων-ρολογιού-αξεσουάρ κατά το 2011 αυξήθηκαν κατά 3,6% και διαμορφώθηκαν σε € 493,4 εκατ. έναντι € 476,4 εκατ. το 2010

Οι πωλήσεις του κλάδου λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου κατά το 2011 αυξήθηκαν σημαντικά κατά 15,1% και διαμορφώθηκαν σε € 290,9 εκατ. έναντι € 252,6 εκατ. το 2010.

Ειδικότερα, οι πωλήσεις κλάδου του λιανικής του ταξιδιωτικού εμπορίου κατευθύνονται σε τέσσερα βασικά κανάλια: Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ), Λοιπά Αεροδρόμια, Μεθοριακοί Σταθμοί και Λιμάνια και συνδέονται με τρεις βασικούς δείκτες:

(i) την επιβατική κίνηση

(ii) τη μέση απόδειξη ανά πελάτη

(iii) τη διείσδυση.

Ειδικότερα, για τον κάθε ένα από τους ανωτέρω δείκτες σημειώνονται τα εξής:

-Επιβατική κίνηση 2011: 30,8 εκατ. αναχωρούντες επιβάτες, έναντι 2010 29,1 εκατ., ήτοι

αύξηση κατά 6,04%.

-Μέση απόδειξη ανά πελάτη 2011: € 41,41 έναντι 2010 € 39,49 ήτοι αύξηση κατά 4,87%.

-Διείσδυση 2011: 24,89%, έναντι 24,69%, το 2010, ήτοι αύξηση κατά 0,8%.

-Ο κλάδος των πολυκαταστημάτων το 2011 δια μέσου των εταιρειών ΑΤΤΙΚΑ Πολυκαταστήματα Α.Ε., North Landmark ΑΕ και Factory Outlet, παρουσίασε πτώση κατά 7,8% με τις πωλήσεις να ανέρχονται στα €125,9 εκατ. από €136,4 εκατ.

Αναμφισβήτη ο εν λόγω κλάδος επηρεάστηκε αρνητικά από την πτώση της κατανάλωσης και της συρρίκνωσης των εισοδημάτων μετά την ανακοίνωση στον μηχανισμό στήριξης και στα μέτρα του μνημονίου που ακολούθησε. Παρόλα αυτά, ο κλάδος υπεραπόδωσε σε σύγκριση με την αγορά του λιανεμπορίου.

-Ακολούθως, ο κλάδος της λιανικής και χονδρικής πώλησης επώνυμων ειδών ένδυσης και υπόδησης, μέσω των εταιρειών πρώην ELMEC SPORT ABETE και οι εταιρίες ELMEC ROMANIA SRL, ELMEC SPORT BULGARIA EOOD, ICS ELMEC SPORT SRL, LOGISTICS EXPRESS ΑΕ, ICE CUBE ΑΕ, COLLECTIVE ΠΑΤΡΩΝ ΑΕ το 2011 παρουσίασε πωλήσεις €106,2 εκατ. από €117,2 εκατ. το 2010 παρουσιάζοντας πτώση κατά 9,4%.

-Οι λοιποί τομείς το 2011 παρουσίασαν πωλήσεις €5,1 εκατ. από €7 εκατ. το 2010

Στοιχεία ισολογισμού ομίλου

- Τα ταμειακά διαθέσιμα ανήλθαν στα €135,5 εκατ. έναντι €133,7 εκατ. το 2010, και ο καθαρός δανεισμός ανήλθε στα €596,4 εκατ.

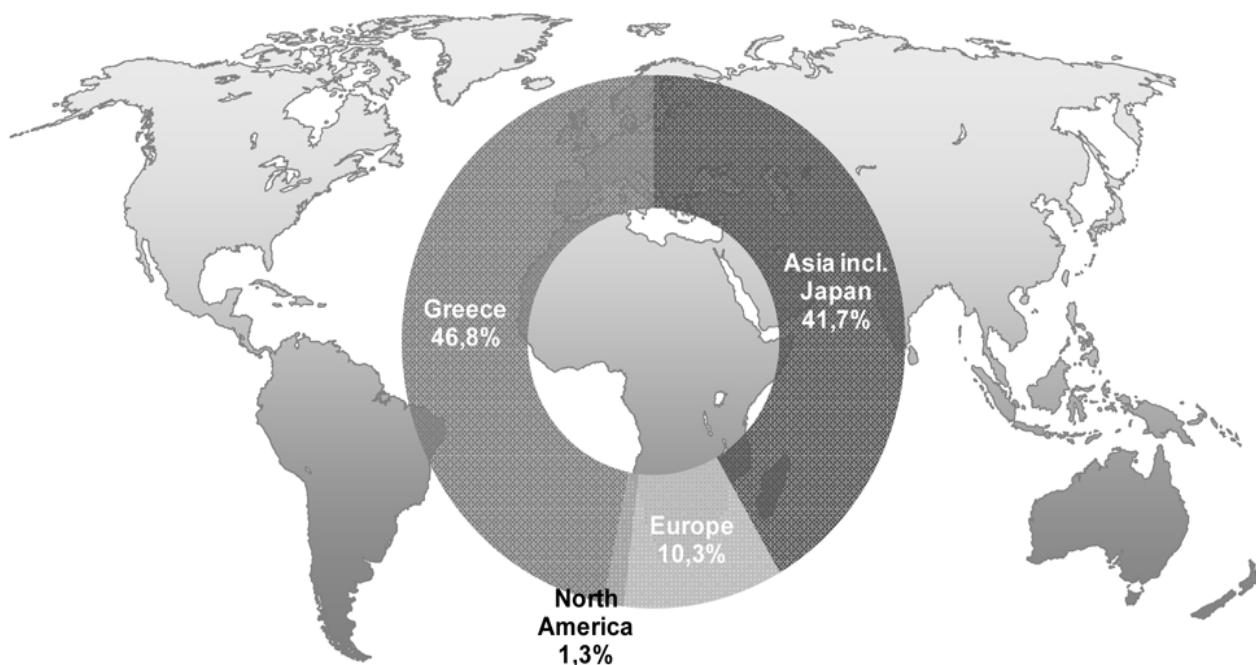
Για την πληρέστερη ανάλυση της δραστηριότητας και απόδοσης του ομίλου παρατίθενται οι παρακάτω αριθμοδείκτες:

Πίνακας 13: ΟΜΙΛΟΣ Folli Follie Group

Ρευστότητα						
Γενική	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	1,010,364,50.87	877,300,580.77	Κυκλοφορούν Ενεργητικό /	1.72	2.74
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	588,642,339.82	319,920,777.63	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
Άμεση	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	671,195,387.51	580,346,020.41	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.14	1.81
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	588,642,339.82	319,920,777.63			
Διαθέσιμα	Διαθέσιμα + Χρεόγραφα	135,631,953.51	134,433,245.46	Διαθέσιμα+Χρεόγραφα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	23.04%	42.02%
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	588,642,339.82	319,920,777.63			
Κεφάλαιο Κίνησης	Απαιτήσεις + Αποθέματα	738,626,649.88	623,023,470.87	Απαιτήσεις+Αποθέματα-Προμηθευτές +Λοιπές Β.Υ	567.229.217,23	448.723.866,47
	Προμηθευτές + Λοιπές Β.Υ	171,397,423.65	183,299,604.40			
Δραστηριότητας						
Κυκλοφορίας Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	Καθαρές Πωλήσεις	1,021,417,216.65	989,600,917.39	Καθαρές Πωλήσεις/Κυκλοφορούν Ενεργητικό	1.01	1.13
	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	1,010,364,501.87	877,300,580.77			
Είσπραξη Απαιτήσεων	Μέσος Όρος Απαιτήσεων	365	367,263,223.02	Μέσος Όρος Απαιτήσεων/Καθαρές Πωλήσεις*365	131.24	112.82
	Καθαρές Πωλήσεις		1,021,417,216.65			
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	Κόστος Πωλήσεων	504,899,268.45	491,095,119.99	Κόστος Πωληθέντων/Μέσο Απόθεμα Προϊόντων	1.59	1.74
	Μέσο Απόθεμα	318,061,837.36	281,655,074.58			
Ημέρες Αποθεμάτων	Μέσο Απόθεμα	365	318,061,837.36	Μέσο Απόθεμα/Κόστος Πωληθέντων/365	229.93	209.34
	Κόστος Πωλήσεων		1,387,285.67			
Χρηματοοικονομικοί						
Δανειακή Επιβάρυνση	Ξένα Κεφάλαια	984,163,329.73	1,038,311,320.66	Ξένα Κεφάλαια/Συνολικά Κεφάλαια	57.09%	65.60%
	Συνολικά Κεφάλαια	1,723,914,137.26	1,582,772,336.99			
Δάνεια Προς Ίδια Κεφάλαια	Ξένα Κεφάλαια	984,163,329.73	1,038,311,320.66	Ξένα Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια	1.33	1.91
	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	739,750,807.53	544,461,016.33			
Κερδοφορίας						
Μικτό Κέρδος	Μικτό Κέρδος	516,517,948.20	489,505,707.40	Μικτό Κέρδος/Πωλήσεις	50.57	50.37%
	Πωλήσεις	1,021,417,216.65	989,600,917.39			
Απόδοση Ενεργητικού	Καθαρά Κέρδη	91,288,882.19	85,104,508.05	Καθαρά Κέρδη/Σύνολο Ενεργητικού	5.30%	5.38%
	Σύνολο Ενεργητικού	1,723,914,137.26	1,582,772,336.99			
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	Καθαρά Κέρδη	91,288,882.19	85,104,508.05	Καθαρά Κέρδη/Μετοχικό Κεφάλαιο	12.34%	15.63%
	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	739,750,807.53	544,461,016.33			

6.4 Οικονομικά Αποτελέσματα - Πρώτο Εξάμηνο του 2011

6.4.1 Διάσπαση των εσόδων ανά γεωγραφική περιοχή



6.4.2 Συνοπτική επισκόπηση οικονομικών α'εξάμηνο 2011

Πίνακας 14: Συνοπτική επισκόπηση οικονομικών α'εξάμηνο 2011

		% των πωλήσεων
Σύνολο Πωλήσεων	488,8	
EBITDA	97,8	20,0%
EBIT	85,8	17,6%
EBT	61,6	12,6%
EAT after min.	49,3	10,1%

6.4.3 Πρώτο Εξάμηνο 2011 Συνοπτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Πίνακας 15: Πρώτο Εξάμηνο 2011 Συνοπτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Σε εκατ. ευρώ	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Μεταβολή %
Έσοδα	488,8	464,7	5,2%
Το μικτό περιθώριο	240,4	238,3	0,9%
Έξοδα πωλήσεως	-139,3	-134,5	3,6%
Έξοδα διοικήσεως	-25,8	-24,7	4,5%
Λοιπά έσοδα και έξοδα	10,6	13,2	-19,7%
Λειτουργικά κέρδη	85,8	92,3	-7,0%
Τα καθαρά χρηματοοικονομικά έσοδα (έξοδα)	-24,2	-27,5	-12,0%
Φόροι εισοδήματος	-11,6	-21,1	-45,0%
Τα καθαρά κέρδη προ δικαιωμάτων μειοψηφίας 50,0	50,0	43,7	14,4%
Δικαιώματα Μειοψηφίας	-0,7	-0,6	16,7%
Μερίδιο των καθαρών κερδών	49,3	43,1	14,4%
Απόσβεση - Αποσβέσεις	11,9	11,1	7,2%
EBITDA	97,7	103,4	-5,5%

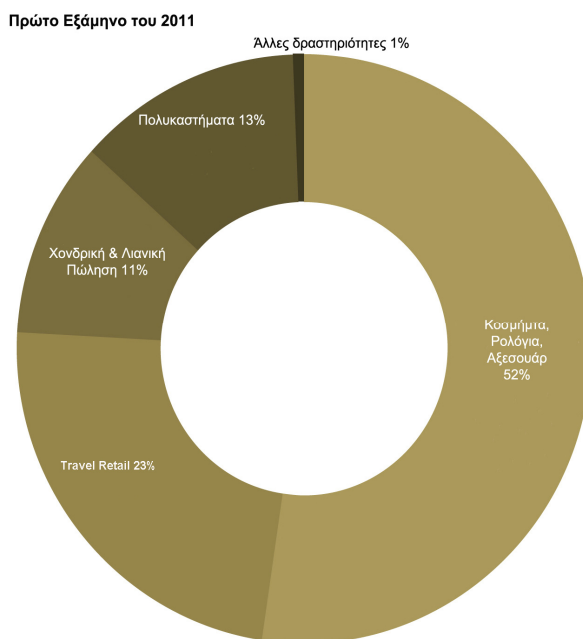
6.4.4 Τα έσοδα από την δραστηριότητα

Πίνακας 16: Τα έσοδα από την δραστηριότητα

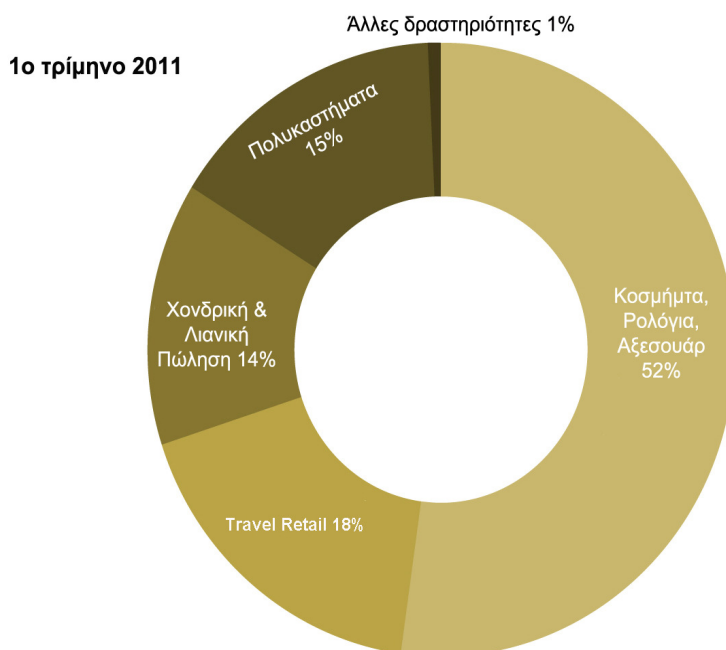
Σε εκατ. ευρώ	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Μεταβολή %
Κοσμήματα, Ρολόγια, Αξεσουάρ	256,0	237,8	7,7%
Travel Retail	114,8	101,6	13,0%
Λιανικής & Χονδρικής	53,0	55,6	-4,7%
Πολυκαταστήματα	61,9	68,6	-9,8%
Άλλες δραστηριότητες	3,1	1,1	171,9%
Σύνολο	488,8	464,7	464,7

6.4.5 Διάσπαση των εσόδων ανά δραστηριότητα

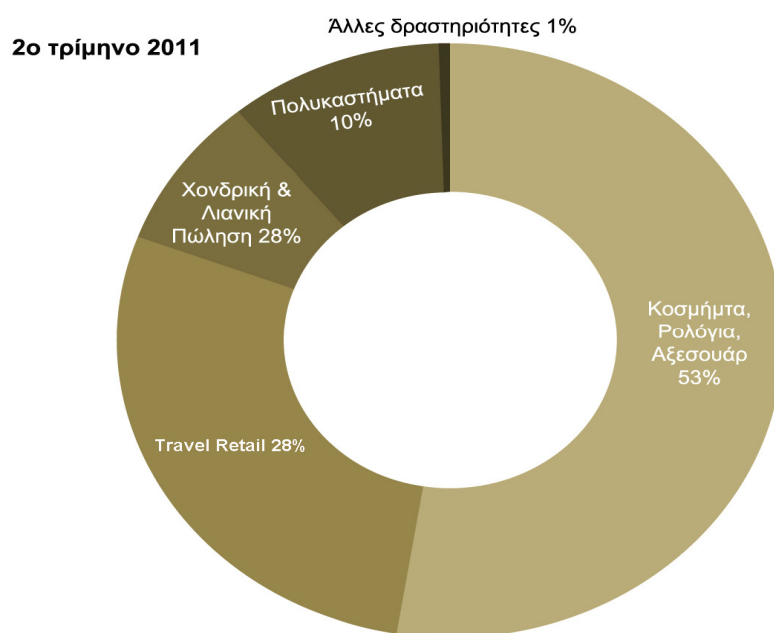
Διάγραμμα 2: Πρώτο Εξάμηνο του 2011



Διάγραμμα 3: Πρώτο Τρίμηνο του 2011

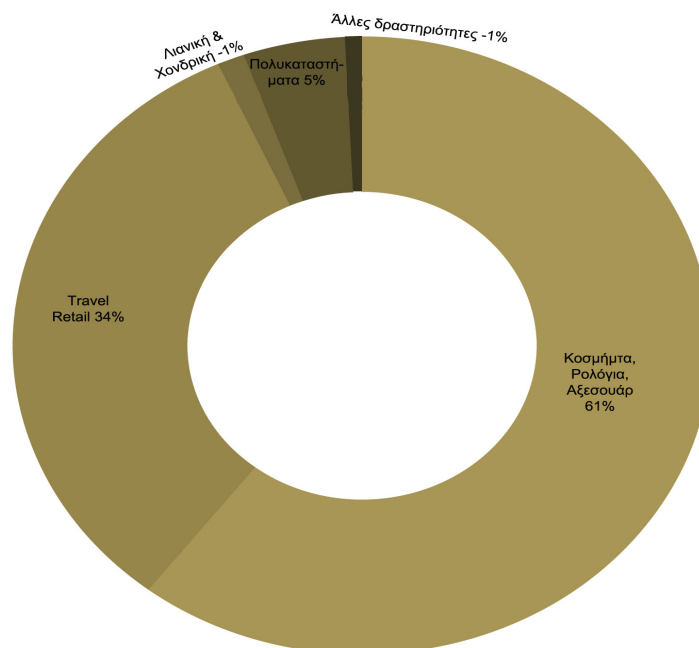


Διάγραμμα 4: Δεύτερο Τρίμηνο του 2011

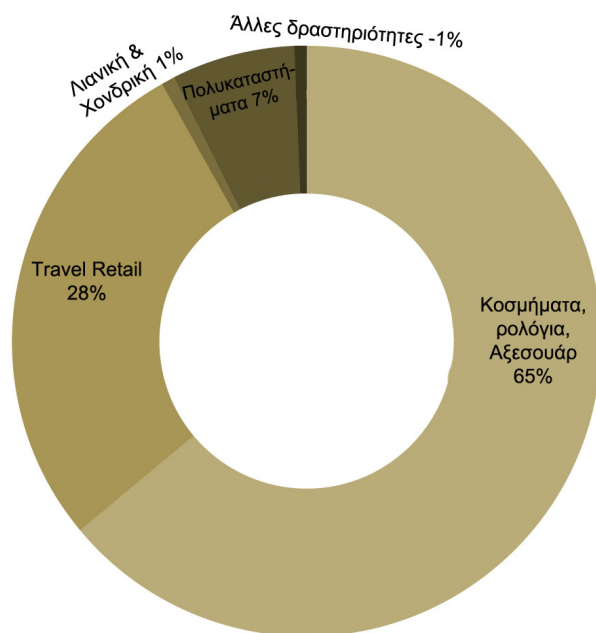


6.4.6 ΕΒΙΤΑ κατά δραστηριότητα

Διάγραμμα 5: Πρώτο Εξάμηνο του 2010



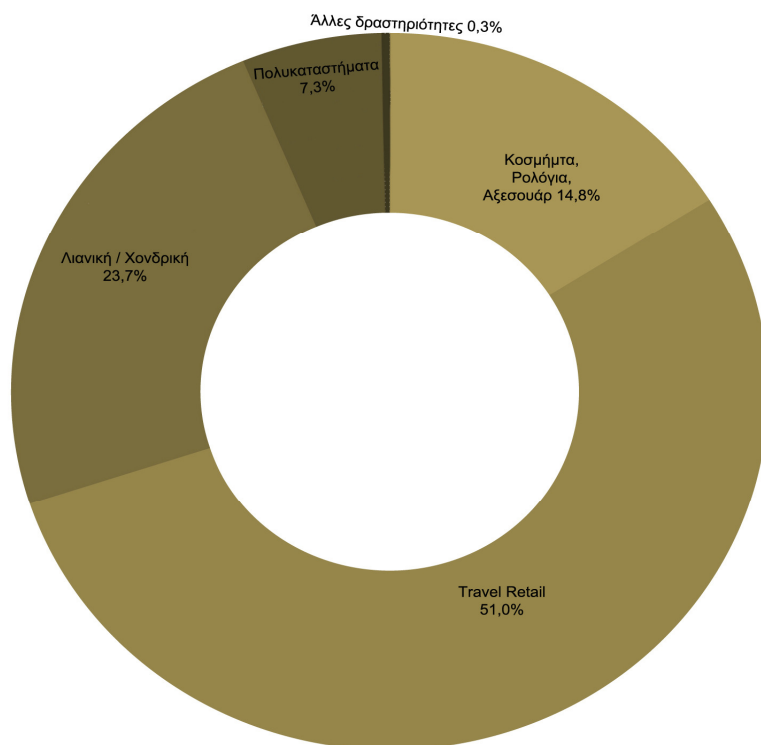
Διάγραμμα 6: Πρώτο Εξάμηνο του 2011



6.4.7 Επενδύσεις καταναμημένες ανά δραστηριότητα

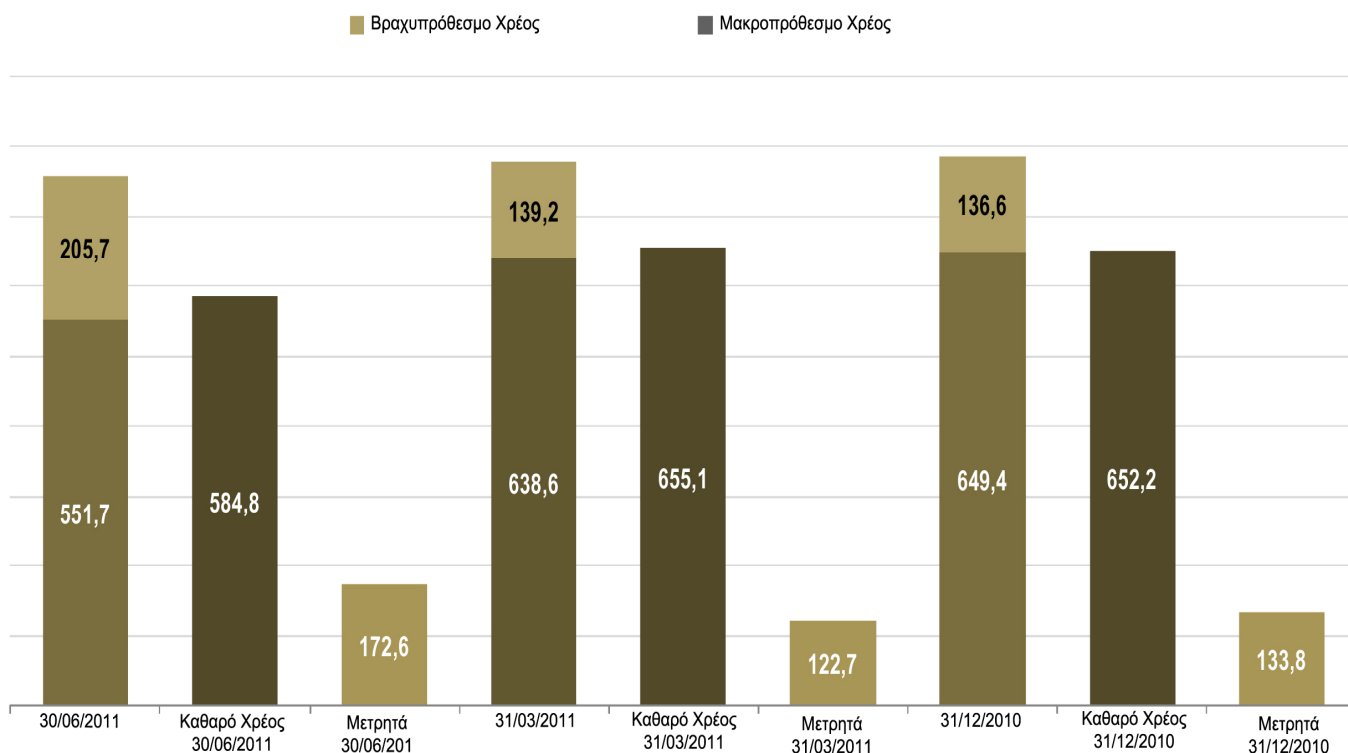
Διάγραμμα 7: Επενδύσεις καταναμημένες ανά δραστηριότητα

Το Σύνολο των κεφαλαιουχικών δαπανών του Ομίλου στο πρώτο εξάμηνο του 2011 ανήλθαν τα €8,7 εκατ.



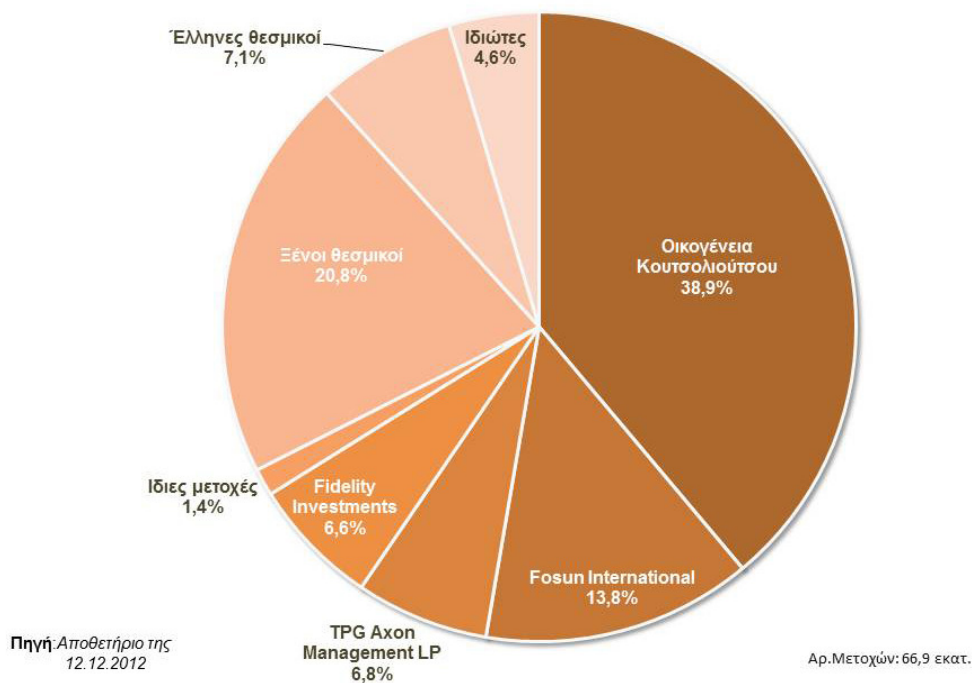
6.4.8 Διάρθρωση του χρέους ανά τρίμηνο

Διάγραμμα 8: Διάρθρωση του χρέους ανά τρίμηνο



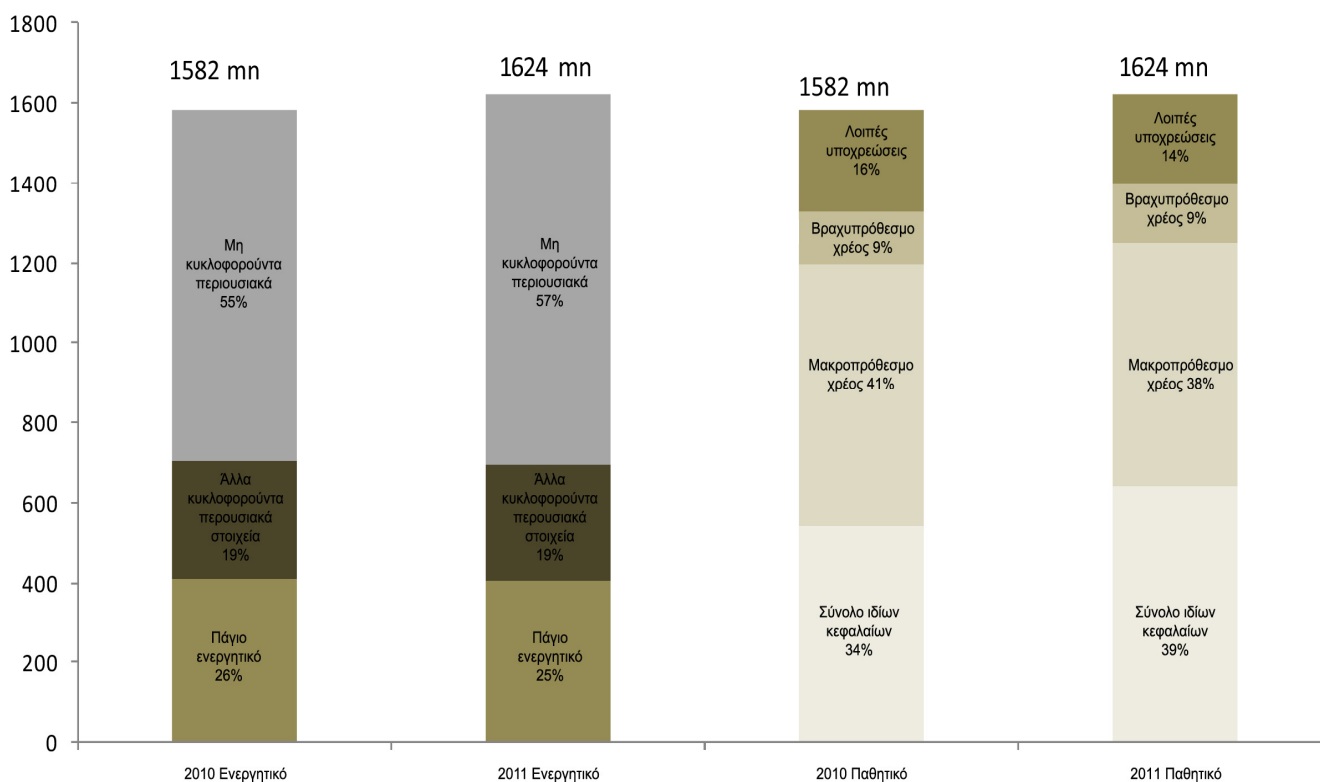
6.4.9 Διάρθρωση μετοχικής σύνθεσης

Διάγραμμα 9: Διάρθρωση μετοχικής σύνθεσης



6.4.10 Χρηματοοικονομική διάρθρωση

Διάγραμμα 10: Χρηματοοικονομική διάρθρωση



6.4.11 Η Εξέλιξη των Ελεύθερων Χρηματοροών

Πίνακας 17: Η Εξέλιξη των Ελεύθερων Χρηματοροών σε εκατ. €

Οικονομικό Έτος	2006	2007	2008	2009	2010	Εξάμηνο 2011
Χρηματοροές προ χρήσης						
αλλαγές στο κεφάλαιο κίνησης	117	152	197	199	204	74
Καθαροί τόκοι πληρωτέοι	-11	-24	-45	-31	-33	-18
Φόροι εσόδων πληρωτέοι	-30	-33	-34	-32	-46	-9
Καθαρές χρηματοροές ανά λειτουργίες						
πριν τις αλλαγές για κεφάλαιο κίνησης	77	95	118	135	125	46
Απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης ***	-52	-24	-85	-80	-95	-57
Καθαρές λειτουργικές επενδύσεις****	-7	-22	-38	-26	-22	-9
Εξέλιξη των ελεύθερων χρηματοροών**	17	48	-6	29	7	-20

* ποσά σε εκατ. €

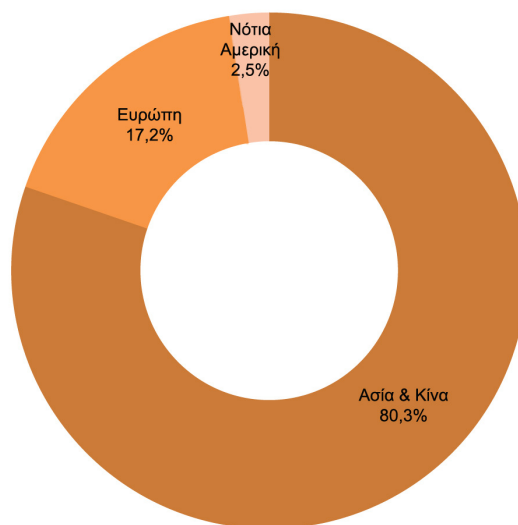
** πριν διατεθούν για πώληση χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία και επενδύσεις σχετικές με ίδια κεφάλαια και χρηματοδοτικές συναλλαγές

*** με την απόκτηση της Links το 2006, το 2007 μόνο το Q4 η Elmec παρουσιάζεται ενοποιημένη, το Νοέμβριο του 2008 εγκαινιάζει ένα νέο κατάστημα όπου σχεδόν το 80% των αποθεμάτων είναι υπό συμφωνία αποστολής

**** 18 εκατ.€ απαιτήσεις επενδύσεων για τα νέα καταστήματα

6.4.12 Κοσμήματα, Ρολόγια και Αξεσουάρ

Διάγραμμα 11: Κοσμήματα, Ρολόγια και Αξεσουάρ



Πίνακας 18: Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)

Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Αλλαγή
Έσοδα	256	237,8	7,7%
Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	61,7	67,4	-8,5%
Περιθώριο κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	24,1%	28,4%	
Μικτό περιθώριο κέρδους	52,0%	56,7%	

-Τα σταθερά έξοδα αυξήθηκαν κατά 7,7% , παρά τις υψηλές συγκρίσεις κατά το πρώτο εξάμηνο του 2010.

Εξερουμένου της επίδρασης του νομίσματος , σε συγκρίσιμες συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα έσοδα θα είχαν ανέλθει σε € 267,0 εκ. αυξημένα κατά 12,3%.

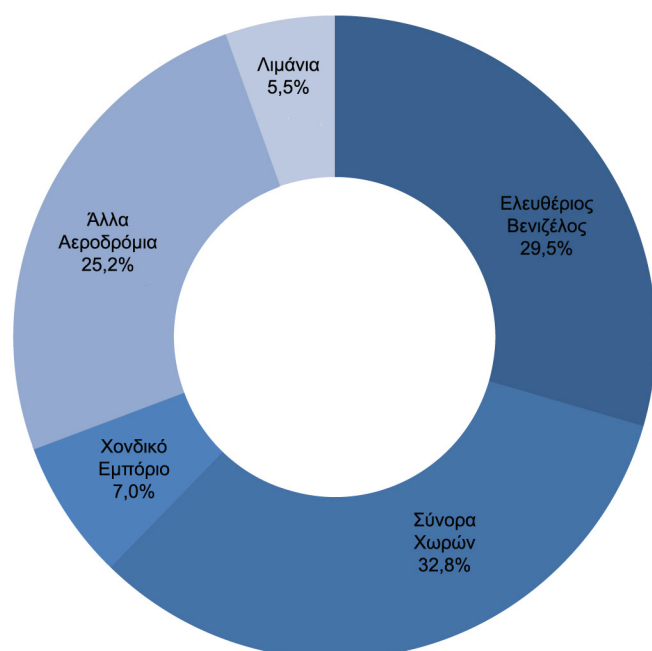
-Τα μικτά κέρδη μειώθηκαν ελαφρώς κατά 1,3% από € 134,9 εκατ. σε € 133,1 εκατ., με το αντίστοιχο περιθώριο να διαμορφώνεται στο 52,0% από 56,7% την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους, εξαιτίας της πίεσης από υψηλό κόστος πρώτων υλών, κυρίως για τα Links of London.

- Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων στα € 61,7 εκατ. από € 67,5 εκατ. με το αντίστοιχο περιθώριο στο 24,1% από 28,4% επηρεάστηκαν από την αύξηση των εξόδων διοίκησης και δαπάνες κατά 5,7% εξαιτίας των συνεχιζόμενων επενδύσεων στις δύο μάρκες Folli Follie και Links of London.

-Folli Follie brand άνοιξε το δεύτερο τρίμηνο του 2011 με 19 νέα σημεία πώλησης (6 μετεγκαταστάσεις) με το δίκτυο να φθάνει τώρα στα 441 καταστήματα από 419 σημεία πώλησης την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους και σε παρουσία 35 αερογραμμές.

6.4.13 Travel Retail

Διάγραμμα 12: Travel Retail



Πίνακας 19: Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)

Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Αλλαγή
Έσοδα	114,8	101,6	13,0%
Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	33,4	29,5	13,2%
Περιθώριο κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	29,1%	29,0%	
Μικτό περιθώριο κέρδους	53,4%	55,1%	

-Εντυπωσιακή αύξηση των εσόδων κατά 13% από € 114,8 εκατ. σε € 101,6 εκατ..

-Τα μικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 9,5% από € 56,0 εκατ. σε € 61,4 εκατ., με το αντίστοιχο περιθώριο στο 53,4% από 55,1%.

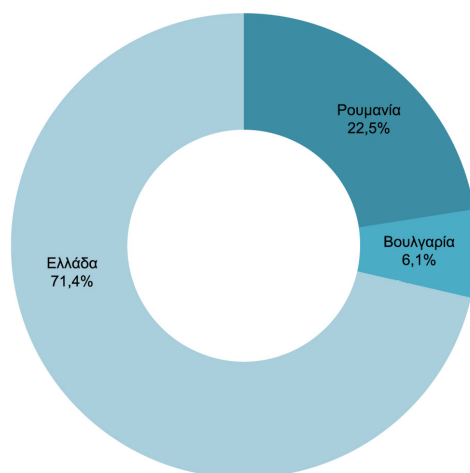
-Το Μικτό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε από 49,6% το πρώτο τρίμηνο σε 55,4% κατά το δεύτερο τρίμηνο, ευνοούμενα από τα καταστήματα αφορολόγητων ειδών σε σύγκριση με αυτά που δεν πουλάνε εξ'ολοκλήρου αφορολόγητα είδη.

-Οι πωλήσεις στα καταστήματα αφορολόγητων ειδών αυξήθηκε από 45,8% (1ο εξάμηνο 2010) σε 54,0% (1ο εξάμηνο 2011).

-Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ανήλθαν σε € 33,4 εκ. από € 29,5 εκ. με το αντίστοιχο περιθώριο στο 29,1% από 29,0% την ίδια περίοδο του περασμένου έτους.

6.4.14 Λιανική / Χονδρική

Διάγραμμα 13: Λιανική / Χονδρική



Πίνακας 20: Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)

Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Αλλαγή
Έσοδα	53	55,6	-4,7%
Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	-1,3	0,08	
Περιθώριο κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	-2,5%	0,2%	
Μικτό περιθώριο κέρδους	42,9%	45,2%	

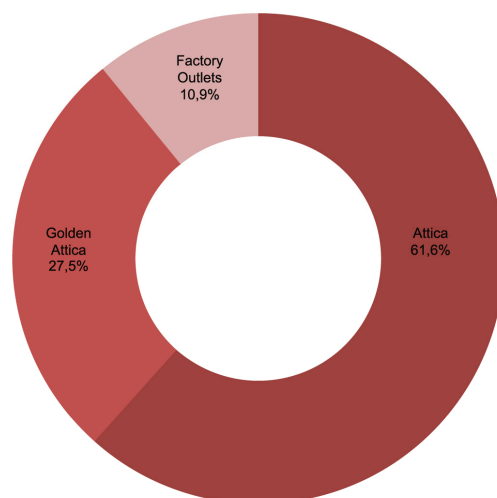
-Τα έσοδα μειώθηκαν κατά 4,7% από € 55,6 εκατ. σε € 53,0 εκατ. επηρεασμένα από τους δύσκολους όρους των συναλλαγών στις τοπικές αγορές και τα Βαλκάνια σε σχέση με τα περσινά υψηλά συγκριτικά στοιχεία.

-Το μικτό περιθώριο κέρδους μειώθηκε κατά 9,5% από € 25,1 εκατ. σε € 22,7 εκατ., σημειώνοντας μικρή μείωση από 45,2% σε 42,9% κατά την ίδια περίοδο πέρυσι.

- Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων μειώθηκαν κατά το πρώτο εξάμηνο του 2011 σε € -1,3 εκ. από € 0,08 m.

6.4.15 Πολυκαταστήματα

Διάγραμμα 14: Πολυκαταστήματα



Πίνακας 21: Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)

Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Αλλαγή
Έσοδα	61,9	68,6	-9,8%
Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	4,8	7,1	-32,4%
Περιθώριο κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	7,8%	10,3%	
Μικτό περιθώριο κέρδους	36,4%	32,6%	

-Τα έσοδα μειώθηκαν κατά -9,8%, από € 68,6 εκατ. σε € 61,9 εκ. κυρίως ο επηρεάζονται από το μεταβαλλόμενο τοπικό περιβάλλον και τα τελευταία χρόνια υψηλή σύγκριση. Η απόδοση του καταστήματος Attica στο κέντρο της πόλης της Αθήνας έχει επηρεασθεί σημαντικά από τις συνεχιζόμενες πορείες-διαδηλώσεις-επεισόδια που γίνονται όλο το Μάιο και τον Ιούνιο.

-Τα μικτά κέρδη παρέμειναν σταθερά σε σύγκριση με την ίδια περίοδο πέρυσι (+0,9%) φθάνοντας τα € 22,5 εκατ. με το αντίστοιχο περιθώριο μικτού κέρδους στο 36,4% από 32,6% την ίδια περίοδο του περασμένου έτους.

-Τα Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων μειώθηκαν κατά 32,2% από € 7,1 εκατ. έναντι € 4,8 εκατ. το πρώτο εξάμηνο του 2011.

6.3.16 Άλλες δραστηριότητες

Πίνακας 22: Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)

Βασικά στοιχεία (σε εκατ. ευρώ)	1ο εξάμηνο του 2011	1ο εξάμηνο του 2010	Αλλαγή
Έσοδα	3,1	1,1	181,8%
Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	-0,824	-0,737	
Περιθώριο κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων	-26,4%	-64,5%	
Μικτό περιθώριο κέρδους	23,1%	-5,3%	

-Τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 181,8% στα € 3,1 εκ. από € 1,1 εκ..

-Το μικτό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε σε € 0,72 mm από μείον € 0.061 εκατ. κατά την ίδια περίοδο πέρυσι.

- Τα Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων στα μείον € 0.824 εκ. από € 0.074 μείον m

6.5 Θυγατρικές

Οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας και των ελεγχόμενων από αυτή επιχειρήσεων (θυγατρικές). Έλεγχος υπάρχει όταν η εταιρία έχει την δυνατότητα να καθορίζει τις χρηματοοικονομικές και λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση οφέλους. Τα αποτελέσματα, τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις των θυγατρικών, ενσωματώνονται στις οικονομικές καταστάσεις με την μέθοδο ολικής ενοποίησης. Οι Οικονομικές Καταστάσεις των θυγατρικών συντάσσονται με τις ίδιες λογιστικές πολιτικές που ακολουθεί η Εταιρία. Οι ενδοομιλικές συναλλαγές, τα ενδο-ομιλικά υπόλοιπα και τα ενδοομιλικά έσοδα και έξοδα, απαλείφονται κατά την ενοποίηση. Η υπεραξία που προκύπτει κατά την εξαγορά επιχειρήσεων, αν είναι θετική αναγνωρίζεται ως μη αποσβέσιμο περιουσιακό στοιχείο, υποκείμενο ετησίως σε έλεγχο απομείωσης της αξίας του.

Αν είναι αρνητική, αναγνωρίζεται ως έσοδο στην κατάσταση αποτελεσμάτων του Ομίλου. Υπεραξία, είναι η διαφορά μεταξύ τιμήματος για την απόκτηση και εύλογης αξίας των επιμέρους περιουσιακών στοιχείων, των υποχρεώσεων και των ενδεχόμενων υποχρεώσεων της αποκτώμενης.

6.6 Συναλλαγματικές Μετατροπές

α) Λειτουργικό νόμισμα και νόμισμα παρουσίασης.

Τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων των εταιρειών του Ομίλου και της Εταιρίας εκφράζονται σε ευρώ, που είναι το νόμισμα του οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν (Λειτουργικό νόμισμα).

β) Συναλλαγές και υπόλοιπα

Οι συναλλαγές σε ξένα νομίσματα μετατρέπονται στο λειτουργικό νόμισμα με την χρήση των ισοτιμιών που ισχύουν κατά την ημερομηνία των συναλλαγών. Κέρδη και ζημιές από συναλλαγματικές διαφορές οι οποίες προκύπτουν από την εκκαθάριση τέτοιων συναλλαγών κατά την διάρκεια της περιόδου και από την μετατροπή των νομισματικών στοιχείων που εκφράζονται σε ξένο νόμισμα με τις ισχύουσες ισοτιμίες

κατά την ημερομηνία ισολογισμού, καταχωρούνται στα αποτελέσματα. Οι συναλλαγματικές διαφορές από μη νομισματικά στοιχεία που αποτιμώνται στην εύλογη αξία τους, θεωρούνται ως τμήμα της εύλογης αξίας και συνεπώς καταχωρούνται όπου και οι διαφορές της εύλογης αξίας. Τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων των εταιρειών του ομίλου επιμετρούνται βάσει του νομίσματος του οικονομικού περιβάλλοντος, της εκάστοτε χώρας όπου λειτουργεί η κάθε εταιρία του ομίλου. Οι ατομικές οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών που μετέχουν στην ενοποίηση, και οι οποίες αρχικά παρουσιάζονται σε νόμισμα διαφορετικό από το νόμισμα παρουσίασης του ομίλου, έχουν μετατραπεί σε €. Τα στοιχεία του ενεργητικού και οι υποχρεώσεις έχουν μεταφραστεί σε € στην ισοτιμία κλεισίματος την ημερομηνία του ισολογισμού. Τα έσοδα και τα έξοδα έχουν μετατραπεί στο νόμισμα παρουσίασης του ομίλου στις μέσες ισοτιμίες κάθε αναφερόμενης περιόδου. Όποιες διαφορές προκύπτουν από αυτή την διαδικασία μεταφέρονται στο αποθεματικό μετατροπής ισολογισμών θυγατρικών σε ξένο νόμισμα, της καθαρής θέσης, μέσω των λοιπών συνολικών εσόδων.

6.7 Πρότυπο επιχειρηματικότητας η ελληνική εταιρία FolliFollie!

Τα καθαρά κέρδη της το 2011 (Ιανουάριο με Σεπτέμβριο) αυξήθηκαν κατά 27% και διαμορφώθηκαν στα 81,5 εκατ. ευρώ.

Οι πωλήσεις (Ελλάδα και Ασία) σημείωσαν άνοδο 5% στα 775,5 εκατ. ευρώ. «Μέσα σε ένα δυσμενές διεθνές και εγχώριο περιβάλλον φέραμε αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν τις εκτιμήσεις μας για τη σταθερή πορεία του ομίλου. Η αύξηση των πωλήσεων και η αύξηση των καθαρών κερδών, μας καθιστούν αισιόδοξους για τις μέρες που έρχονται». Δηλώσεις του ιδιοκτήτη και διευθύνοντα συμβούλου του ομίλου Τζώρτζη Κουτσολιούτσου.

Ο όμιλος **Folli Follie** έχει εδραιωμένη παρουσία με πάνω από 700 σημεία πώλησης παγκοσμίως, ενώ παράλληλα απασχολεί περισσότερα από 6.000 άτομα ανά τον κόσμο.

Επιπλέον, η Folli Follie διαθέτει ισχυρή παρουσία στο χώρο του travelretail με σημεία πώλησης σε dutyfree αεροδρομίων ανά τον κόσμο όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, της Αθήνας, του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη και του Γκουάμ.

6.8 Ρεκόρ Πωλήσεων και 7,3% Αύξηση Κερδών!

Ανοδικά κινήθηκαν τα κέρδη του ομίλου Folli Follie Group, το 2011, τα οποία ανήλθαν στα 91,3 εκατ. ευρώ έναντι 85,1 εκατ. ευρώ, το 2010, καταγράφοντας αύξηση 7,3%.

Ειδικότερα, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 3,2% και ανήλθαν σε ιστορικά υψηλά στα 1.021,4 εκατ. ευρώ, ξεπερνώντας, για πρώτη φορά, το 1 δισ. ευρώ.

Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας:

- Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν 3,6% και ανήλθαν στα 493,4 εκατ. ευρώ.
- Οι πωλήσεις του κλάδου του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου αυξήθηκαν κατά 15,1% και διαμορφώθηκαν στα 291 εκατ. ευρώ.
- Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 7,8% και ανήλθαν στα 125,8 εκατ. ευρώ.
- Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν 9,4% και ανήλθαν στα 106,2 εκατ. ευρώ.
- Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς μειώθηκαν κατά 27,1% και διαμορφώθηκαν στα 5,1 εκατ. ευρώ.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Τζώρτζης Κουτσολιούτσος δήλωσε:
«Είμαστε απόλυτα ικανοποιημένοι γιατί οι πωλήσεις του Ομίλου μας ανήλθαν σε ιστορικά υψηλά επίπεδα, παρά το εντόνως αρνητικό οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε, με την εγχώρια αγορά να βιώνει την τέταρτη συνεχή χρονιά σοβαρής ύφεσης αλλά και τη διεθνή αγορά να παρουσιάζει σημάδια κάμψης του ρυθμού ανάπτυξης. Όλες οι δραστηριότητες του Ομίλου μας αντιμετωπίστηκαν με μεγάλη επαγρύπνηση και ευελιξία.

Στον κλάδο του κοσμημάτων και της μόδας, παρά τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην Ιαπωνία, είχαμε ραγδαία ανάπτυξη στο δίκτυο και στις πωλήσεις στην αναπτυσσόμενη αγορά της Κίνας.

Η δραστηριότητα του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου ξεπέρασε ακόμα και τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις μας, παρέχοντας της ιστορικά καλύτερες επιδόσεις του.

Το 2011 όμως εκτός από θετικές επιδόσεις σε επίπεδο αριθμών αποτέλεσε και ένα νέο ξεκίνημα για τον Όμιλο μας.

Η συνένωση των τριών Εταιρειών, έφερε στον Όμιλο ανθρώπους με σημαντικές γνώσεις και ικανότητες οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν καθοριστικά στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον Όμιλο στο ευμετάβλητο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον».

6.9 Αυξημένα κέρδη και πωλήσεις για τον όμιλο Folli Follie Group

Αυξημένα κέρδη και πωλήσεις παρουσίασε ο όμιλος της Folli Follie Group, στο εννεάμηνο του 2012.

Όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 8,5% και ανήλθαν στα 841,5 εκατ. ευρώ έναντι 775,5 εκατ. ευρώ, την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι.

Τα μεικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 8,6% και ανήλθαν στα 417,5 εκατ. ευρώ, ενώ το σχετικό περιθώριο παρέμεινε σταθερό στο 49,6%. Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν στα 151,9 εκατ. ευρώ έναντι 142,7 εκατ. ευρώ, το 2011 και παρουσίασαν και αυτά αύξηση κατά 6,4%. Τα κέρδη πρό φόρων διαμορφώθηκαν στα 114,2 εκατ. ευρώ έναντι 103,7 εκατ. ευρώ, το 2011, καταγράφοντας αύξηση 10,2%.

Τέλος, το EBITDA ανήλθε στα 171,9 εκατ. ευρώ, αυξημένο κατά 6,9%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται στο 20,4% έναντι 20,7%, το εννεάμηνο του 2011.

Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν κατά 18,5% και ανήλθαν στα 430,6 εκατ. ευρώ.

Οι λιανικές πωλήσεις του Travel Retail αυξήθηκαν κατά 5,1% (από 229 εκατ. ευρώ, το εννεάμηνο του 2011, στα 240,8 εκατ. ευρώ, το εννεάμηνο του 2012) και οι χονδρικές πωλήσεις μειώθηκαν, στο αντίστοιχο διάστημα, κατά 15% (από 17,9 εκατ. ευρώ στα 15,2 εκατ. ευρώ). Επισημαίνεται ότι η παραπάνω αύξηση των λιανικών πωλήσεων επιτεύχθηκε, παρά τη μείωση της επιβατικής κίνησης, στο αντίστοιχο διάστημα, κατά 6,1%.

Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 4,7% και ανήλθαν στα 89,5 εκατ. ευρώ.

Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν κατά 8,6% και ανήλθαν στα 77,7 εκατ. ευρώ.

Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς ανήλθαν στα 3 εκατ. ευρώ.

6.10 Και εγένετο Folli-Follie Group - Συγχώνευση Folli-Follie και Elmec Sport ABETE

Τη δημιουργία ενός ενιαίου επιχειρηματικού σχήματος μέσω της συγχώνευσης με απορρόφηση από την ΚΑΕ των Folli-Follie και της Elmec Sport ABETE, αποφάσισε η

οικογένεια Κουτσολιούτσου, βασικοί μέτοχοι και των τριών εταιρειών. Για τυπικούς λόγους επιλέχθηκαν τα ΚΑΕ για να απορροφήσουν Folli-Follie και Elmec Sport, ωστόσο με την ολοκλήρωση των απαιτούμενων διαδικασιών θα δημιουργηθεί ένας ενιαίος όμιλος με την ονομασία Folli-Follie Group.

Αναλυτικά, η ανακοίνωση έχει ως εξής:

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών Folli-Follie ABEE, Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. (ΚΑΕ Α.Ε.) και Elmec Sport ABETE επιθυμούν να ανακοινώσουν, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3340/2005 και του άρθρου 2 της υπ' αριθμ. 3/347/12.07.2005 απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ότι στις από 24-6-2010 συνεδριάσεις τους αποφάσισαν να προτείνουν προς τις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων τους τη συγχώνευση τους, με απορρόφηση από την Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. (Απορροφώσα) των Folli-Follie ABEE (Απορροφώμενη, κατέχει το 56,78% της απορροφώσας), και της Elmec Sport ABETE (Β' Απορροφώμενη και κατά 95,6% θυγατρική της Απορροφώσας), σύμφωνα με τις διατάξεις του Κ.Ν 2190/1920, των άρθρων 1 έως 5 του Ν.2166/1993 και εν γένει της εμπορικής και της κείμενης νομοθεσίας της κεφαλαιαγοράς ως ισχύουν.

Σύμφωνα με την παρούσα πρόταση των Διοικητικών Συμβουλίων προς τις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων των ανωτέρω εταιρειών και με δεδομένα:

- i.** ότι η Folli-Follie ABEE συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της ΚΑΕ Α.Ε. με ποσοστό 56,78%
- ii.** η ΚΑΕ Α.Ε. συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της Elmec Sport ABETE με ποσοστό 95,6% και
- iii.** το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας που θα προκύψει και μετά τις ακυρώσεις μετοχών εξ' συγχύσεως θα ανέλθει σε 18.176.463 ευρώ, διαιρούμενο σε 60.588.210 μετοχές ονομαστικής αξίας 0,30 ευρώ εκάστη, η σχέση ανταλλαγής των μετοχών θα διαμορφωθεί ως εξής: οι μέτοχοι της Folli-Follie ABEE θα ανταλλάξουν μια (1) μετοχή τους με 1,5355 μετοχές της νέας εταιρίας και θα συμμετέχουν με ποσοστό 83,5% στη νέα εταιρία, οι μέτοχοι μειοψηφίας της ΚΑΕ Α.Ε θα ανταλλάξουν μια μετοχή (1) με 0,4325 μετοχές της νέας εταιρίας και θα συμμετέχουν με ποσοστό 16,25 % στη νέα εταιρία και οι μέτοχοι μειοψηφίας της Elmec Sport ABETTE θα ανταλλάξουν μια (1) μετοχή με 0,0621 μετοχές της νέας εταιρίας και θα συμμετέχουν με ποσοστό 0,25% στη νέα εταιρία. Η εταιρία που θα προκύψει από τον σκοπούμενο μετασχηματισμό θα χρησιμοποιεί τα σήματα και τις ονομασίες των συγχωνευμένων εταιρειών υπό το κοινό όνομα Folli-Follie GROUP.

Ο Πρόεδρος της ΚΑΕ Α.Ε., κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος έκανε την ακόλουθη δήλωση:

Οι σημερινές αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων αποτελούν ορόσημο για την συνέχιση της επιτυχούς πορείας του Ομίλου μας. Η ανωτέρω απόφαση, θα συμβάλει στην απλοποίηση της Ομιλικής δομής, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην εκμετάλλευση οικονομικών συνεργειών και στην ενδυνάμωση του Ισολογισμού, παρέχοντας συγκριτικό πλεονέκτημα στην ανάπτυξη του Ομίλου τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές περιβάλλον. Σημειώνω ότι, ο Όμιλός μας σήμερα διαθέτει ένα δίκτυο 700 και πλέον σημείων πώλησης σε πάνω από 30 χώρες και απασχολεί 5.700 εργαζόμενους.

7ο Κεφάλαιο

Ανάλυση της Εξωτερικής και Διεθνούς
Δραστηριοποίησης της Folli Follie Group

7.1 Εξαγωγική Δραστηριότητα της Folli Follie

Η FOLLI-FOLLIE δραστηριοποιείται στην κατασκευή κοσμημάτων και ρολογιών από χρυσό ή ασήμι, καθώς και στην εμπορία κοσμημάτων και συναφών προϊόντων, δερμάτινων ειδών, αξεσουάρ και αρωμάτων.

Η εταιρία παράγει σε δικές της εγκαταστάσεις και σε εργαστήρια τρίτων (φασόν) μια μεγάλη ποικιλία κοσμημάτων σε πρωτοποριακά σχέδια από χρυσό και ασήμι. Κατασκευάζει επίσης, σε αποκλειστικά σχέδια, μπρασελέ αντρικών και γυναικείων ρολογιών χειρός τα οποία στη συνέχεια συναρμολογούνται με το μηχανισμό και τα επιμέρους τμήματα που εισάγονται από το εξωτερικό.

Ένα μέρος των προϊόντων της παράγονται στο εξωτερικό σε αποκλειστικά δικά της σχέδια και με δική της επίβλεψη ως προς την ποιότητα κατασκευής, όπως είδη επαγγελματικού δώρου (στυλό, επιτραπέζια ρολόγια, αναπτήρες κλειδοθήκες, κορνίζες), δερμάτινα είδη καθώς και αρώματα. Ένα μικρό μέρος των πωλήσεων προέρχεται και από πωλήσεις επίπλων και εξοπλισμού προς τα καταστήματα διάθεσης των προϊόντων FOLLI-FOLLIE.

Η καταξίωση του brand name της εταιρίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στις αγορές του εξωτερικού, αποτελεί το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης της δραστηριότητας της και επιτυγχάνεται μέσω τις εντατικής διαφήμισης. Η εταιρία κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο στην Ελλάδα, τόσο σε πωλήσεις, όσο και σε καθαρά κέρδη.

Η FOLLI-FOLLIE διαθέτει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό και πλήρες δίκτυο διανομής μέσω συνεργαζόμενων καταστημάτων και σημείων πώλησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η πολιτική των πωλήσεων βασίζεται στη προώθηση των προϊόντων μέσω επιλεγμένων σημείων πώλησης (εμπορικοί/πολυτελείς δρόμοι, μεγάλα εμπορικά καταστήματα, shops in shop).

Το δίκτυο διανομής της εταιρίας περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες καταστημάτων:

- Υποκαταστήματα που διαχειρίζεται η ίδια η εταιρία ή οι θυγατρικές της εταιρίες (λιανικές πωλήσεις).
- Συνεργαζόμενα καταστήματα που φέρουν την επωνυμία FOLLI-FOLLIE (χονδρικές πωλήσεις).
- Corners, που είναι αυτόνομοι χώροι πώλησης μικρού μεγέθους οι οποίοι βρίσκονται σε πολυκαταστήματα, εμπορικά κέντρα.

Η FOLLI-FOLLIE αποτελεί το μεγαλύτερο εξαγωγέα ελληνικού κοσμήματος, διαθέτοντας περισσότερα από 160 καταστήματα, στη Μεγάλη Βρετανία, τη Γαλλία, το Χονγκ-Κονγκ, την Ιαπωνία, τη Honolulu.

Υλοποιώντας την στρατηγική μεγέθυνσης, η εταιρία έχει δημιουργήσει θυγατρικές εταιρίες στο Χονγκ-Κονγκ, στη Γαλλία και τη Μ. Βρετανία με στόχο την αποτελεσματική και οργανωμένη προώθηση των πωλήσεων στις αγορές αυτές.

Το 1999 η FOLLI-FOLLIE έκανε ένα δυναμικό άνοιγμα στην αγορά των Duty Free, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Η απόκτηση της συμμετοχής στα Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών (5%), η εταιρία στοχεύει στην ανάπτυξη των καταστημάτων της στα ευρωπαϊκά αεροδρόμια μαζί με τους συνεργάτες της Heinemann, Karpe και Air Rianta. Παράλληλα, επιδιώκει την ανάπτυξη στα αεροδρόμια της Αμερικής και της Ασίας σε συνεργασία με τα DFS, το μεγαλύτερο διανομέα ειδών πολυτελείας στα αεροδρόμια της Νοτιοανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού.

Το μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών της εταιρίας προέρχεται από τις πωλήσεις στο εξωτερικό (αντιπροσωπεύουν το 75% του συνολικού τζίρου), ενώ μέσα στην επόμενη πενταετία εκτιμάται ότι μόλις το 5% του συνολικού κύκλου εργασιών θα προέρχεται από πωλήσεις στο εσωτερικό. Οι πωλήσεις της εταιρίας εμφανίζουν έντονη εποχικότητα με το 25% των συνολικών πωλήσεων να

πραγματοποιείται το μήνα Δεκέμβριο, ενώ αυξημένες παρουσιάζονται οι πωλήσεις τον Απρίλιο, τον Οκτώβριο και τον Νοέμβριο.

Η ιστορία ξεκινάει πριν από 31 χρόνια, όταν οι ιδρυτές Δημήτρης και Καίτη Κουτσογιούτσου έρχονται στην Ελλάδα με εμπειρία και όραμα, διαθέτοντας 20ετή εμπειρία στο χώρο του κοσμήματος στην Ιταλία. Με κίνητρο το πάθος τους για δημιουργία και όραμα για μια εταιρία πρωτοποριακή για τα δεδομένα των εποχών, ανοίγουν το πρώτο κατάστημα Folli Follie στην Αθήνα, που στα ιταλικά σημαίνει «τρελή τρέλα», συμβολίζοντας το κυνήγι του ονείρου, της πρόκλησης και των υψηλών στόχων. Γίνονται οι πρώτοι που λανσάρουν στην άκρως ανταγωνιστική ελληνική αγορά κοσμήματα από ασήμι και κάνουν το ασήμι μόδα.

Η Folli Follie καθιερώθηκε ως πραγματική πρωτοπόρος στην αγορά όταν παρουσίασε μεταξύ των πρώτων συλλογών της, μοναδικές δημιουργίες κοσμημάτων φτιαγμένες από ασήμι και γυαλί *mirano* και στη συνέχεια ολοκληρωμένες συλλογές κοσμημάτων από ατσάλι σε ασήμι ή χρυσό χρώμα συνδυασμένο με διαμάντια – μια τάση που ακολούθησαν αργότερα πολλοί. Ανάλογα με τα υλικά που χρησιμοποιούνται (ασήμι, ατσάλι, *bronze*, πολύτιμοι και ημιπολύτιμοι λίθοι) και σε ένα εύρος τιμών που καλύπτει όλες τις ανάγκες, η Folli Follie προσφέρει μια ασύγκριτη γκάμα προϊόντων για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού στυλ.

Αυτή ακριβώς άλλωστε υπήρξε και το σημαντικότερο πλεονέκτημα της Folli Follie που τη διαφοροποίησε έναντι των ανταγωνιστών της: η ίδια της η «ταυτότητα».

Μοναδικά επώνυμα προϊόντα υψηλής ποιότητας, που καλύπτουν τις ανάγκες της σύγχρονης γυναίκας για προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας. Έτσι καθιερώθηκε στο πέρασμα του χρόνου η Folli Follie ως ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα brands διεθνούς βεληνεκούς: οι σειρές κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ που διαθέτει συμπληρώνουν η μία την άλλη, προσφέροντας μια «ολοκληρωμένη πρόταση μόδας» και παρέχοντας ταυτόχρονα μια σύγχρονη, εναλλακτική και φρέσκια εμπειρία στους καταναλωτές ανά τον κόσμο.

Η φιλοσοφία της Folli Follie είναι να προσφέρει «ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας» με επώνυμα, μοντέρνα κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, που απευθύνονται στις ανάγκες της σύγχρονης εργαζόμενης γυναίκας που την ενδιαφέρει να ακολουθεί τις τάσεις της μόδας. Η «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας» και η απaráμιλλη ποιότητα χαρακτηρίζουν κάθε συλλογή που φέρει την υπογραφή Folli Follie.

Το γεγονός ότι τα γυναικεία ρολόγια αποτελούν πλέον καθημερινό αξεσουάρ μόδας κι όχι ακριβό κόσμημα, που μπορούν να φορεθούν μόνο 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 RubberCollection, τα Jewellery Watches και οι τελευταίες συλλογές Urban Spin και Emotions δεν είναι παρά ελάχιστα από τα ρολόγια Folli Follie που κοσμούν τους γυναικείους καρπούς ανά τον κόσμο. 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 2006 η Folli Follie λάνσαρε εκ νέου την ανδρική της συλλογή, δημιουργώντας μια ποικιλία σχεδίων.

Τις σειρές κοσμημάτων και ρολογιών της Folli Follie συμπληρώνουν τα αξεσουάρ μόδας όπως τσάντες, μικρά δερμάτινα αντικείμενα, ζώνες, εσάρπες και γυαλιά ηλίου. Ακολουθώντας την ίδια φιλοσοφία για «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας», τα ειδικά σχεδιασμένα κομμάτια διευρύνουν την ταυτότητα της εταιρίας κι έχουν σήμερα αναγνωριστεί ανάμεσα στα πλέον επώνυμα αξεσουάρ.

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 ανά τον κόσμο.

Η Folli Follie παρουσιάζει ετησίως δύο κύριες συλλογές, Φθινόπωρο/Χειμώνας και Άνοιξη/Καλοκαίρι, που εμπλουτίζονται κατά τη διάρκεια του χρόνου με special promotions και νέες δημιουργικές προτάσεις. Η έμπειρη σχεδιαστική ομάδα της εταιρίας αποτελείται μεταξύ άλλων από Ιταλούς, Ελβετούς, κι Έλληνες κορυφαίους σχεδιαστές, που συνεργάζονται για την παρουσίαση των ολοκληρωμένων συλλογών κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ. Εξέχουσα θέση στη συλλογή κατέχει η K Collection, η οποία περιλαμβάνει μοναδικά, ειδικά σχεδιασμένα κομμάτια, υπό την επίβλεψη της κας Καίτης Κουτσολιούτσου. Στόχος των σχεδιαστών μας είναι όχι μόνο να διατηρούν έναν προσανατολισμό που ακολουθεί τις κυρίαρχες τάσεις της μόδας, αλλά και να τις διαμορφώνουν, μεταφράζοντας τη μόδα στην καθημερινότητα και προσφέροντας ιδιαίτερες, χαρακτηριστικές προτάσεις με τη σφραγίδα της Folli Follie. Επιπλέον η έμφαση που δίνεται στον ξεχωριστό σχεδιασμό δεν περιορίζεται μόνο στα προϊόντα, αλλά επεκτείνεται και σε άλλους τομείς που συνθέτουν το image της εταιρίας, όπως η διακόσμηση των καταστημάτων, η παρουσίαση των προϊόντων, η συσκευασία, το προωθητικό υλικό και φυσικά η ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική.

Την εμφάνιση της FolliFollie στην απαιτητική ελληνική αγορά κοσμημάτων διαδέχτηκε μια ανεπανάληπτη επιτυχία που ώθησε τους ιδιοκτήτες να διευρύνουν τις κατηγορίες προϊόντων της εταιρίας και στη συνέχεια να επιδιώξουν την επέκτασή της στις χώρες του εξωτερικού. Μόνο στην Ιαπωνία και την Κίνα η FolliFollie αριθμεί σήμερα περίπου 80 και 70 σημεία πώλησης αντίστοιχα, ενώ συνολικά δραστηριοποιείται σε 25 χώρες με περισσότερα από 380 σημεία πώλησης διεθνώς, και παρουσία στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους των πιο κοσμοπολίτικων πόλεων του κόσμου: Λονδίνο (New Bond Street), Τόκιο (Ginza), Παρίσι (Rue Royale), Χονγκ Κονγκ (Central), Νέα Υόρκη (Madison Avenue), Ντουμπάι, Αθήνα, Πεκίνο, Σεούλ, Χονολουλού. Πέραν από τα ομώνυμα καταστήματα σε σημεία στρατηγικής σημασίας, τα προϊόντα της Folli Follie διατίθενται και σε γνωστά πολυκαταστήματα (shop-in-shop) ανά τον κόσμο, όπως τα Isetan και Takashimaya στην Ιαπωνία, τα Lotte και Hyundai στην Κορέα και τα Corte Ingles στην Ισπανία. Η Folli Follie κατέχει τον 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.

Επιπλέον, η Folli Follie διαθέτει μια πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο του travel retail με σημεία πώλησης σε αναρίθμητα duty free αεροδρομίων ανά τον κόσμο όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, της Αθήνας, του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη, του Γκουάμ μεταξύ άλλων, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών, όπως των British Airways, Iberia, Aeroflot, Cathay Pacific, Air China, China Eastern, Japan Airlines, ANA Airlines, Korean Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, United Airlines, Virgin Atlantic κ.ά. Τέλος, σε ό,τι αφορά την Ελλάδα η FolliFollie διαθέτει περισσότερα από 60 σημεία πώλησης, μεταξύ των οποίων καταστήματα στην Αθήνα και την περιφέρεια, σε εμπορικά κέντρα όπως το The Mall Athens και το Athens Heart, shop-in-shop σε πολυκαταστήματα όπως το Attica, το Attica Golden Hall και το NotosGalleries, ενώ έχει παρουσία και στα HELLENIC DUTY FREE SHOPS ανά την Ελλάδα.

Γενικότερα, ωστόσο, η εταιρία Folli Follie δεν ακολούθησε την «νεπατημένη». Με αφετηρία την Ιαπωνία, και όχι κάποια χώρα της Ευρώπης όπως θα περίμενε κανείς, ξεκίνησε η προσπάθεια διεθνοποίησης της εταιρίας. Κι αφού κέρδισε το στοιχείο στη δύσκολη και άκρως απαιτητική αγορά της χώρας του «Ανατέλλοντος Ηλίου», όπου η Folli Follie σήμερα αριθμεί περισσότερα από 80 σημεία πώλησης, η εταιρία έβαλε... πλώρη και για τον υπόλοιπο πλανήτη. Σήμερα δραστηριοποιείται σε 25 χώρες, με

περισσότερα από 380 σημεία πώλησης ανά τον κόσμο και παρουσία στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους των πιο κοσμοπολίτικων πόλεων του κόσμου, όπως του Λονδίνου, του Χονγκ Κονγκ, του Τόκιο, της Νέας Υόρκης, του Ντουμπάι, του Παρισιού, ενώ στην Ελλάδα η Folli Follie διαθέτει περισσότερα από 60 σημεία πώλησης, μεταξύ των οποίων καταστήματα στην Αθήνα και την περιφέρεια, σε εμπορικά κέντρα αλλά και σε πολυκαταστήματα. Πέρα όμως από τα ομώνυμα καταστήματα σε σημεία στρατηγικής σημασίας, προϊόντα της Folli Follie συναντά κανείς και σε γνωστά πολυκαταστήματα (shop-in-shop), σε αναρίθμητα duty free αεροδρομίων ανά τον κόσμο, καθώς επίσης και στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών.

Με τη μία επιτυχία να διαδέχεται την άλλη, η εταιρία Folli Follie έχει αποσπάσει τα τελευταία χρόνια σημαντικά βραβεία στην Ελλάδα και το εξωτερικό, όπως ενδεικτικά αυτό του Business Award 2008 από την Ελληνοϊαπωνική Επιχειρηματική Κοινότητα στην Ιαπωνία για την εξαιρετική επιχειρηματική παρουσία της εταιρίας στην εν λόγω χώρα. Σύμφωνα με την έκδοση του Market 500 European Business που δημοσιεύτηκε πρόσφατα, η Folli Follie βρίσκεται στην 39η θέση, ξεπερνώντας ονόματα όπως Tod's, Bally, Versace, Givenchy. Στην Ινδονησία, οι αναγνώστες του γυναικείου περιοδικού Cleo ψήφισαν τη Folli Follie ως το "Most Stylish Accessory and Jewelry", ενώ στην Κίνα διακρίθηκε στα Top 100 Fast Growing Company Awards 2008 του περιοδικού Business Watch Magazine. Στην Ελλάδα η εταιρία και οι ιδιοκτήτες έχουν τιμηθεί πολλές φορές από διάφορους φορείς και περιοδικά όπως στα Επιχειρηματικά Βραβεία του περιοδικού «Χρήμα» και στα Retail Business Awards. Σήμερα ο όμιλος, εκτός από τα brands Folli Follie και Links of London, δραστηριοποιείται στο χώρο της λιανικής και χονδρικής πώλησης με όλα τα υπόλοιπα brands που αντιπροσωπεύει και διαθέτει, ενώ διαχειρίζεται χώρους λιανικής πώλησης όπως τα Factory Outlets και τα Attica Department Stores, και κατέχει μια πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο του travel retail. Επίσης, η δύναμη του ομίλου Folli Follie εντοπίζεται στην εμπιστοσύνη που δείχνουν καταξιωμένες και διεθνείς εταιρείες όπως η Coach, που επέλεξε τον όμιλο ως πρώτο και μοναδικό έως σήμερα αντιπρόσωπό της σε Ελλάδα και Ευρώπη. Ο όμιλος διαθέτει στην Ευρώπη το license για σχεδιασμό, παραγωγή και διάθεση του brand Harley Davidson clothing, ενώ διαθέτει το license της παραγωγής και διάθεσης της Converse για Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία. Στρατηγική του ομίλου, εξάλλου, είναι να προσελκύσει επώνυμα brands διεθνούς φήμης, αλλά και να διευρύνει τη διανομή επώνυμων ειδών μέσω του δικτύου του, που συνεχώς αναπτύσσεται. Στόχος; Η ανάπτυξη όλων των επιμέρους εταιρειών με απώτερο σκοπό την εδραίωση του ομίλου Folli Follie σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η διαφοροποίηση της εταιρίας από τους διεθνείς ανταγωνιστές, βασίζεται στο ότι τα προϊόντα της έχουν εύρος τιμών \$50- \$500 ενώ το σύνολο του ανταγωνισμού βρίσκεται κατά μέσο όρο πάνω από τα \$1000, απευθυνόμενη σε ευρύτερο κύκλο καταναλωτών, συνδυάζοντας την ποιότητα και την επωνυμία των προϊόντων της με προσιτές τιμές.

Πλεονεκτήματα:

- Δυνατό brand name
- Διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων
- Συγκεκριμένη αγορά στόχος. (target group)
- Ισχυροί ρυθμοί ανάπτυξης
- Καλή χρηματοοικονομική εικόνα
- Εκτεταμένο δίκτυο διανομής
- Σημαντική παρουσία στην Ασιατική αγορά
- Στρατηγική συμμαχία με DFS

Μειονεκτήματα:

- Κίνδυνοι από εντατική ανάπτυξη
- Συναλλαγματικός κίνδυνος

7.2 Κλάδος του κοσμήματος

Ο κλάδος του κοσμήματος αποτελεί μια ιδιαίτερα δυναμική αγορά στη χώρα μας. Σε αυτόν συμμετέχουν 7.300 καταστήματα και 2.100 εργαστήρια, ενώ το σύνολο των εργαζομένων ξεπερνά τους 45.000. Ο κλάδος ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:

- 1.** επώνυμο κόσμημα
- 2.** βαρύ κόσμημα
- 3.** βιομηχανικό κόσμημα
- 4.** μικρά καταστήματα.

Η FOLLI-FOLLIE ανήκει στην πρώτη κατηγορία. Σ. αυτό τον υποκλάδο της αγοράς, κυριαρχούν σήμερα οι μεγάλες εταιρίες, οι οποίες μέσα από την παραγωγή μίας πλήρους γκάμας κοσμημάτων και αξεσουάρ ποικίλων σχεδίων και ποιοτήτων, έχουν επιτύχει καθετοποίηση της παραγωγής και οικονομίες κλίμακας.

Σε διεθνές επίπεδο, η αγορά χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολυεθνικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σε μεγάλο αριθμό χωρών και χαρακτηρίζονται από διεθνώς καταξιωμένο brand name. Η αγορά του κοσμήματος και των αξεσουάρ μόδας βασίζεται στην ύπαρξη και συντήρηση του brand name, το οποίο καθίσταται συνώνυμο της υψηλής ποιότητας και αισθητικής.

Ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο επίπεδο δεν βασίζεται στην τιμολόγηση αλλά στο επίπεδο κύρους των προϊόντων και στο δίκτυο διανομής.

Ένα ακόμη θετικό στοιχείο για τις προοπτικές του κλάδου είναι η ανάκαμψη των οικονομιών των ασιατικών χωρών (Ιαπωνία, Σιγκαπούρη, Κίνα, Χονγκ-Κονγκ) που αποτελούν και τη σημαντικότερη αγορά για όλα τα brand name.

Χαρακτηριστικά σημειώνεται ότι στην Ιαπωνία σχεδόν το 40% των μηνιαίων απολαβών διατίθεται σε προϊόντα μόδας.

Όσον αφορά στις πρώτες ύλες του κλάδου (ασήμι και χρυσός), αυτές αποτελούν αντικείμενο χρηματιστηριακών συναλλαγών στα διεθνή χρηματιστήρια εμπορευμάτων, οι δε τιμές τους επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες όπως η προσφορά των παραγωγών χρυσού χωρών και οι διεθνείς συναλλαγματικές ισοτιμίες (κυρίως του δολαρίου).

Πρέπει να σημειωθεί ότι την τελευταία δεκαετία η τιμή του χρυσού παρουσιάζει σταθερότητα, ενώ σημαντικό ποσοστό της αξίας ενός κοσμήματος προέρχεται από την αποτίμηση του ως έργο τέχνης.

7.3 Στόχος της Εταιρίας

Στρατηγικός στόχος της εταιρίας είναι η ενίσχυση της φήμης και της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων της μέσω της καταξίωσης του brand name Folli-Follie στη παγκόσμια αγορά, ως επώνυμο προϊόν στο χώρο του κοσμήματος και των αξεσουάρ μόδας. Αυτό θα επιτρέψει στην εταιρία την αποτελεσματική επέκταση της δραστηριότητάς της σε νέες

κατηγορίες προϊόντων καθώς και σε νέες γεωγραφικές αγορές.

Σε πρώτη φάση η εταιρία εντείνει τις προσπάθειες της στον ευρύτερο χώρο της Ν.Α. Ασίας, αλλά και στις αγορές της Γαλλίας και της Αγγλίας, περιοχές πολύ σημαντικές για την καθιέρωση διεθνών brand name.

Στο πλαίσιο αυτής της προοπτικής η εταιρία έχει προγραμματίσει για την επόμενη τριετία έντονους ρυθμούς ανάπτυξης βάσει επιχειρηματικού σχεδίου που καθορίζεται ως εξής:

- Ενίσχυση του brand name μέσω τις εντατικής διαφήμισης.
- Ανάπτυξη και προώθηση των πωλήσεων σε επιλεγμένα σημεία αεροδρομίων και καταστημάτων αφορολογήτων ειδών. Οι χώροι αυτοί ενδιαφέρουν την εταιρία λόγω της μεγάλης εμπορικής τους σημασίας καθώς οι πελάτες τους είναι στην πλειοψηφία τους υψηλού επιπέδου καταναλωτές.
- Αύξηση του ελέγχου στα καταστήματα λιανικής σε παγκόσμιο επίπεδο, με την ίδρυση θυγατρικών στο εξωτερικό, ώστε να υπάρχει καλύτερη επικοινωνία με τους καταναλωτές, αλλά και να ελέγχεται άμεσα το ποσοστό εμπορικού κέρδους υπέρ της εταιρίας.
- Ανάπτυξη και προώθηση νέων σειρών προϊόντων που θα καλύπτονται από το σήμα της μέσα στην επόμενη τριετία (γυαλιά ηλίου, αρώματα, επιχειρηματικά δώρα).
- Έμφαση στο σχεδιασμό και την υψηλή ποιότητα που επιτρέπει την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.
- Επέκταση δικτύου καταστημάτων, εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος marketing.

7.4 Κίνητρα για διεθνή επέκταση

Τα κίνητρα που ώθησαν την επιχείρηση να επεκτείνει τις δραστηριότητες της εκτός των εθνικών της συνόρων είναι:

-Αναζήτηση νέων αγορών - αύξηση πωλήσεων - αύξηση μεριδίου αγοράς

Η Folli Follie πραγματοποιεί το 90% περίπου του τζίρου της στη διεθνή αγορά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που ανακοίνωσε για το εννιάμηνο του 2009, η Ιαπωνία σημείωσε το 13% των συνολικών πωλήσεων, η υπόλοιπη Ασία κατέγραψε το 57%, η Ευρώπη κατέγραψε το 15% και οι πωλήσεις στα καταστήματα αφορολόγητων ειδών αεροδρομίων και αεροπορικών γραμμών το 15%.

Οι πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά 8% συγκριτική με την αντίστοιχη περίοδο πέρσι, φθίνοντας τα 731,6 εκατ. ευρώ, ενώ η αύξηση του καθαρού κέρδους κυμάνθηκε στο 31%.

-Εδραίωση σε παγκόσμιο επίπεδο

Η Folli Follie είναι η πλέον εξωστρεφής ελληνική επιχείρηση και ίσως η μοναδική ελληνική παρουσία στον πολύ ανταγωνιστικό χώρο των προϊόντων μόδας, με ισχυρό επωνυμία και εκτεταμένο διεθνές δίκτυο πωλήσεων λιανικής.

Το δίκτυο της αποτελείται από 600 καταστήματα (εκ των οποίων μόλις 60 στην Ελλάδα) σε 35 διαφορετικές χώρες και τρεις ηπείρους.

Η εταιρία συγκαταλέγεται μεταξύ των πρώτων ελληνικών εταιριών που εισήλθαν στην ιαπωνική αγορά στις αρχές του 1990.

-Αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Η Folli Follie ενισχύει ακόμα περισσότερο την επωνυμία της με την απόκτηση της ΚΑΕ, εκμεταλλεζόμενη με αυτό τον τρόπο ένα ισχυρό δίκτυο διανομής.

Στη συνέχεια εξαγοράζει τη βρετανική εταιρία κοσμημάτων Links of London, με σκοπό την εκμετάλλευση του επώνυμου προϊόν της και του διευρυμένου δικτύου διανομής της.

Συνεχίζοντας την ίδια γραμμή πλεύσης απέκτησε και την ελληνική εταιρία Elmec Sport, μια ηγέτιδα επιχείρηση με πολυκαταστήματα και εκπαιδευτικά καταστήματα στην ελληνική αγορά, καθώς και διανομέα ενός πλούσιου χαρτοφυλακίου σημάτων αντιπροσώπευσης στην τοπική αγορά και τα Βαλκάνια.

-Φτηνό εργατικό δυναμικό

Στη Ρουμανία σε 4 πόλεις (Bucharest, Constanta, Iasi & Timisoara) λειτουργούν συνολικό 6 καταστήματα Folli Follie με τη μέθοδο του franchising.

7.5 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα που εκμεταλλεύτηκε η Folli Follie, αλλά και πολλές ελληνικές επιχειρήσεις στην διεθνή τους επεκτατική πολιτική, ήταν ότι βρήκε πρόσφορο έδαφος για επενδύσεις με δεδομένη την έλλειψη δυτικού επενδυτικού ενδιαφέροντος στα Βαλκάνια, αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της οικονομικής ολοκλήρωσης, του ανοίγματος των συνόρων, της απελευθέρωσης των αγορών και των ιδιωτικοποιήσεων και μεταρρυθμίσεων.

Ο όμιλος Folli Follie συνδυάζει τεχνογνωσία, ταλέντο, επιχειρηματικές ευκαιρίες και συνέργιες που υποστηρίζουν όλες τις εταιρίες-μέλη, και την ίδια στιγμή αφήνει χώρο για κάθε εταιρία να ακολουθήσει τη δική της επεκτατική στρατηγική.

Η νέα δομή του ομίλου του επιτρέπει να καλύψει όλες τις φάσεις της ζωής των πελατών του: αρχικά με τα είδη ένδυσης για βρέφη και παιδιά και τα ρούχα για εφήβους και ενήλικες, έως τα δώρα για σημαντικά προσωπικά γεγονότα και για αγορές κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

Η Folli Follie εντόπισε έγκαιρα ότι υπήρχε ένα κενό μεταξύ ακριβού και φθηνού κοσμήματος και στόχευσε στην κάλυψή του.

Η στρατηγική επέκτασής της στηρίζεται στην παροχή επώνυμων, μοντέρνων, καλής ποιότητας και σε προσιτές τιμές κοσμημάτων.

Επιπρόσθετα η Folli Follie προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας, με μια πλούσια συλλογή κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ, στοχεύοντας στις μοντέρνες και δυναμικές γυναίκες ηλικίας κυρίως 20-40 ετών που αναζητούν επώνυμο και ποιοτικά είδη μόδας σε προσιτές τιμές.

7.6 Τρόπους Δεισδυσσης (entry modes)

Η Folli Follie το 1995 έκανε την πρώτη κίνηση διεθνοποίησης δεισδύοντας στην αγορά της Ιαπωνίας μέσω αποκλειστικής εμπορικής συνεργασίας.

Πέντε χρόνια μετά εξαγοράζει το 40% του τοπικού διανομέα, ενώ το 2008 προέβη στην αύξηση του ποσοστού συμμετοχής της επί του μετοχικού κεφαλαίου της συνδεδεμένης με αυτόν επιχείρησης Folli Follie Japan, εξαγοράζοντας και το υπόλοιπο ποσοστό μετοχών (60%).

Το 2009, η θυγατρική της Folli Follie στην Ιαπωνία απασχολεί περισσότερα από 600 άτομα, ενώ η εταιρία διαθέτει περισσότερα από 80 καταστήματα στην εν λόγω χώρα.

Το 1999 ιδρύει θυγατρική στη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Η επέκταση της επωνυμίας της Folli Follie ενισχύεται ακόμα περισσότερο με την απόκτηση πλήρους έλεγχου των Ελληνικών Καταστημάτων Αφορολόγητων Ειδών (ΚΑΕ) το 2006. Μέσω των Καταστημάτων Αφορολόγητων Ειδών (ΚΑΕ) ο όμιλος προέβη σε μια επιτυχημένη στρατηγική εξαγορών.

Το 2006 απόκτησε την βρετανική εταιρία κοσμημάτων Links of London και ένα χρόνο αργότερα την ελληνική εταιρία Elmec Sport.

Επέκτασης της μητρικής εταιρίας στο εξωτερικό με ιδιόκτητα καταστήματα και όχι μέσω franchising.

Η διεθνής επέκταση της επωνυμίας Folli Follie γίνεται μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης των καταστημάτων της στους πιο μοντέρνους δρόμους των μεγάλων κοσμοπολιτικών πόλεων στον κόσμο. Τα προϊόντα Folli Follie πωλούνται επίσης μέσω αυτόνομων καταστημάτων και καταστημάτων shop-in-shop σε διάσημα πολυκαταστήματα παγκοσμίως.

7.7 Εξαγωγικό εμπόριο

Το 2006 η Folli Follie ήταν από τις ελάχιστες ξένες εταιρίες στις οποίες χορηγήθηκε άδεια λιανικής στην κινεζική αγορά, ενώ επιπροσθέτως η εταιρία διαθέτει περισσότερα από 80 σημεία πώλησης σε 29 πόλεις, απασχολώντας συνολικά 424 άτομα στα τρία κεντρικά γραφεία της στη Σαγκάη, το Πεκίνο και το Σεντσέν, συμπεριλαμβανομένων των πωλητών στα αντίστοιχα σημεία πώλησης. Η εταιρία Folli Follie έχει ιδιότητα καταστήματα στο εξωτερικό οπότε κάνει εξαγωγές, μπορεί και όχι, και να λειτουργεί με franchising. Όπως η Folli Follie στην Ελλάδα λειτουργεί κυρίως με franchising αλλά έχει και δικά της καταστήματα.

Τέλος, πολλές φορές εξαγοράζει μια εταιρία και χρησιμοποιεί τα ιδιότητα καταστήματα της εξαγορασθείσας εταιρίας για να προωθήσει και τα δικά της προϊόντα, οπότε εκεί τίθεται το θέμα αν είναι εξαγωγή ή franchising.

Η Folli Follie διαθέτει μια πολύ ισχυρή παρουσία στο χώρο της ταξιδιωτικής λιανικής με σημεία πώλησης σε αναρύθμητα καταστήματα αφορολόγητων ειδών αεροδρομίων ανά των κόσμο, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται επίσης στις πτήσεις των κυριότερων αεροπορικών εταιριών.

7.7.1 Έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing)

Η Elmec Sport λειτουργεί με την διαδικασία του licensing εκπροσωπώντας πολλές επωνυμίες και πολλά εμπορικά σήματα όπως Nike, Calvin Klein, Harley Davidson, Levi's, Polo, Ralph Lauren, Converse κ.α. τα οποία διοχετεύει και σε ξένες αγορές ιδίως των Βαλκανίων. Η Elmec Sport ελέγχει το 50% του πολυκαταστήματος Attica Department Stores, το 100% των δύο Factory Outlet. Παράλληλα, διατηρεί δίκτυο λιανικής 130 καταστημάτων σε Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία και Κύπρο, όπου αντιπροσωπεύει από το δεύτερο εξάμηνο του 2007 κατ' αποκλειστικότητα την αμερικανική Converse.

7.7.2 Παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising - δικαιoχρησία)

Το 2007 η Folli Follie ανοίγει το πρώτο της κατάστημα στην καρδιά της Μόσχας σε συνεργασία με την εταιρία Bosco di Ciliégi, η οποία ηγείται στην αντιπροσωπεία διεθνών πολυτελών επωνυμιών στη ρωσική αγορά.

Στη Ρουμανία σε 4 πόλεις (Bucharest, Constanta, Iasi & Timisoara) λειτουργούν συνολικά 6 καταστήματα Folli Follie με τη μέθοδο της δικαιoχρησίας με τη βοήθεια της Elmec Sport.

7.8 Στρατηγικές κινήσεις του ομίλου Folli Follie κατά το 2011

Απορρόφηση των FolliFollie και Elmec από την εταιρία Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών (ΚΑΕ). Η «ομπρέλα» της ΚΑΕ επιλέχθηκε, ώστε να μην υπάρξει κάποιο νομικό κώλυμα που θα διακύβευε άδεια εμπορίας αφορολογητών που διαθέτει η εταιρία έως και το 2049.

Η τριπλή συγχώνευση δημιουργεί νέες προοπτικές. Η ΚΑΕ θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί περαιτέρω εν όψει της ιδιωτικοποίησης αερολιμένων, η Elmec έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις εμπορικές πλατφόρμες στην Ασία και την Ευρώπη, ενώ η Folli Follie έχει τα εχέγγυα για περαιτέρω ανάπτυξη στις αγορές της Κίνας και της Αμερικής.

- **Επέκταση στην κινεζική αγορά:** 125 καταστήματα στην Κίνα θα μετρά η εταιρία στο τέλος του έτους, από τα 100 που διέθετε πέρυσι. Στο μεταξύ, η

συμμετοχή της Fosun International Holdings στην Folli Follie Group ανέρχεται πλέον στο 13,4%.

- **«Άνοιγμα» στην αγορά των ΗΠΑ:** εντός του 2011 εγκαινιάστηκε το 2ο κατάστημα.
- **Εξορθολογισμός εξόδων:** Ο διευθύνων σύμβουλος της Folli Follie Γ. Κουτσολιούτσος αν και θεωρεί αμφίβολη την πορεία της εταιρίας στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής συγκυρίας, τονίζει ότι η κρίση έχει κάνει λιγότερο δαπανηρό το άνοιγμα νέων καταστημάτων και τη διαφήμιση.

7.9 Είδη Στρατηγικών συμμαχιών

Κοινοπραξία Πόρων

Οι διοικήσεις των εταιριών Folli Follie Group και Lapin House συνέστησαν κοινοπραξία στα τέλη του 2006 για τη λειτουργία δικτύου καταστημάτων παιδικής ένδυσης στην Κίνα όπου το 21% του πληθυσμού είναι ηλικίας κάτω των 14 ετών, με την επωνυμία Folli Follie Baby.

Ήδη λειτουργούν 3 καταστήματα Folli Follie Baby σε Πεκίνο και Σαγκάη (συνολικά σε όλη την επικράτεια 70 περίπου καταστήματα), διαθέτοντας παιδικά και βρεφικά ρούχα, κοσμήματα και ρολόγια και σχεδιάζεται η ανάπτυξη δικτύου μέσω ανεξάρτητων καταστημάτων ή με τη μέθοδο του franchising.

Παραγωγή

Η Ιαπωνία και Ελλάδα ένωσαν τις δυνάμεις τους για άλλη μια φορά στο χώρο του επιχειρείν.

Η Ιαπωνία αποτέλεσε την αρχική επιλογή της Folli Follie Group για διεθνοποίηση δεισιδύοντας στην αγορά της.

Τώρα η Ιαπωνία προσφέρει την εμπειρία της στην τεχνολογία και η Ελλάδα την εμπειρία της στο σχεδιασμό κοσμημάτων. Το αποτέλεσμα είναι το νέο κινητό τηλέφωνο της Fujitsu DoCoMo, σε συνεργασία με τη Folli Follie, που κυκλοφορεί στην Ιαπωνία με το κωδικό Folli Follie Gold / F-02B.

Δίκτυα Διανομής

Στρατηγική συμμαχία αποτελεί η συνεργασία της Folli Follie Group με τις αεροπορικές εταιρείες British Airways, Japan Airlines, Singapore Airlines, Swiss Air, Qatar Airways, καθώς και με τις China Southern, China Eastern, China Northern, Air Asia, Hainan και Shanghai Airlines στον τομέα της διανομής. Το συγκεκριμένο κανάλι διανομής έχει μικρό τζίρο αλλά μηδαμινό λειτουργικό κόστος και άρα μεγάλα περιθώρια κέρδους, που επιπλέον λειτουργεί διαφημιστικά και εξυπηρετεί την καθιέρωση της επωνυμίας.

Έλεγχος εσωτερικού ελέγχου

Η κύρια κατασκευαστική δραστηριότητα πραγματοποιείται στην Ελλάδα, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων των επώνυμων προϊόντων Folli Follie στις χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρία, πραγματοποιείται από θυγατρικής που της ανήκουν στο 100%.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ίδια κατέχει τον μέσο έλεγχο του διεθνούς δικτύου διανομής από την παραγωγή ως τη λιανική πώληση σε στρατηγικές αγορές, ενώ η μέθοδος της δικαιοχρησίας προτιμάται μόνο σε μικρής και δευτερεύουσας σημασίας αγορές.

Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η παρακολούθηση και προστασία των επώνυμων προϊόντων ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται άμεσα επικοινωνία με τους καταναλωτές, σε μια προσπάθεια να ανταποκρίνεται στις συνεχείς ανάγκες και απαιτήσεις τους. Την ίδια στιγμή, στρατηγικής σημασίας αποτελεί η απόκτηση γνώσης από την τοπική αγορά και η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να γίνουν οι σχετικές προσαρμογές στα δεδομένα της. Πολλές φορές τα σημεία πώλησης που λειτουργούν στα

αεροδρόμια αποτελούν πόλους συλλογής πληροφοριών για τις καταναλωτικές προτιμήσεις διαφόρων εθνικοτήτων.

Έτσι, η γνώση που αποκτιέται σε μια τοποθεσία χρησιμοποιείται προκειμένου να βοηθήσει την ανάπτυξη σε μια άλλη τοποθεσία. Με αυτό τον τρόπο κατάφερε η εταιρία να εισέλθει με επιτυχία στην αγορά της Μέσης Ανατολής χρησιμοποιώντας των κατάλληλο συνδυασμό προϊόντων για τους καταναλωτές της.

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι θυγατρικές της Folli Follie είναι κατά βάση θυγατρικής-αντίγραφα.

Έχουν σαν στόχο την κάλυψη της αγοράς της χώρας υποδοχής και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της μητρικής, όπως παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη κλπ.

Παρόλα αυτά η λειτουργία του μάρκετινγκ φαίνεται να είναι αρκετή επικεντρωμένη. Τόσο η φύση του προϊόντος όσο και η πολιτική της εταιρίας να λαμβάνει υπόψη της τις απαιτήσεις της αγοράς δίνουν στις θυγατρικές έναν λιγότερο εξαρτημένο ρόλο.

Η μητρική εταιρία δεν θεωρείται το κέντρο του κόσμου και δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην τοπική γνώση όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο αντιπρόεδρος της εταιρίας. «Αν αποφασίσεις να επεκταθείς στο εξωτερικό, πρέπει να επενδύσει στο τοπικό μάνατζμεντ. Να πληρώσεις για να προσελκύσεις τους καλύτερους».

7.10 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν σε διαρκή βάση κάθε δραστηριότητα της Εταιρίας και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς.

Η εταιρία διαθέτει επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σαφώς καταγεγραμμένες διαδικασίες, που έχει σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων της, σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων.

Ειδικότερα, στόχο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρίας:

- Η συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων της
- Η αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνει η Εταιρία
- Η διασφάλιση της πληρότητας και αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής της κατάστασης και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων
- Η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της Εταιρίας, περιλαμβανομένων και των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας.
- Η πρόληψη και αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα της Εταιρίας, των μετόχων της και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών.

7.10.1 Ελεγκτική Επιτροπή

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου και συγκροτείται με σκοπό την υποβολή της στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών του για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου με βάση τις διαπιστώσεις και παρατηρήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών καθώς και των ελέγχων των εποπτικών αρχών. Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρίας.

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από δύο (2) τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου το οποίο προεδρεύει των συνεδριάσεών της και έχει επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως θέματα.

Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το ακριβές χρονοδιάγραμμα καθορίζεται από την ίδια την Επιτροπή.

Σύμφωνα με το άρθρο 37 του ν. 3693/2008 κάθε εισηγμένη στο χρηματιστήριο εταιρία («δημοσίου ενδιαφέροντος» σύμφωνα με το νόμο) οφείλει να έχει Ελεγκτική Επιτροπή απαρτιζόμενη από 3 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.

Η Ελεγκτική Επιτροπή παρακολουθεί και εποπτεύει τη διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου από την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Συνεδριάζει σε περιοδικά διαστήματα και στις συνεδριάσεις αξιολογούνται και αξιοποιούνται τα ευρήματα του ελεγκτικού έργου των οργάνων των εποπτικών αρχών και της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου συγκαλεί την Επιτροπή, προεδρεύει στις συνεδριάσεις της, εισηγείται τα θέματα που θα συζητηθούν και γενικά συντονίζει και εποπτεύει το έργο της Επιτροπής. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο για το έργο της Επιτροπής στα πλαίσια των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.

7.11 Εξωτερικό περιβάλλον

Ανάλογα με την επιλογή της χώρας δραστηριοποίησης του ομίλου Folli Follie γίνεται αναφορά στις διάφορες πτυχές του περιβάλλοντος (φυσικό, πολιτισμικό, νομικό, οικονομικό και τεχνολογικό) και δίνεται έμφαση στους παράγοντες εκείνους που είναι καθοριστικοί για την επιχείρηση.

Στην περίπτωση της Ασιατικής ηπείρου και ειδικότερα της Ιαπωνίας του Χονγκ-Κονγκ και της Νότιας Κορέας, το οικονομικό περιβάλλον έπαιξε καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη είσοδο της εταιρίας. Παρότι το 1998 ήταν η χρονιά που η Ασία αντιμετώπισε τη χειρότερη οικονομική ύφεση της δεκαετίας, ήταν και μια περίοδος που έκρυβε πολλές ευκαιρίες. Η είσοδος σε μια αδύναμη αγορά μπορούσε να γίνει πολύ πιο εύκολα και οικονομικά. Πριν την κρίση ακόμα κι αν η επιχείρηση διέθετε τα κεφάλαια δεν μπορούσε να βρει τα κατάλληλα καταστήματα και οι λίστες αναμονής ήταν ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

Η Folli Follie διάλεξε τη σωστή στιγμή για να διεισδύσει σε αυτές τις χώρες, πληρώνοντας το μισό ή ακόμα και το ένα τρίτο των ενοικίων που θα της стоίχιζε αρχικά και δαπανώντας πολύ λιγότερα κεφάλαια για τη διαφημιστική της εκστρατεία. Ήταν επίσης πολύ πιο εύκολο να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία για να επανδρώσουν το δίκτυο διανομής της νεοεισερχόμενης εταιρίας.

Η Ιαπωνία των 127 εκατομμυρίων -υψηλού εισοδηματικού επιπέδου- καταναλωτών αποτελεί ελκυστικό και πολλά υποσχόμενο τόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας για

εξωστρεφείς ελληνικές εταιρείες. Παρέχει όλες τις απαραίτητες υποδομές για την ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων λειτουργώντας στα πλαίσια της οικονομίας της αγοράς. Με θεσμούς και οργανωτικούς φορείς παραπλήσιους προς τα δυτικά πρότυπα, και μέλος των περισσότερων διεθνών οικονομικών οργανισμών, παρέχει ασφαλές περιβάλλον επιχειρηματικών και επενδυτικών πρωτοβουλιών.

Επιπλέον, η Ιαπωνία έχει ηγετικό ρόλο στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας, δημιουργεί εμπορικές επιρροές και καταναλωτικές τάσεις.

Η Ιαπωνική κοινωνία χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή τάση να ακολουθεί πιστά την τελευταία λέξη της μόδας. Σε αυτό συμβάλει ένα σημαντικό δημογραφικό χαρακτηριστικό: ελεύθεροι άντρες και γυναίκες των 20 έως 35 ετών που ακόμα ζουν με τους γονείς τους και έχουν αρκετά χρήματα διαθέσιμα για τα ατομικά τους έξοδα. Κανένας άλλος λαός δεν ξοδεύει περισσότερα (κατά άτομο) σε πολυτελή προϊόντα από ότι οι Ιάπωνες.

Η επωνυμία του προϊόντος έχει μεγάλη αξία για τον απαιτητικό Ιάπωνα καταναλωτή, και αυτό φαίνεται να το έχει συνειδητοποιήσει η Folli Follie από πολύ νωρίς. Η έμφαση που έχει δοθεί στην «προσιτή πολυτέλεια» πιθανόν να δικαιώσει την εταιρία η οποία αντιμετωπίζει αρκετά ικανοποιητικά τη νέα οικονομική κρίση και την επερχόμενη συρρίκνωση του εισοδήματος προς κατανάλωση.

Επιπλέον, ελληνικές εταιρείες που συνεργάζονται με ιαπωνικές έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τα δίκτυα διανομής και τις επαφές που έχουν αναπτύξει οι τελευταίες στις γειτονικές Ασιατικές χώρες (πρωτίστως στην Κίνα και Κορέα), προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητάς τους και εκεί, κάτι που εκμεταλλεύτηκε με επιτυχία η Folli Follie.

Όσον αφορά την Κίνα, διαδραματίζονται σημαντικές πολιτικοοικονομικές και κοινωνικές αλλαγές. Η σταδιακή απελευθέρωση της κινέζικης αγοράς (μείωση των δασμών, εκσυγχρονισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών) διευκολύνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Επιπλέον, ο πληθυσμός της Κίνας δεν αποτελείται μόνο από ανθρώπους που ζουν με 100 δολάρια το μήνα, αν και αυτό ισχύει ένα μεγάλο μέρος του. Έχει ήδη αρχίσει να αναπτύσσεται η κινέζικη μεσοαστική τάξη, η οποία αριθμεί περίπου 180 εκατ. μέλη. Επιπλέον, ο μέσος μισθός της τάξης αυτής είναι κατά 10%-15% υψηλότερος από τις αποδοχές του μέσου Έλληνα.

Γίνεται εύκολα κατανοητό λοιπόν τι σημαίνει αυτό για τη Folli Follie μιας και πρόκειται για ένα τόσο πολυπληθές τμήμα καταναλωτών.

Χαρακτηριστικά, ο πρόεδρος του ομίλου αναφέρει ότι «μπροστά από τα καταστήματα μας στη Σαγκάη και στο Πεκίνο περνούν σε καθημερινή βάση περίπου 2,5 εκατομμύρια καταναλωτές. Για να καταλάβετε για τι μεγέθη μιλάμε, μπροστά από τα καταστήματα της Ερμού την παραμονή των Χριστουγέννων περνούν το πολύ 100.000 πελάτες».

7.12 Σημαντικά Γεγονότα του 2011

Εξωτερικό περιβάλλον

Από την αρχή του 2011 ο Όμιλος πορευόταν για άλλη μια χρονιά σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, το οποίο ξεκίνησε ως απόρροια της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής που ξέσπασε στις αρχές του Φθινοπώρου του 2008 και συνεχίστηκε με την δημοσιονομική κρίση ειδικά στην Ελλάδα.

Με βάση το νέο Μνημόνιο (που δε διαφέρει σε γενικές γραμμές από το 1ο μνημόνιο) η Ελληνική Κυβέρνηση οφείλει να λάβει μέτρα με σκοπό την αύξηση των φορολογικών εσόδων, τη μείωση των μη χρηματοδοτούμενων υποχρεώσεων του συνταξιοδοτικού συστήματος και του ποσού των δαπανών για την υγεία, την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και την απελευθέρωση αγορών προϊόντων και

υπηρεσιών. Η δημοσιονομικής κρίσης δημιουργεί ελπίδα για ανάκαμψη από το 2013 και μετά.

Επιχειρηματικές εξελίξεις του Ομίλου

Σύμφωνα με τις ανακοινώσεις προς το Χρηματιστήριο Αθηνών, την 7/01/2011 εισήχθησαν οι νέες μετοχές της Εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αθηνών που προέκυψαν με τις από 6/12/2010 Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις των υπό συγχώνευση εταιριών και οι οποίες ενέκριναν ομόφωνα με πλειοψηφία την απορρόφηση των εταιριών Folli Follie ABEE και Elmec Sport ABETE από την ΚΑΕ Α.Ε. με ημερομηνία κατάρτισης ισολογισμού μετασχηματισμού της 30.6.2010. Δικαιούχοι ήταν όσοι κατείχαν μετοχές των τριών εταιριών (ΚΑΕ Α.Ε., Folli Follie ABEE και Elmec Sport ABETE) την 4/01/2011. Το ενημερωτικό δελτίο, ήτοι το έγγραφο του Άρθρου 4 του Ν 3401/2005, κατατέθηκε στις αρμόδιες εποπτικές αρχές και κατόπιν έγκρισης είναι διαθέσιμο από τις 4/1/2011 στις οικείες ιστοσελίδες των ως άνω συγχωνευόμενων εταιριών. Στην εν λόγω Εταιρία καθώς και στον Όμιλο αυτής, τα ποσοστά συμμετοχής των μετόχων των τριών εταιριών διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Μέτοχοι Folli Follie ABEE, 83,5% των μετοχών
- Μέτοχοι μειοψηφίας ΚΑΕ ΑΕ, 16,25% των μετοχών
- Μέτοχοι μειοψηφίας Elmec Sport ABETE, 0,25% των μετοχών

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 Follie 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%
Σύνολο			60.588.210	100,0%

Επίσης,

-Σημαντική εξέλιξη ήταν η απόφαση του Υπουργείου Οικονομικών, με την οποία επιτράπη η επαναλειτουργία των πρατηρίων διάθεσης αφορολόγητων πετρελαιοειδών προϊόντων στους μεθοριακούς σταθμούς Κήπων Έβρου, Κακκαβιάς και Ευζώνων.

-Επεκτάσεις καταστημάτων πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου.

Πιο συγκεκριμένα, προστέθηκαν συνολικά 630 τμ. στα αεροδρόμια της Ρόδου, Θεσσαλονίκης, Κως, Ζακύνθου και Κέρκυρας. Στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου, πραγματοποιήθηκε επέκταση του καταστήματος Extra Schengen με νέα ωφέλιμη επιφάνεια 720 τμ.

Επίσης, λειτούργησε νέο κατάστημα στο λιμένα της Σαντορίνης, επιφάνειας 180 τμ., επίσης προστέθηκε ένα νέο κατάστημα στο αεροδρόμιο της Αγχιάλου, επιφάνειας 170 τμ. καθώς και λειτούργησε το νέο κατάστημα στη Νίκη Φλώρινας, με ωφέλιμη

επιφάνεια 1000 τμ. στο χώρο που λειτουργούσε το παλιό κατάστημα (600 τμ.). Στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, ξεκίνησαν τη λειτουργία τους δύο νέα καταστήματα στο χώρο των αφίξεων.

-Στα μέσα του μήνα Μάρτιου 2011, φονικό τσουνάμι έπληξε την Ιαπωνία με αποτέλεσμα ένα κατάστημα από τα 85 να υποστεί ολοκληρωτική ζημιά και 3 καταστήματα υπέστησαν μικρής έκτασης ζημιές. Η Διοίκηση έχει εκφράσει την συμπαραστάση της στον λαό της Ιαπωνίας και πιστεύει στην γρήγορη ανάκαμψη αυτής, μιας και ο Ιαπωνικός λαός χαρακτηρίζεται από μεθοδικότητα και πειθαρχία.

-Σύμφωνα με την από 04/05/2011 ανακοίνωση, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας αποφάσισε την υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας (MoU) με τον Όμιλο FOSUN INTERNATIONAL.

7.13 Περιγραφή κυριότερων κινδύνων και αβεβαιοτήτων

Οι κυριότεροι Κίνδυνοι της τρέχουσας οικονομικής χρήσης κατά την κρίση της Διοίκησης είναι οι εξής:

Κίνδυνοι που σχετίζονται με το μακροοικονομικό περιβάλλον:

-Οι δυσμενείς συνθήκες που επικρατούν στις αγορές που δραστηριοποιείται ο Όμιλος
-Η αβεβαιότητα που απορρέει από την Ελληνική δημοσιονομική κρίση θα συνεχίσει να έχει αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στα λειτουργικά αποτελέσματα και την οικονομική κατάσταση του Ομίλου.

-Μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά

-Ο Όμιλος υπόκειται σε οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους και αβεβαιότητες που επικρατούν σε ορισμένες από τις χώρες που λειτουργεί.

-Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και τυχόν ενίσχυση του ευρώ έναντι των λοιπών νομισμάτων όπως ιαπωνικού γιέν και δολαρίου θα επιδράσει δυσμενώς στη δραστηριότητα του τομέα λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου:

- Κίνδυνος Αγοράς
- Κίνδυνος επιτοκίου
- Συναλλαγματικός κίνδυνος
- Κίνδυνος τιμών – πληθωρισμός
- Πιστωτικός Κίνδυνος
- Κίνδυνος Ρευστότητας
- Κίνδυνος Αποθεμάτων

Κίνδυνος Αγοράς

i) Κίνδυνος Επιτοκίου:

Ο κίνδυνος αυτός πηγάζει από τα ομολογιακά και τα βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια του Ομίλου καθώς και από τις συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης κτιρίων και εξοπλισμού που έχει συνάψει ο Όμιλος, και συγκεκριμένα από το γεγονός ότι οι συμφωνίες αυτές είναι εκφρασμένες σε κυμαινόμενο επιτόκιο, συνδεδεμένο με το δείκτη EURIBOR. Ως εκ τούτου ο Όμιλος είναι εκτεθειμένος σε κίνδυνο μεταβολής επιτοκίου. Στα πλαίσια αντιμετώπισης του κινδύνου αυτού, ο Όμιλος χρησιμοποιεί εργαλεία αντιστάθμισης επιτοκιακού κινδύνου (IRS).

ii) Συναλλαγματικός κίνδυνος:

α) Κίνδυνος μείωσης της μικτής κερδοφορίας λόγω ανατίμησης ξένων νομισμάτων: Ο κίνδυνος απορρέει από το γεγονός ότι η Εταιρία (και ο Όμιλος) αγοράζει το μεγαλύτερο μέρος των εμπορευμάτων του σε τιμές εκφρασμένες σε USD και διαθέτει τα εμπορεύματα αυτά στις αγορές που δραστηριοποιείται σε τιμές εκφρασμένες σε τοπικό νόμισμα.

Οι τιμές πώλησης των εμπορευμάτων του Ομίλου οριστικοποιούνται αρκετούς μήνες πριν την παραλαβή και αποπληρωμή των και ενδεχόμενη ανατίμηση του δολαρίου, έναντι των τοπικών νομισμάτων, θα αύξανε το κόστος πωλήσεων, χωρίς να είναι

δυνατή η αύξηση των τιμών πώλησης, στερώνοντας έτσι από τον Όμιλο μέρος του μικτού του κέρδους.

Επιπλέον, μέρος των δαπανών διάθεσης του Ομίλου, και κυρίως royalties, είναι εκφρασμένο σε δολάρια ΗΠΑ. Συνεπώς, ενδεχόμενη ανατίμηση του δολαρίου ΗΠΑ έναντι του ευρώ θα αύξανε τις λειτουργικές δαπάνες του Ομίλου. Η διαχείριση αυτού του κινδύνου γίνεται από το Τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων του Ομίλου, σε συνεργασία με τις αρμόδιες Εμπορικές Διευθύνσεις, με τη στρατηγική και το γενικότερο σχεδιασμό να αποτελεί ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας. Οι εμπορικές διευθύνσεις λαμβάνουν υπ' όψιν τους τον κίνδυνο μεταβολής των συναλλαγματικών ισοτιμιών κατά τον καθορισμό των τιμών λιανικής πώλησης των εμπορευμάτων τους.

Ο Όμιλος επιπρόσθετα χρησιμοποιεί και προϊόντα αντιστάθμισης συναλλαγματικού κινδύνου, κυρίως συμφωνίες τύπου forward.

β) Κίνδυνος από την μετατροπή οικονομικών καταστάσεων εκφρασμένων σε ξένο νόμισμα: 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 οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου.

ii) Κίνδυνος τιμών - Πληθωρισμός:

Κατά τη γνώμη της διοίκησης, ο Όμιλος δεν διατρέχει κίνδυνο από διακύμανση τιμών, καθώς δεν κατέχεται σημαντικό χαρτοφυλάκιο χρεογράφων και οι τιμές των προϊόντων που εμπορεύεται δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη διακύμανση.

Η αύξηση διεθνώς των πληθωριστικών πιέσεων σε συνδυασμό με την διατάραξη του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος, ενδέχεται να τροποποιήσει τις καταναλωτικές συνήθειες, επηρεάζοντας τις πωλήσεις και την κερδοφορία του Ομίλου.

Πιστωτικός Κίνδυνος

Είναι ο κίνδυνος αθέτησης συμβατικών υποχρεώσεων εκ μέρους του αντισυμβαλλομένου. Όσον αφορά στην αντιμετώπιση πιστωτικού κινδύνου από χονδρικές πωλήσεις ο Όμιλος ως επί τω πλείστον πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος αυτών, σε γνωστά πολυκαταστήματα στις χώρες που δραστηριοποιείται, και σε δίκτυο επιλεγμένων franchisee. Επίσης σαν επιπλέον μέτρο αντιμετώπισης, ο Όμιλος συνάπτει ασφαλιστήρια συμβόλαια πιστώσεων.

Κίνδυνος ρευστότητας

Παρά την πρωτόγνωρη χρηματοοικονομική κρίση και τον περιορισμό της ρευστότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Όμιλος διατηρεί υψηλή ρευστότητα χάρη στη λιανική φύση του μεγαλύτερου μέρους των πωλήσεών του, και μεριμνά για την περαιτέρω ενίσχυση της ρευστότητάς του με τη πετυχημένη δημιουργία εκπαιδευτικών πρατηρίων για τη διάθεση παλαιών αποθεμάτων, καθώς και με τη συγκράτηση των δαπανών.

Κίνδυνος αποθεμάτων

Ο κίνδυνος αυτός προκύπτει από την κατοχή παλαιών αποθεμάτων από την μητρική (κυρίως από τον τομέα λιανικής-χονδρικής) καθώς και από ορισμένες εταιρείες του Ομίλου και συνίσταται στην αδυναμία διάθεσης των αποθεμάτων αυτών ή στη διάθεση αυτών σε τιμές χαμηλότερες της αξίας αποτίμησης. Η διαχείριση του κινδύνου αυτού γίνεται μέσω εξειδικευμένων χώρων-αγορών διάθεσης όπως: εκπαιδευτικά πολυκαταστήματα τύπου Outlet, εκπαιδευτικών πρατηρίων και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, σε χώρες που δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Ο Όμιλος έχει αποτιμήσει τα παλαιά αποθέματα στην καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία, εκτιμηθείσα βάσει της εμπειρίας της Διοίκησης και των πραγματικών δεδομένων της αγοράς. Η

διοίκηση εκτιμά ότι αυτός ο τρόπος αποτίμησης (κατ' ουσία προβλέψεις για αποτίμηση αποθεμάτων), καλύπτει πλήρως τον κίνδυνο αποθεμάτων.

7.14 Η Folli Follie Group στην Κίνα

Η πιο σημαντική παρουσία του κλάδου στην Κίνα είναι η εταιρία παραγωγής κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ **Folli Follie** η οποία έχει επενδύσει επιτυχώς στις αγορές της Ασίας από τα μέσα της δεκαετίας του 1990.

Μια δεκαετία μετά την δημιουργία της Folli Follie ο γιος του κ. Κουτσολιούτσου, Τζώρτζης Κουτσολιούτσος και η γυναίκα του ανέλαβαν την ανάπτυξη της επωνυμίας Folli Follie σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό άρχισε να θεμελιώνεται ο σημερινός πολυεθνικός χαρακτήρας της εταιρίας. Σήμερα η Folli Follie δραστηριοποιείται σε 20 χώρες έχοντας πάνω από 280 σημεία πώλησης.

Η Ασία αποτέλεσε από την αρχή μια προνομιακή περιοχή χωροθέτησης των εκτός Ελλάδος καταστημάτων της εταιρίας. Η είσοδος στην ιαπωνική αγορά, η οποία κατέχει τα ηνία στο χώρο των επώνυμων ειδών πολυτελείας, το 1995 αποτέλεσε το βάπτισμα του πυρός για την ελληνική εταιρία στο εξωτερικό. Η αλυσίδα κοσμημάτων αναζητώντας νέες επενδυτικές ευκαιρίες εισήχθη το 1999 στο Χονγκ Κονγκ και από το 2002 και στην κινεζική αγορά δημιουργώντας αρχικά 12 καταστήματα στις μεγαλύτερες κινεζικές πόλεις. Τα καταστήματα αυξήθηκαν σε 22 το 2004 για να φτάσουν τα 60 το έτος 2006, ενώ υπάρχουν βλέψεις για περαιτέρω αύξηση των καταστημάτων εν όψη των Ολυμπιακών Αγώνων που θα διεξαχθούν στο Beijing το 2008. Μεταξύ άλλων διαθέτει καταστήματα στην Shanghai, το Beijing, την Hangzhou, το Ningbo, το Qingdao, την Dalian, το Harbin, την Guangzhou, τη Shenzhen ακόμη και στην Chongqing, βαθιά στην κινεζική ενδοχώρα⁸⁹ (Κτενάς, 2005a, Το Βήμα, 22/10/2006).

Στα αρχικά σχέδια της Folli Follie ήταν να δραστηριοποιηθεί μόνο εμπορικά στην Κίνα εξάγοντας εκεί γυναικεία κοσμήματα και αξεσουάρ. Γρήγορα όμως διαπίστωσε ότι θα έχανε την βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα της αν δεν παρήγαγε επιτόπου τα προϊόντα της. Με τον τρόπο αυτό θα διαμορφώνονταν άμεσες σχέσεις με τους Κινέζους πετυχαίνοντας παράλληλα και αρκετά χαμηλότερο εργατικό κόστος. Ο κατάλληλος συνεταιίρος βρέθηκε στο πρόσωπο τοπικού επιχειρηματία, ο οποίος παράγει για λογαριασμό της ελληνικής πολυεθνικής προϊόντα με την ελληνική φίρμα, τροφοδοτώντας την κινεζική αγορά με είδη αξίας 15 εκατομμυρίων ευρώ ετησίως.

Εικόνα 1: Καταστήματα της Folli Follie σε Κίνα και Χονγκ Κονγκ.



Η διείσδυση των Folli Follie στην Κίνα δεν ήταν τυχαία. Τα στελέχη της εταιρίας γρήγορα διαπίστωσαν τους συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς αύξησης των καταναλωτικών δαπανών στην Κίνα, σε αντίθεση με τα σημάδια κορεσμού που παρατηρούνται σε αντίστοιχες αγορές της Ευρώπης. Όπως δηλώνει ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας κ. Κουτσολιούτσος οι κινέζες ξοδεύουν για τον εαυτό τους το 70% του συνολικού ετήσιου εισοδήματός τους. Το αντίστοιχο ποσοστό των Ελληνίδων καταναλωτών είναι μόλις 18%. Το μισθολογικό καθεστώς κυμαίνεται βέβαια σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με το ευρωπαϊκό, όμως σε πόλεις όπως η Shanghai, το Beijing και η Guangzhou – κοιτίδες του κινεζικού καπιταλισμού – οι μισθοί των γυναικών βρίσκονται ήδη 15% υψηλότερα από τους αντίστοιχους ελληνικούς.

Το «target group» των καταναλωτών της εταιρίας στην Κίνα των 1,3 δισεκατομμυρίων κατοίκων αγγίζει τα 130 εκατομμύρια, ενώ το αντίστοιχο στις ΗΠΑ των 250 εκατομμυρίων δεν ξεπερνά τα 90 εκατομμύρια. Η αγορά της Κίνας αντιπροσωπεύει ήδη το 15% του συνολικού τζίρου της εταιρίας ενώ μαζί με τον τζίρο από τις γειτονικές ασιατικές χώρες το ποσοστό αυτό αγγίζει το 42%. Την ίδια ώρα το 50% της ελληνικής αγοράς του βιομηχανοποιημένου κοσμήματος, ο τζίρος της οποίας εκτιμάται ότι δεν υπερβαίνει τα 350 εκατομμύρια ευρώ, βρίσκεται στα χέρια τουρκικών εταιριών, γεγονός που δημιουργεί μια ιδιαίτερα αρνητική κατάσταση για τους Έλληνες κατασκευαστές. Έτσι η Ασία γενικότερα και η Κίνα ειδικότερα αποτελούν μια καλή διέξοδο (Φιντικάκης, 2003, 2004).

Εκτός από κοσμήματα και γυναικεία αξεσουάρ η Folli Follie έχει προχωρήσει περισσότερο ιδρύοντας στην Κίνα έξι καταστήματα με βρεφική είδη. «Η αγορά είναι τεράστια και ο ανταγωνισμός είναι ελάχιστος προς το παρόν στα βρεφικά είδη» επισημαίνει ο αντιπρόεδρος της Folli Follie κ. Τζώρτζης Κουτσολιούτσος.

Το αποτέλεσμα ήταν η Folli Follie να συνεργαστεί με τη Larin House, το αντικείμενο της οποίας είναι η πώληση παιδικών ρούχων, και να ιδρύσουν την εταιρία Folli Follie Baby με έδρα το Χονγκ Κονγκ. Αρχικά απέκτησαν τρία καταστήματα με βρεφικά ρούχα, ένα στο Beijing και δύο στη Shanghai, τα οποία λειτούργησαν πιλοτικά, ενώ έχει ήδη προγραμματιστεί η ανάπτυξη δικτύου στην εν λόγω αγορά μέσω ανεξάρτητων καταστημάτων ή με τη μέθοδο του shop-in-shop σε πολυκαταστήματα. Η καλή πορεία των υπάρχοντων καταστημάτων οδήγησε τη διοίκηση της Folli Follie και της Larin House στην απόφαση να αποκτήσουν άλλα τρία καταστήματα μέσα στους επόμενους έξι μήνες, ενώ σκοπεύουν να προσθέσουν και παιδικά αξεσουάρ,

όπως ρολόγια και κοσμήματα. Εδώ και δύο δεκαετίες η μεγαλύτερη οικονομική δύναμη του κόσμου ακολουθεί την πολιτική του ενός παιδιού ανά οικογένεια. Συνεπώς οι οικογένειες στην Κίνα συγκεντρώνουν την αγάπη τους και τις επενδύσεις τους στο μοναχοπαιδί τους, αργότερα στο εγγόνι τους κ.ο.κ.

Δεδομένου ότι το 21% του πληθυσμού της Κίνας είναι κάτω των 14 ετών, υπάρχει μια σημαντική αγορά που αναπτύσσεται (Τσακίρη, 2007).

Στα χνάρια της Folli Follie δείχνει να βαδίζει, επίσης, η εταιρία **Perideo**, η οποία κατασκευάζει και διαθέτει τα κοσμήματα «Oxette» και «Loisir», καταγράφοντας σημαντική εξωστρέφεια μέσα από ένα δίκτυο εταιρικών καταστημάτων franchise και shop-in-shop που αριθμούν περισσότερα από 450 σημεία πώλησης σε 25 χώρες. Στην Κίνα έχει εμπορική μόνο παρουσία με 30 καταστήματα με πρόβλεψη να αγγίξουν τα 50 έως το 2008, μέσω συνεργασίας master franchise (Λεμπέση, 2006).

7.15 Η Folli Follie στο ABU DHABI AL WAHDA MALL

Η Folli Follie διαθέτει δυναμική παρουσία στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα ήδη από το 2005 με σημεία πώλησης στις μεγαλύτερες πόλεις, όπως το Dubai και το Al Ain.

Ακολουθώντας μια συνεχώς ανοδική πορεία, πλέον έτοιμοι να συστήσουν και στους καταναλωτές του Abu Dhabi την μοναδική εμπειρία shopping της Folli Follie. Με την επέκταση στην Μέση Ανατολή να αποτελεί άρρηκτο μέρος της παγκόσμιας στρατηγικής, η Folli Follie πλέον εξασφαλίζει παρουσία σε ένα μέρος του κόσμου με εντυπωσιακή αγοραστική δύναμη.

Σε ένα από τα μεγαλύτερα και πιο fashion-oriented εμπορικά κέντρα του Abu Dhabi, το νέο κατάστημα της Folli Follie είναι άνετο και διαθέτει αρχιτεκτονική φιλική προς τον επισκέπτη, όπως όλα τα καταστήματα Folli Follie στον κόσμο. Αντανακλώντας τη σχεδιαστική φιλοσοφία της Folli Follie και το παγκόσμιο style concept που διέπει τα καταστήματα, στο νέο κατάστημα στο Abu Dhabi κυριαρχούν οι fashion χρωματικοί τόνοι του πορτοκαλί και του λευκού που αναδεικνύουν και φιλοξενούν τις μοναδικές συλλογές της Folli Follie. Ο πρωτοποριακός σχεδιασμός και η αισθητική του καταστήματος περιλαμβάνουν κινούμενα πάνελ που αναδεικνύουν τα προϊόντα, προσφέροντας ταυτόχρονα μια ευχάριστη εμπειρία shopping.

Με τα εγκαίνια του νέου καταστήματος στο Abu Dhabi, η Folli Follie στοχεύει να γίνει η αγαπημένη μάρκα των καταναλωτών στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.

7.16 Η Folli Follie στη Νέα Υόρκη

Η Folli Follie γιόρτασε την είσοδό της στα πολυκαταστήματα Lord & Taylor, με ένα μοναδικό cocktail πάρτι, στο Lord & Taylor της Fifth Avenue της Νέας Υόρκης, μαζί με την ηθοποιό Michelle Trachtenberg και τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό «The Art of Elysium». Οι καλεσμένοι απόλαυσαν την έκθεση με τις καλλιτεχνικές δημιουργίες των παιδιών του οργανισμού «The Art of Elysium», τα οποία άντλησαν έμπνευση από συλλογές κοσμημάτων της Folli Follie.

Τα Lord & Taylor υποδέχτηκαν τη Folli Follie τον Οκτώβριο σε τρία σημεία στη Νέα Υόρκη και το New Jersey: στη Fifth Avenue (43 τ.μ.) και την Eastchester (11 τ.μ.) στη περιοχή Westchester της Νέας Υόρκης και στο Fashion Center στην Ridgewood (16 τ.μ.) στο New Jersey. Η ενέργεια αυτή σηματοδοτεί την πρώτη κίνηση της Folli Follie στη χονδρική αγορά της Νέας Υόρκης, ενώ η γνωστή εταιρία διαθέτει καταστήματα στο Soho και τη Madison Avenue στη Νέα Υόρκη. Αγαπημένες συλλογές της Folli Follie, όπως Match & Dazzle, Happy Nugget και Urban Spin, θα διατίθενται στα Folli Follie του Lord & Taylor για όλους τους fashionistas.

Τις βιτρίνες των πολυκαταστημάτων Lord & Taylor που έχουν εντυπωσιάσει τον χώρο της μόδας στη Νέα Υόρκη κοσμούν αυτή την περίοδο οι εντυπωσιακές συλλογές της Folli Follie τραβώντας τα βλέμματα των περαστικών.

Η ηθοποιός Michelle Trachtenberg, γνωστή από τους ρόλους της στις σειρές Gossip Girl, Buffy the Vampire Slayer και Weeds, υποστήριξε με την παρουσία της τη Folli Follie και τους σκοπούς του οργανισμού «The Art of Elysium». Η Michelle συμπλήρωσε την εντυπωσιακή της εμφάνιση με ρολόι Ace και κολιέ Elements, από τη νέα συλλογή της FolliFollie για τον Χειμώνα 2011.

7.17 Είσοδος Folli Follie στο πολυκατάστημα Harrods

Από αρχές Φεβρουαρίου 2012 η καρδιά της Folli Follie χτυπάει εκεί που χτυπάει η καρδιά της μόδας του Λονδίνου, **στο πολυκατάστημα Harrods**, που φιλοξενεί τα μεγαλύτερα ονόματα του χώρου παγκοσμίως.

Η Folli Follie, διαθέτοντας την μεγαλύτερη και πλέον απaráμιλλη σειρά fashion ρολογιών, εισάγοντας πάντα καινοτομίες στον σχεδιασμό και την τεχνοτροπία κοσμημάτων, με δυναμικά πρωτοποριακή παρουσία στον χώρο του fashion αξεσουάρ παγκοσμίως και με την πιο έμπειρη σχεδιαστική ομάδα, αναζητά συνεχώς νέους τρόπους για να δημιουργεί τάσεις.

Τα 30 χρόνια επιτυχημένης πορείας της Folli Follie επισφραγίζονται και αναγνωρίζονται μέσα από στρατηγικές κινήσεις που την τοποθετούν στο προσκήνιο της διεθνούς μόδας και την φέρνουν ακόμα πιο κοντά στους καταναλωτές της. Η δυναμική πορεία της Folli Follie στο Ηνωμένο Βασίλειο κορυφώνεται με την είσοδο της αγαπημένης μάρκας στο Harrods, στον 4ο όροφο του οποίου θα φιλοξενοούνται οι best selling και πλέον χαρακτηριστικές συλλογές της Folli Follie, καθώς και ειδικά σχεδιασμένες αποκλειστικές συλλογές για το πολυκατάστημα.

Η Folli Follie θα φιλοξενηθεί στον ίδιο όροφο με τα πιο γνωστά σύγχρονα labels της γυναικείας μόδας σε ένα εντυπωσιακό χώρο που θα αποπνέει την αισθητική και το 'feel good factor' της Folli Follie.

Ο κύριος Τζώρτζης Κουτσολιούτσος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Folli Follie δήλωσε σχετικά: «Πρόκειται για μια πολύ σημαντική ευκαιρία για τη Folli Follie». Μια στρατηγική κίνηση που υπογραμμίζει την επένδυση του Ομίλου στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα την εξαιρετική πορεία της μάρκας κατά το 2011.

Το Harrods αποτελεί τον απόλυτο shopping προορισμό στο Λονδίνο και η συνέργειά μας με το πολυκατάστημα δεν θα μπορούσε να έρθει σε καλύτερη στιγμή, λίγους μόνο μήνες πριν την έναρξη των Ολυμπιακών Αγώνων, όπου πλήθος κόσμου αναμένεται να επισκεφθεί τη βρετανική πρωτεύουσα. Οι Folli Follie fans που θα βρίσκονται ανάμεσα σε αυτούς θα έχουν και την χαρά να ανακαλύψουν τις αποκλειστικές μας συλλογές για το Harrods».

8ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα

Συμπεράσματα

Η FOLLI-FOLLIE δραστηριοποιείται από το 1979 στην κατασκευή κοσμημάτων και ρολογιών από χρυσό ή ασήμι, καθώς και στην εμπορία κοσμημάτων και συναφών προϊόντων, δερμάτινων ειδών, αξεσουάρ και αρωμάτων.

Η εταιρία παράγει σε δικές της εγκαταστάσεις και σε εργαστήρια τρίτων (φασόν) μια μεγάλη ποικιλία κοσμημάτων σε πρωτοποριακά σχέδια από χρυσό και ασήμι.

Κατασκευάζει επίσης, σε αποκλειστικά σχέδια, μπρασελέ αντρικών και γυναικείων ρολογιών χειρός τα οποία στη συνέχεια συναρμολογούνται με το μηχανισμό και τα επιμέρους τμήματα που εισάγονται από το εξωτερικό.

Η καταξίωση του brand name της εταιρίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στις αγορές του εξωτερικού, αποτελεί το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης της δραστηριότητας της και επιτυγχάνεται μέσω τις εντατικής διαφήμισης.

Η εταιρία κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο στην Ελλάδα, τόσο σε πωλήσεις, όσο και σε καθαρά κέρδη.

Η Folli Follie διαθέτει ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό και πλήρες δίκτυο διανομής μέσω συνεργαζόμενων καταστημάτων και σημείων πώλησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Αποτελεί το μεγαλύτερο εξαγωγέα ελληνικού κοσμήματος, διαθέτοντας περισσότερα από 160 καταστήματα, στη Μεγάλη Βρετανία, τη Γαλλία, το Χονγκ-Κονγκ, την Ιαπωνία, τη Honolulu.

Υλοποιώντας την στρατηγική μεγέθυνσης, η εταιρία έχει δημιουργήσει θυγατρικές εταιρίες στο Χονγκ-Κονγκ, στη Γαλλία και τη Μ. Βρετανία με στόχο την αποτελεσματική και οργανωμένη προώθηση των πωλήσεων στις αγορές αυτές.

Το 1999 η Folli Follie έκανε ένα δυναμικό άνοιγμα στην αγορά των Duty Free, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Με την απόκτηση στων Καταστημάτων Αφορολογητών Ειδών (5%), η εταιρία στοχεύει στην ανάπτυξη της στα ευρωπαϊκά αεροδρόμια μαζί με τους συνεργάτες της Heinemann, Karpe και Air Rianta.

Παράλληλα, επιδιώκει την ανάπτυξη στα αεροδρόμια της Αμερικής και της Ασίας σε συνεργασία με τα DFS, το μεγαλύτερο διανομέα ειδών πολυτελείας στα αεροδρόμια της Νοτιοανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού.

Η φιλοσοφία της Folli Follie είναι να προσφέρει «ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας» με επώνυμα, μοντέρνα κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, που απευθύνονται στις ανάγκες της σύγχρονης εργαζόμενης γυναίκας που την ενδιαφέρει να ακολουθεί τις τάσεις της μόδας. Η «προσιτή πολυτέλεια στο πνεύμα της μόδας» και η απaráμιλλη ποιότητα χαρακτηρίζουν κάθε συλλογή που φέρει την υπογραφή Folli Follie.

Την εμφάνιση της FolliFollie στην απαιτητική ελληνική αγορά κοσμημάτων διαδέχτηκε μια ανεπανάληπτη επιτυχία που ώθησε τους ιδιοκτήτες να διευρύνουν τις κατηγορίες προϊόντων της εταιρίας και στη συνέχεια να επιδιώξουν την επέκτασή της στις χώρες του εξωτερικού.

Μόνο στην Ιαπωνία και την Κίνα η FolliFollie αριθμεί σήμερα περίπου 80 και 70 σημεία πώλησης αντίστοιχα, ενώ συνολικά δραστηριοποιείται σε 25 χώρες με περισσότερα από 380 σημεία πώλησης διεθνώς, και παρουσία στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους των πιο κοσμοπολίτικων πόλεων του κόσμου: Λονδίνο (New Bond Street), Τόκιο (Ginza), Παρίσι (Rue Royale), Χονγκ Κονγκ (Central), Νέα Υόρκη (Madison Avenue), Ντουμπάι, Αθήνα, Πεκίνο, Σεούλ, Χονολουλού. Πέραν από τα ομώνυμα καταστήματα σε σημεία στρατηγικής σημασίας, τα προϊόντα της Folli Follie διατίθενται και σε γνωστά πολυκαταστήματα (shop-in-shop) ανά τον κόσμο, όπως τα Isetan και Takashimaya στην Ιαπωνία, τα Lotte και Hyundai στην Κορέα και τα Corte Ingles στην Ισπανία.

Η Folli Follie κατέχει τον 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.

Γενικότερα, ωστόσο, η εταιρία Folli Follie δεν ακολούθησε την «πεπατημένη». Με αφετηρία την Ιαπωνία, και όχι κάποια χώρα της Ευρώπης όπως θα περίμενε κανείς, ξεκίνησε η προσπάθεια διεθνοποίησης της εταιρίας. Κι αφού κέρδισε το στοίχημα στη δύσκολη και άκρως απαιτητική αγορά της χώρας του «Ανατέλλοντος Ηλίου», όπου η Folli Follie σήμερα αριθμεί περισσότερα από 80 σημεία πώλησης, η εταιρία έβαλε... πλώρη και για τον υπόλοιπο πλανήτη.

Με τη μία επιτυχία να διαδέχεται την άλλη, η εταιρία Folli Follie έχει αποσπάσει τα τελευταία χρόνια σημαντικά βραβεία στην Ελλάδα και το εξωτερικό, όπως ενδεικτικά το βραβείο για τους 11 Business Leaders το 2011 και αυτό του Business Award 2008 από την Ελληνοϊαπωνική Επιχειρηματική Κοινότητα στην Ιαπωνία για την εξαιρετη επιχειρηματική παρουσία της εταιρίας στην εν λόγω χώρα

Η διαφοροποίηση της εταιρίας από τους διεθνείς ανταγωνιστές, βασίζεται στο ότι τα προϊόντα της έχουν εύρος τιμών \$50- \$500 ενώ το σύνολο του ανταγωνισμού βρίσκεται κατά μέσο όρο πάνω από τα \$1000, απευθυνόμενη σε ευρύτερο κύκλο καταναλωτών, συνδυάζοντας την ποιότητα και την επωνυμία των προϊόντων της με προσιτές τιμές.

Τα Πλεονεκτήματα που έχει η Folli Follie Group είναι:

- Δυνατό brand name
- Διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων
- Συγκεκριμένη αγορά στόχος. (target group)
- Ισχυροί ρυθμοί ανάπτυξης
- Καλή χρηματοοικονομική εικόνα

Οικονομικά στοιχεία για το έτος 2012

- Οι Πωλήσεις ανήλθαν στο ποσό των € 1.110 εκατ., αυξημένες κατά 8,7%
- Τα Κέρδη προ φόρων ανήλθαν στο ποσό των στα € 130,9 εκατ., αυξημένα κατά 7,3%
- Το EBITDA ανήλθε στο ποσό των €212,8 εκατ., αυξημένο κατά 7,1%

Απολύτως ικανοποιητική επίδοση σε ένα συνεχώς επιδεινούμενο περιβάλλον

- Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 8,7% και ανήλθαν στα €1.110 εκατ., έναντι €1.021,4 εκατ. το 2011
- Το μεικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 7,8% και ανήλθαν σε €556,9 εκατ. ενώ το σχετικό περιθώριο διαμορφώθηκε στο 50,2%
- Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν σε €185,8 εκατ., έναντι €173,9 εκατ. το 2011 και παρουσίασαν και αυτά αύξηση κατά 6,8%.
- Τα κέρδη πρό φόρων διαμορφώθηκαν σε €130,9 εκατ. έναντι €121,9 εκατ. το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 7,3%.
- Τέλος, το EBITDA(κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων) ανήλθε σε €212,8 εκατ. αυξημένο κατά 7,1%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται στο 19,2% έναντι 19,5% το 2011.

Πίνακας 22: Οικονομικά Μεγέθη (τα ποσά σε €)

Στοιχεία κατάστασης συνολικών εσόδων	01.01.10 έως 31.12.2011	01.01.10 έως 31.12.2010	Δ%
Κύκλος εργασιών	1.110.032.536,04	1.021.417.216,65	8,7%
Μικτά κέρδη	556.861.034,25	516.517.948,20	7,8%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	185.781.456,86	173.976.774,48	6,8%
Κέρδη / Ζημιές προ φόρων	130.894.451,56	121.937.756,64	-7,3%
Κέρδη / Ζημιές μετά από φόρους (Α)	95.620.155,10	91.288.882,19	4,7%
Κατανέμεται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής	93.625.719,74	89.518.910,34	4,6%
Δικαιώματα μειοψηφίας	1.994.435,36	1.769.971,85	12,7%
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	212.818.497,06	198.748.243,74	7,1%

Πωλήσεις ανά τομέα δραστηριότητας (μετά απο απαλοιφές)

-Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν σημαντικά 18,3% και ανήλθαν σε €583,8 εκατ.

-Οι λιανικές πωλήσεις του Travel Retail αυξήθηκαν κατά 5,6% (από € 270,4 εκατ. το 2011, σε € 285,8 εκατ. το 2012) και οι χονδρικές πωλήσεις μειώθηκαν στο αντίστοιχο διάστημα κατά 27,3% (από € 27,8 εκατ. σε € 20,3 εκατ.). Επισημαίνεται ότι η παραπάνω αύξηση των λιανικών πωλήσεων επιτεύχθηκε παρά τη μείωση της επιβατικής κίνησης, στο αντίστοιχο διάστημα, κατά -5,83%

- Οι πωλήσεις των πολυκαταστημάτων μειώθηκαν 1,6% και ανήλθαν σε €123,8 εκατ.

- Οι πωλήσεις του κλάδου χονδρικής/λιανικής ενδυμάτων και υποδημάτων μειώθηκαν 7,3% και ανήλθαν σε €98,4 εκατ.

- Οι πωλήσεις για τους λοιπούς τομείς ανήλθαν σε €3,7 εκατ.

-Τα κέρδη ανά μετοχή διαμορφώθηκαν σε €1,4182 από 1,3560

Ο κ. Τζώρτζης Κουτσογιούτσος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου σημείωσε: « Ο Όμιλος μας κατάφερε να παρουσιάσει για άλλη μια χρονιά αυξημένη κερδοφορία απόρροια της πιστής εφαρμογής της στρατηγικής ανάπτυξης. Η αναπτυξιακή προοπτική καθώς και η εξωστρέφεια του, οδήγησαν τα κέρδη στα €93,6 εκατ. και έτσι κατατάσσεται ως ένας από τους πιο κερδοφόρους Ομίλους στην Ελλάδα. Αναμφισβήτητα, το γεγονός που ξεχωρίζει για το 2012 είναι η ένωση των δυνάμεων μας με τη Dufry, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη επένδυση ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα από την αρχή της κρίσης».

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αυλωνίτης, Γ. Ι., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές. 1η Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις Rosili.

Βλάχβη Α. (2009) , Case study «Folli Follie» στο μάθημα Προχωρημένη θεωρία marketing, Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών MBA, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Καστοριά.

Γεωργιάδης, Σ. Απόστολος(2000):«Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfating, Franchising», 4η Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, σελ. 197-200.

Γρυμπογιάννη Ι. (2009), "Στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές", Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκης,

Δερμετζόγλου, Π. (1997), «Οι Οικονομικές Σχέσεις Ελλάδας-Κίνας», Αγορά Χωρίς Σύνορα 3 (2), σελ. 112-123.

Dunning, J.H. (1982): "Θεωρία Διεθνούς Παραγωγής, Φύση και ρόλος πολυεθνικών επιχειρήσεων: Η ανάγκη για μία ελληνική εκλεκτική θεωρία των Άμεσων Ξένων επενδύσεων", στο Κ. Βαΐτσος-Α. Μητσός, (επιμ.), «Διεθνή Οικονομική: Κείμενα Ανάλυσης και Πολιτικής», Γ' Έκδοση, Πελεκάνος, Αθήνα, σελ. 173.

Εξαδάκτυλος, Ν., (2008). Τεχνική των πωλήσεων. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Ζυγούρας, Μ.Α. (2002), Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Προβλήματα Χρηματοδότησης, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ζώτος, Γ., (2008). Διαφήμιση. 5η Έκδοση. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις University Studio Press.

Η Ναυτεμπορική (2005), "Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Το Νέο Εργαλείο για την Ανάπτυξη της Επιχείρησής σας Ένθετο Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Παρασκευή 17 Ιουνίου, σελ. 8-9.

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1987), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Αθήνα.

Κότιος, Α. (1998), «Η Κίνα στην Παγκόσμια Οικονομία», Αγορά Χωρίς Σύνορα 4 (2),σελ. 124-138.

Kotler, P. (2009). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ. 2η Έκδοση. Εκδόσεις Γκιούρδας.

Kotler, P., Keller K. L., (2006). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. 12^η Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κυρκιλής, Δ. (1998), «Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και ο Αναπτυσσόμενος Κόσμος», Αγορά Χωρίς Σύνορα 3 (4), σελ. 281-297.

Μελάς, Κ.(1999): «Παγκοσμιοποίηση: Νέα φάση διεθνοποίησης της οικονομίας μύθοι και πραγματικότητα», Εκδόσεις Εξάντα, Αθήνα σελ 159,164.

Μελάς, Κ.Πολλάλης, Ι. (2005): «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 291-293,302-310,316-325,428-432.

Μπίμπου, Σ. (2003), Η Διαδικασία Διεθνοποίησης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Έρευνα σε Ελληνικές Εξαγωγικές Επιχειρήσεις, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ξουρής, Δ. (1995), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

ΟΕΕ (2007), Οδηγός Ελλήνων Εξαγωγέων 2007-2008 (Greek Export Directory, Αθήνα: ICAP A.E. (για λογαριασμό του ΕΒΕΑ).

Παλάσκας, Θεοδόσιος, Πεχλιβάνος, Λάμπρος, Στόφορος, Χρυσόστομος,(2004): «Η Ελλάδα στη Διεθνή Αγορά Επενδύσεων», Εκδόσεις Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα, σελ. 33,35.

Πανηγυράκης, Γ. (1999): «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Ι, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.150,270-275.

Πανηγυράκης, Γ.Γ. (1995), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Πανηγυράκης, Γ., (1995). Διεθνές Εξαγωγικό Marketing. Αθήνα – Πειραιάς. Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Παπαδάκης, Βασίλης (2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α' Τόμος, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ.40,345,350,352-353,354-356.

Παπαδάκης, Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, 5η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου .

Παπάζογλου, Χ.Ε.(2001): «Περιφερειακή Οικονομική Ενοποίηση και Εισροή Ξένων Άμεσων Επενδύσεων: Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία», Οικονομικό Δελτίο 17, Τράπεζα της Ελλάδος, σελ. 47-62.

Πουρναράκης, Ε. (1991): «Διεθνή Οικονομία: Μία Εισαγωγική Προσέγγιση», Εκδόσεις Σμπιλίας «Το Οικονομικό», Αθήνα, σελ. 229-231.

Σαββίδης, Π. (2000), Η Μικρομεσαία Επιχείρηση στο Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Σαρμανιώτης, Χ. (2008). Διεθνές Μάρκετινγκ. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκη.

ΣΕΒ (2004), Ο Ρόλος του Μεγέθους και του Κλάδου Δραστηριότητας των Βιομηχανικών Επιχειρήσεων στη Δυναμική τους Πορεία – Η Εικόνα στην Περίοδο 1998-2002, Έρευνα και Ανάλυση, Παρατηρητήριο Ανταγωνιστικότητας, Δελτίο Ανταγωνιστικότητας, Τεύχος 22, Ιούλιος- Αύγουστος, σελ. 1-6.

Σιώμος, Γ.(1999): «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Α' Τόμος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 204,362.

Σιώμος, Γ.Ι., Βασιλοπούλου, Α.Ι. (2005), Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Σκλιάς, Π, Ρουκανάς, Σ και Μαρής, Γ (2011), Η Πολιτική των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σχέσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Σκλιάς Π. (2001), Διεθνής Πολιτική Οικονομία: Τα Βαλκάνια, η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, οι χώρες της πρώην ΕΣΣΔ και οι σχέσεις τους με την Ε.Ε., Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Τσαρδανίδης Χ., Κόντης Α. (2005), Διεθνής Πολιτική Οικονομία: Θεωρία: Δομές και Προκλήσεις της Παγκόσμιας Οικονομίας, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Τσόγκας, Μ.Μ.Η. (2006), Πραγματική και Ψυχολογική Απόσταση στην Επιλογή Διεθνών Αγορών και η Επίδραση των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Χαζάκης, Κωνσταντίνος Ι. (2000): «Εγχειρίδιο Ξένων Επενδύσεων στις Βαλκανικές Χώρες: Οι περιπτώσεις της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας», Εκδόσεις Ζητή, Θεσσαλονίκη, σελ. 82-85.

Χαζάκης, Κωνσταντίνος(2003): «Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση», Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ι (1) σελ. 33-42.

Χατζηδημητρίου, Γ. (1997), «Λόγοι και Στρατηγικές Διεθνοποίησης και οι Ελληνικές Επιχειρήσεις», Αγορά Χωρίς Σύνορα, 3 (2), σελ. 124-138.

Χατζηδημητρίου, Ι.Α. (2000), Εισαγωγή στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Μηχανισμός Εκδόσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Χατζηδημητρίου, Ι.Α. (2001). Ι. Εισαγωγή στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη.

Χατζηδημητρίου, Ι.Α. (2002).Ι. Εισαγωγή στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Διεθνές Μάνατζμεντ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη.

Χατζηδημητρίου, Ι.Α. (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Χρήμα μηνιαίο επενδυτικό & οικονομικό περιοδικό, Χρηματιστηριακές επενδύσεις στο εξωτερικό, Ιούλιος - Αύγουστος 2005, Τεύχος 312, σελ5.

Χρήμα μηνιαίο επενδυτικό & οικονομικό περιοδικό, Ένδυση κόσμημα - αξεσουάρ: όξυνση ανταγωνισμού, κινήσεις διεθνοποίησης, Δεκέμβριος 2005, Τεύχος 316, σελ74.

Ξενογλώσση

Aaker, S. McBride B. (2004): "Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic Development", *Journal of World Business*, p.p. 39.

'Adler, N.J.,(1997): "International Dimensions of Organizational Behaviour", Kent, Boston.

Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-27.

Albaum, G., Strandskov, J. and Duerr, E. (1998), *International Marketing and Export Management (3rd Ed)*, Essex: Addison Wesley Longman Publishing Company.

Alexandrides, C.G. (1971), "How the Major Obstacles to Exporting can be Overcome", *Atlanta Economic Review*, May, pp. 12-15.

Andersen, O. (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.

Andersen, O. (1997), "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks", *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 27-42.

Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.

Anonymous (2001): "200 Best small companies", *Forbes Global*, p.p.25,40.

Anslinger, P., Jenk J.(2004):"Creating successful alliances", *Journal of Business Strategy*, p.p. 18-25.

Amelia Au - Yeung, "Global Business", Kingston University, London 2003.

Ball, D., McCulloch, W.,(1999): "International Business: the Challenge of Global Competitio", 7th edition, McGraw Hill, Irwin.

Ball, D. and McCulloch, W. (1999), *International Business: The Challenge of Global Competition*, McGraw-Hill, 7th Edition.

Baldwin, R.E. (1970), *Non-Tariff Distortions of International Trade*, The Brookings Institution, Washington, D.C.

Barker, A.T. and Kaynak, E. (1992), "An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 3, pp. 27-36.

Bartlett, C., Ghoshal, S.,(2002): "Managing Across Border: the transnational solution", Harvard Business School Press, Boston.

Barrett, N. and Wilkinson, I.F. (1985), "Export Stimulation: A Segmentation Study of

the Exporting Problems of Australian Manufacturing Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 53-72.

Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 2, pp. 93-98.

Bilkey, W.J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Issue 1, Spring/Summer, pp. 33-46.

Block, St. (2003): "Political Conditions and Currency Crises in Emerging Markets", *Emerging Markets Review*, p.p. 287-309.

Brooks, M.R. and Rosson, P.J. (1982), "A Study of Export Behaviour of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces", in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York, pp. 39-54.

Brouthers, D. K., Brouthers, E. L., and Wilkinson, J.T. (1995): "Strategic Alliances: your Partners", *Long Range Plannig*.

Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. and Werner, S. (1996), "Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry Modes in the Computer Software Industry", *International Business Review*, Vol. 5, pp. 377-394.

Buckley, P.J. and Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Holmes and Meier, New York.

Buckley, P.J. and Casson, M. (1998), "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3, pp. 539-561.

Campbell, A.J. (1996), "The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment", *Journal of Small Business Management*, July 01, pp. 50-58.

Cannon, T. (1979), "International and Export Marketing", *Management Bibliographies & Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 91-124.

Cao, A.D. (1980), "Non-tariff Barriers to U.S. Manufactured Exports", *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 93-102. Caves, R.E. (1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, February, pp. 1-27.

Cavusgil, S.T. (1980), "On the Internationalisation Process of Firms", *European Research*, Vol. 8, No. 6, pp. 273-281.

Cavusgil, S.T. (1984b), "Differences Among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalisation", *Journal of Business Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 195-208.

Cavusgil, S.T. and Nevin, J. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 114-119.

Cheong, W.K. and Chong, K.W. (1988), "Export Behaviour of Small Firms in Singapore", *International Small Business Journal*, Vol. 6, No. 2, January- March, pp. 34-41.

Chrysostome, E. and Rosson, P. (2004), "The Internet and SME Internationalization: Promises and Illusions", 32nd Annual Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) on "Research Agenda for the Next Decade", Quebec, Canada, June 5-8.

Chung, W.(2001):"Mode, size, and location of foreign direct ivestements and industry mark-ups", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, p.p. 45.

Coughlin, C.C. and Wood, G.E. (1989), "An Introduction to Non-Tariff Barriers to Trade", *Federal Reserve Bank of St. Louis*, January/February, pp. 32-46.

Coviello, NE. and Munro, HJ. (1997), "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms", *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 361-386.

Czinkota, M.R. (1982), *Export Development Strategies*, New York: Praeger.119.

Czinkota, M.R. and Johnston, W.J. (1981), "Segmenting US Firms for Export Development", *Journal of Business Research*, Vol. 9, pp. 353-365.

Czinkota, M.R., Ronkainen,I.A., and Moffett, M.H. (1994), *International Business*, 4rth Edition, The Dryden Press, International Edition.

Daniels, J., Radebaugh, L.,(1998): "International Business: environments and operations", 8th edition, Addison-Wesley, USA.

Daniels, J., Radebaugh, L.(1998): "International Business: environments and operations", 9th edition, Addison-Wesley, U.S.A, p.p. 274-305.

Delios, A., Henisz, W.(2003):"Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: the international expansion of Japanese firms, 1980-1998", *Strategic Management Journal*, p.p. 24,1153-1164.

Deresky, H.,(2000): "International Management: Managing across Borders and Cultures", 3th edition, Prentice Hall, N. Jersey.

Dicht, E., Koeglmayr, H.G. and Mueller, S. (1990), "International Orientation as a Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 23-40.

Dicle, I.A. and Dicle, U. (1992), "Effects of Government Export Policies on Turkish Export Trading Companies", *International Marketing Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 62-76.

Dunning, J.H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-31.

- Dunning, J.H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.
- Dunning, J.H. (1993): "Multinational Enterprises and the Global Economy", Reading, Addison-Wesley Publishers LTD, p.p.79.
- Dunning, J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, New York: Addison-Wesley.
- Dunning, J., (2002): "The New Geography of Foreign Direct Investment", in: *Economist Intelligent Unit, World Investment Prospects, The Next FDI Boom*, London, United Kingdom.
- Economist Intelligent Unit, (2002): "World Investment Prospects, The Next FDI Boom", London, United Kingdom.
- Ekeledo, I. and Sivakumar, K. (1998), "Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective", *Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, pp. 274-292.
- Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1993), "Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 19-38.
- Etemad, H. and Wright, R.W. (1999), "Internationalization of SMEs: Management Responses to a Changing Environment", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 4-10.
- Garnier, G. (1982), "Comparative Export Behaviour of Small Firms in the Printing and Electrical Industries", in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York.
- Gatignon, H.A. and Anderson, E. (1988), "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, No. 2, pp. 305-336.
- Gilpin, R.(2002): "Η Πρόσκληση του Παγκόσμιου Καπιταλισμού", εκδόσεις Ποιότητα, σελ. 285-286.
- Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (1996), *International Business: A Managerial Perspective* (1st Ed), Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (1999), *International Business: A Managerial Perspective* (2nd Ed), Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Griffith, D., Hu M., Ryans, J.(2000): "Process standardization across intra- and intercultural relationships", *Journal of International Business Studies*, p.p. 31.
- Groke, P.O. and Kreidle, J.R. (1967), "Export! Why or Why not? Managerial Attitude

and Action for Small Sized Business Firms", *Business Society*, Vol. 8, Fall, pp. 7-12.

Grosse, R. and Kujawa, D. (1995), *International Business: Theory and Managerial Applications*, 3rd Edition, IRWIN Inc.

Hajidimitriou, Y.A. and Azaria, A.C. (2004), "Internet Use for Exporting Purposes: The Challenges for Greek SMEs", 9th International Conference of the Economic Society of Thessaloniki on "Entrepreneurship, Competitiveness and Growth in South-Eastern Europe", Conference Proceedings, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece, 23-25 September, pp. 79-104.

Halme, M., Park, J., Chiu, A.(2002): "Managing Globalization for Sustainability in the 21st century", *Business Strategy and the Environment*, p.p. 81-89.

Harzing A.(2000): "An empirical Analysis and Extension of the Barlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies", *Journal of International Business Studies*, p.p. 31.

Hennart, J.F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor: The University of Michigan Press.

Hill, C.W.L., Hwang, P. and Chan-Kim, W. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 117-128.

Hofstede, G. (1980): "Culture's Consequences: International differences in workrelated values", Sage Publications, Beverly Hills, p.p. 55.

Holt, D.,(1998): "International Management: text and cases", Dryden Press, USA.

Hook, R.H. and Czinkota, M.R. (1988), "Export Activities and Prospects of Hawaiian Firms", *International Marketing Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 51-57.

Hout, Porter, M., Rudden, E. (1982): "How global companies win out", *Harvard Business Review*, p.p. 69.

Hymer, S. (1976), *International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.

Itaki, M. (1991), "A Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 445-460.

Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988), "Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach", in Hood, N. and Vahlne, J.E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, pp. 287-331.

Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp.11-24.

Jones, M. (2002): "Globalization and Organizational Restructuring: a strategic perspective", *Thunderbird International Business Review*, p.p. 44.

- Katsikea, E., Morgan R.(2003): "Exploring Export Sales Management Practices in Small and Medium- sized Firms", *Industrial Marketing Management*, p.p. 32.
- Kaynak, E., and Stevenson, L. (1982), "Export Orientation of Nova Scotia Manufacturers", in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York, pp. 132-147.
- Kaynak, E., and Kothari, V. (1984), "Export Behaviour of Small and Medium- Sized Manufacturers: Some Policy Guide-lines for International Marketers", *Management International Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 61-69.
- Kaynak, E., Ghauri, P.N. and Olofsson-Bredenlow, T. (1987), "Export Behavior of Small Swedish Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 26-32.
- Kedia, B.L. and Chokar, J. (1986), "Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation", *Management International Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 33-43.
- Keng, K.A. and Jiuang, T.S. (1989), "Differences Between Small and Medium Sized Exporting and Non-exporting Firms: Nature or Nurture?", *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 27-40.
- Kindleberger, C.P. (1984), *Multinational Excursions*, Cambridge: The MIT Press.
- Klein, S., Frazier, G. and Roth, V.A. (1990), "Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 196-208.
- Knickerbocker, F.T. (1970): "Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise", *Harvard Business School*, Boston p.p. 22.
- Korth, C.M. (1991), "Managerial Barriers to U.S. Exports", *Business Horizons*, Vol. 34, No. 2, March/April, pp. 18-26.
- Kotabe, M. and Czinkota, M.R. (1992), "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 4, pp. 637-658.
- Kumar, M.S. (1984), *Growth, Acquisition and Investment: An Analysis of the Growth of Industrial Firms and their Overseas Activities*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Laine, A. and Kock, S. (2000), "A Process Model of Internationalization –New Times Demands New Patterns", 16th *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference*, University of Bath, School of Management, Conference Papers.
- Larimo, J.(2003): "Form of Investment by Nordic Firms in World Markets", *Journal of Business Research*, p.p.56.
- Lee, W. and Brasch, J.J. (1977), "The Adoption of Export as an Innovation Strategy", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 85-93.

Leonidou, L.C. (1995a), "Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions", *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 4-25.

Leonidou, L.C. (1995b), "Export Stimulation Research: Review, Evaluation, and Integration", *International Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 133-156.

Leonidou, L.C. (1995c), "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis", *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 1, pp. 29-43.

Leonidou, L.C. (1988), "Export Initiation by Indigenous Manufacturers in a Small Developing Economy", *Spoudai*, Vol. 38, No. 1-2, January-June, pp. 63-78.

Leknes, H., Carr, Ch. (2004): "Globalization, International Configurations and Strategic Implications: the case of retailing", *Long Range Planning*, p.p. 1,37,29.

Madhok, A. (1997), "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 39-61.

Mayrhofer, Ul.(2004): "The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an analysis of French and German firms", *International Business Review* p.p. 83-99.

Melewar, T., Saunders, J.(1999): "International Corporate Visual Identity. Standardization or Localization?", *Journal of International Business Studies*, p.p. 30.

Morgan, R.E. (1997), "Export Stimuli and Export Barriers: Evidence from Empirical Research Studies", *European Business Review*, Vol. 97, No. 2, pp. 68-79.

Ogram, E.W., Jr (1982), "Exporters and non-Exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgia", in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York, pp. 70-84.

Ohlin, B., Hesselborn, P.O. and Wiskman, P.M. (1977), *The International Allocation of Economic Activity*, London: MacMillan.

Ohmae, K. (1985): "Triad Power: The Changing Shape of Global Competition", *The Free Press*, New York p.p. 25-35

Pedersen, B., Pedersen, T.(1999): "Fast and Slow Commitment to Foreign Markets: What causes the difference?", *Journal of International Management*, p.p 5.

Palenzuela, V.A. and Bobillo, A.M. (1999), "Transaction Costs and Bargaining Power: Entry Mode Choice in Foreign Markets", *Multinational Business Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 62-75.

Piercy, N. (1981), "Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 26-40.

Philippe Lassere, "Global Strategic Management", Palgrave Macmillan, New York 2003.

Porter, M.(1985):"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, p.p. 34-36.

Rabino, S. (1980), "An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies", *Management International Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 67-74.

Ramaswami, S.N. and Yang, Y. (1990), "Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requirements", in Cavusgil, S.T. and Czinkota, M.R. (Eds), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, Westport, CT: Quorum Books.

Ramaseshan, B. and Soutar, G.N. (1996), "Combined Effects on Incentives and Barriers on Firm's Export Decisions", *International Business Review*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 53-65.

Reid, S. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Fall, pp. 101-112.

Robetson, R.(1992):"Globalization: Social Theory & Global Culture", Sage Pb, London.

Robins, S.P. & M. Coulter,(1999): «Management», 6th edition Prentice Hall, London

Robertson, K., Wood, V.(2001): "The Relative Importance of Types of Information in the Foreign Market Selection Process", *International Business Review*, p.p. 363-379.

Rugman, A.M. (1982), *New Theories of the Multinational Enterprise*, New York: St. Martin's Press.

Rugman, A., Verbeke, A.(2001): "Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises", *Strategic Management Journal*, p.p. 22, 235-250.

Sabi, M. (1988), "An Application of the Theory of Foreign Direct Investment to Multinational Banking in LDCs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Fall, pp. 433-448.

Sercu, P. and Vanhulle, C. (1992), "Exchange Rate Volatility, International Trade, and the Value of Exporting Firms", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 16, No. 1, February, pp. 155-182.

Seringhaus, F.H.R. (1993), "Export Promotion in Developing Countries: Status and Prospects", *Journal of Global Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 7-31.

Seringahus, F.H.R. and Botschen, G. (1991), "Cross-national Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Australian Companies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 115-133.

Simpson, C.L., Jr and Kujawa, D. (1974), "The Export Decision Process: An Empirical Inquiry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, No.1, Spring, pp. 107-117.

Soontiens, W. (2002), "Managing International Trade: An Analysis of South African SMEs and Regional Exports", *Management Decision*, Vol. 40, No. 7, pp. 710-719.

Suarez-Ortega, S. (2003), "Export Barriers: Insights from Small and Medium- sized Firms", *International Small Business Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 403-419.

Tajzadeh-Namin, A., Shayan, E. and Gillin, M. (1996), "Barriers to International Trade Between Iran and Australia", *Technovation*, Vol. 16, No. 7, pp. 317-325.

Taoka G.M., Don. R. Beeman (1990): "International Business: Environments, institutions and operation", edition Harper. Collins College Division p.p. 353-362.

Terpstra, V. and Yu, C.M. (1988), "Determinants of Foreign Investment of US Advertising Agencies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Spring, pp. 33-46.

Tesar, G. and Tarleton, J.S. (1982), "Comparison of Wisconsin and Virginian Small and Medium-sized Exporters: Aggressive and Passive Exporters", in Czinkota, M. R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger, New York, pp. 85-112.

Tookey, D.A. (1964), "Factors Associated With Success in Exporting", *Journal of Management Studies*, Vol. 1, March, pp. 48-66.

Tse, D.K., Pan, Y. and Au, K.Y. (1997), "How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 779-805.

Ursic, M. and Czinkota, M. (1984), "An Experience Curve Explanation of Export Expansion", *Journal of Business Research*, Vol. 12, June, pp. 159-168.

Van Den Berghe D., (2002): "Foreign Direct Investment and the EU: an Emerging European Challenge", in: *Economist Intelligent Unit, World Investment Prospects, The Next FDI Boom*, London, United Kingdom.

Vernon, R. (1970) : "The Technology Factor in International Trade", N.Y NBER.

Walter, I. (1971), "Nontariff Barriers and the Export Performance of Developing Economies", *American Economic Review*, Vol. 61, No. 2, May, pp. 195-205.

Walters, P. (1983), "Export Information Sources – A Study of their Usage and Utility", *International Marketing Review*, Vol. 1, Winter, pp. 33-43.

Welch, L.S. and Wiedersheim-Paul, F. (1980), "Initial Exports – A Marketing Failure?", *Journal of Management Studies*, Vol. 17, No. 4, pp. 334-344.

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. and Welch, L.S. (1978), "Pre-export Activity: The First Step in Internationalisation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-50.

Williamson, O.E. (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, October, pp. 233-262.

Yang, Y.S. (1988), *An Export Behavior Model of Small Firms: Identifying Potential and Latent Exporters Among Small and Medium Manufacturers*, PhD thesis, University Microfilms International (UMI), USA.

Yaprak, A. (1985), "An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-Exporting U.S. Firms", *International Marketing Review*, Vol. 2, No. 2, Summer, pp. 72-83.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Επίσημη ιστοσελίδα Folli Follie

- Η Folli Follie με μια ματιά, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.follifolliegrou.com/default.asp?pid=52&la=2&cid=1>
- Οικονομικές καταστάσεις θυγατρικών 2011, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.follifolliegrou.com/default.asp?pid=60&la=2&cid=1>
- Επενδυτικές σχέσεις, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.follifolliegrou.com/default.asp?pid=8&la=2&cid=1>
- Ετήσια Δελτία 2011, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.follifolliegrou.com/default.asp?pid=36&la=2&cid=1>

Αργυρόπουλος Π (22/03/2002). "Εταιρική ανασκόπηση Folli Follie", Eurolink. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://www.euro2day.gr/dm_documents/Folli_Overview2001.pdf (03/2012)

Γεωργανάς Σ. (19/03/2008), "Ανισότητες και φτώχεια I :Μια σύντομη ιστορία της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης, Αναμόρφωση. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://anamorfosis.net/?p=133> (04/2012)

"Διεθνοποίηση επιχειρήσεων", Spiral Consulting Group-Σύμβουλοι επιχειρήσεων. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση: <http://www.spiral.com.gr/EkpDiethEpix.htm> (04/2012)

EURO2day, FOLLI - FOLLIE: Αποτελέσματα 2009
Δημοσιεύθηκε: 21:55 - 30/03/10. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.euro2day.gr/SearchRes.aspx?q=folli%20follie>

"Folli Follie: Με 100% στην Folli Follie Japan" (29/01/2008), Ναυτεμπορική. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση: <http://www.naftemporiki.gr/search/folli%20follie> (04/2012)

"Folli - Follie: Ελληνική... λάμψη στους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους του κόσμου" (2009), ΗΜΕΡΗΣΙΑ ONLINE. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=15535&subid=2&pubid=4865103> (04/2012)

"Folli Follie: Κινητό σε συνεργασία με την Fujitsu", (08/12/09), www.Greece-Japan.gr . Διαθέσιμο online στην διεύθυνση http://www.greece-japan.com/news/publish/article_871.shtml (04/2012)

Η Καθημερινή (18/01/2006), «Στα 140 εκατομμύρια ευρώ οι ελληνικές επενδύσεις στην Κίνα», Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathextra_100179_18/01/2006_143496,%20%2803/05/2007%29.

Infofranchise.gr (06/07/2009), "Folli Follie, Παράσημο του Τάγματος του Ανατέλλοντος Ηλίου στον πρόεδρο του ομίλου. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.infofranchise.gr/detail.cfm?IdNotizia=11647&IdSezione=2&strKey=gr> (04/2012)

Κουτσολιούτσος Τζ.(15/04/2009), "Μια ιστορία...κόσμημα", εν-Thesis. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=220:enthesis6250&catid=20:2009-05-18-06-25-54&Itemid=6 (04/2012)

Λεμπέση, Μ. «Ελληνικό κόσμημα: Μια συμπίεσμένη δύναμη», Η Καθημερινή, 02/12/2006, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_02/12/2006_207385 (08/05/2012).

Luxury consumption, Wikinvest. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://www.wikinvest.com/concept/Luxury_Consumption (04/2012)

Μάρκου, Α. «Οι Έλληνες στοχεύουν στον κινεζικό δράκο», Το Βήμα, 28/05/2006. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14773&m=D16&aa=1 (18/10/2012).

Πουλελής, Γ. «Ελληνικές Εταιρίες Κατακτούν την Κίνα», Τα Νέα, 12/08/2006. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20060812&nid=4453649> (25/04/2012).

Στεργίου, Λ. «Μαγνήτης η Κίνα για τους Έλληνες επιχειρηματίες», Η Καθημερινή, 04/09/2005, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_04/09/2005_155480 (28/04/2012).

Στεργίου, Λ, (2006α), «Επενδύσεις 160 εκατομμυρίων ευρώ στην Κίνα από ελληνικές επιχειρήσεις», Η Καθημερινή, 01/11/2006, Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_2_01/11/2006_203409 (28/04/2012).

"Τα μυστικά των επιτυχημένων εξαγωγών" (22/05/2005), ΤΟ ΒΗΜΑonline. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=3&artId=149220&dt=22/05/2005> (04/2012)

Τσακίρη, Τ. «Στοχεύει να διαθέτει έξι καταστήματα Folli Follie Baby στην Κίνα μέσα στο 2008», Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=15190&m=D08&aa=2 (26/10/2012).

Φιντικάκης, Γ. «Τα Κινέζικα Βήματα της Folli Follie», Τα Νέα, 09/08/2003. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20030809&nid=4295914> (03/05/2012)

Φιντικάκης, Γ. «Βρήκε Χρυσάφι στην Κίνα», Τα Νέα, 10/07/2004. Διαθέσιμο online στην διεύθυνση:
<http://www.tanea.gr/Article.aspx?d=20040710&nid=4344874> (03/05/2012).

Παράρτημα

Εταιρεία

Επενδύσεις σε θυγατρικές	31.12.2011	31.12.2010
FOLLI-FOLLIE HONG KONG LTD	22,627,986.94	22,627,960.86
FOLLI-FOLLIE UK LTD	3,110,450.19	3,110,450.19
FOLLI-FOLLIE FRANCE SA	7,155,791.41	7,155,791.41
FOLLI-FOLLIE JAPAN LTD	15,528,412.86	15,528,412.86
FOLLI-FOLLIE SPAIN SA	3,824,932.41	5,018,267.21
MFK FASHION LTD	367,395.18	367,395.18
PLANACO SA	7,776,221.01	7,776,221.01
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.	55,022,094.01	55,022,094.01
HELLENIC TURIST BUREAU S.A.	499,950.00	499,950.00
HDFS SCOPJE DOO	960,000.00	960,000.00
Elmec Romania SRL	5,545,971.25	5,545,971.25
Elmec Sport Bulgaria EOOD	1,544,023.14	1,544,023.00
Μουστάκης ΑΕΕ	943,650.44	943,650.00
Logistics Express ΑΕ	60,000.00	60,000.00
North Landmark	3,146,150.00	2,450,000.00
Ice Cube ΑΕ	25,000.00	25,000.00
Collective ΑΕ	960,000.00	960,000.00
ΑΤΤΙΚΑ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΕ	1,450,000.00	1,450,000.00
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε	1,716,000.00	0.00
Σύνολο	132,264,028.84	131,045,186.98

Εταιρεία

	Λογισμικά Προγράμματα	Μισθωτικά Δικαιώματα	Παραχ.& δικαιωμ. βιομ ιδιοκτησίας	Σύνολο Ομίλου	Υπεραξία
Αξία κτίσης					
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	8,312,290.43	4,282,735.14	111,204,556.02	123,799,581.59	200,171,794.84
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
Υπόλοιπο 31.12.2010	5,335,956.28	9,637,135.14	111,343,716.99	126,316,808.41	200,171,794.84
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	5,335,956.28	9,637,135.14	111,343,716.99	126,316,808.41	200,171,794.84
Προσθήκες	580,465.57	0.00	0.00	580,465.57	0.00
Μειώσεις	-850,971.17	0.00	-351,721.30	-1,202,692.47	0.00
Μεταφορές	-138,936.11	763,638.13	-676,741.92	-52,039.90	0.00
Συναλλαγματικές διαφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπόλοιπο 31.12.2011	4,926,514.57	10,400,773.27	110,315,253.77	125,642,541.61	200,171,794.84
Συσσωρευμένες αποσβέσεις					
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	5,545,182.66	1,592,459.99	19,137,289.00	26,274,931.65	0.00
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
Υπόλοιπο 31.12.2010	4,462,589.35	4,008,947.37	21,628,913.28	30,100,450.00	0.00
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	4,462,589.35	4,008,947.37	21,628,913.28	30,100,450.00	0.00
Αποσβέσεις περιόδου	536,034.98	921,542.11	2,439,611.29	3,897,188.38	0.00
Μειώσεις αποσβέσεων	-850,966.77	0.00	-351,721.30	-1,202,688.07	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
Υπόλοιπο 31.12.2011	4,027,021.57	5,241,897.37	23,526,031.37	32,794,950.31	0.00
Αναπόσβεστη Αξία 31.12.2010	873,366.93	5,628,187.77	89,714,803.71	96,216,358.41	200,171,794.84
Αναπόσβεστη Αξία 31.12.2011	899,493.00	5,158,875.90	86,789,222.40	92,847,591.30	200,171,794.84

Εταιρεία

	Γήπεδα Οικόπεδα	Κτίρια & Κτιριακές εγκαταστάσεις	Μηχανήματα & μηχανικός εξοπλισμός	Μεταφορικά Μέσα	Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	Πάγια υπό εκτέλεση	Σύνολο	Επενδύσεις σε ακίνητα
Αξία κτίσιου								
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	178,576.49	2,976,467.33	1,316,475.31	6,482,989.07	371,872.00
Πωλήσεις -Μειώσεις	0.00	0.00	-1,200.00	-375,137.22	-307,063.86	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	5,911,823.35	464,629.21	162,385.29	2,566,691.06	109,575.00	9,215,103.91	1,005.03
Πωλήσεις -Μειώσεις	0.00	-217,944.04	-1,587,493.34	-89,033.99	-10,785,673.75	-147,412.51	-12,827,577.63	0.00
Μεταφορές	0.00	4,788,842.91	0.00	0.00	42,660.00	-4,779,463.01	52,039.90	0.00
Συν/κες Διαφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπόλοιπο 31.12.2011	25,051,808.90	96,958,579.14	4,781,047.13	2,281,696.11	34,987,132.02	1,091,120.81	165,151,384.11	79,591,135.03
Συσσωρευμένες αποσβέσεις								
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	124,326.56	3,255,006.29	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	-225,557.86	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	3,561,012.44	297,540.71	113,124.36	3,206,583.44	0.00	7,178,260.95	0.00
Απομείωση εύλογης αξίας	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,048,686.98
Μειώσεις αποσβέσεων	0.00	-78,783.65	-1,587,487.43	-21,708.95	-10,771,515.65	0.00	-12,459,495.68	-0.08
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 31.12.2011	0.00	26,817,155.00	3,090,468.71	1,804,891.34	23,400,978.52	0.00	55,113,493.57	5,787,030.04
Ανανεώσιμα Αξία 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
Ανανεώσιμα Αξία 31.12.2011	25,051,808.90	70,141,424.14	1,690,578.42	476,804.77	11,586,153.50	1,091,120.81	110,037,890.54	73,804,104.99

5. Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία (Ενοποιημένα και Ατομικά)

	Όμιλος				
	Λογισμικά Προγράμματα	Μισθωτικά Δικαιώματα	Παραχ.& δικαιωμ.βιομ ιδιοκτησίας	Σύνολο Ομίλου	Υπεραξία
Αξία κτήσης					
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	19,412,829.69	7,834,859.58	114,113,135.80	141,360,825.07	253,052,516.22
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	16,824,041.09	12,786,478.91	114,454,655.16	144,065,175.16	252,828,647.37
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	16,824,041.09	12,786,478.91	114,454,655.16	144,065,175.16	252,828,647.37
Προσθήκες	2,251,275.20	512,827.42	0.00	2,764,102.62	0.00
Μειώσεις	-915,378.63	-568,501.97	-351,721.30	-1,835,601.90	0.00
Μεταφορές	-132,807.98	763,638.13	-682,870.05	-52,039.90	0.00
Συναλλαγματικές διαφορές	217,945.16	367,054.76	97,586.07	682,585.99	0.00
Υπόλοιπο 31.12.2011	18,245,074.84	13,861,497.25	113,517,649.88	145,624,221.97	252,828,647.37
Συσσωρευμένες αποσβέσεις					
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	15,936,203.19	1,442,478.99	16,359,002.66	33,737,684.84	0.00
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	15,406,798.08	4,293,755.15	18,899,708.32	38,600,261.55	0.00
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	15,406,798.08	4,293,755.15	18,899,708.32	38,600,261.55	0.00
Αποσβέσεις περιόδου	837,863.56	1,396,703.81	2,523,494.01	4,758,061.38	0.00
Μειώσεις αποσβέσεων	-915,374.12	-565,871.17	-351,721.30	-1,832,966.59	0.00
Μεταφορές	-119,133.91	311,407.89	-192,273.98	0.00	0.00
Συναλλαγματικές διαφορές	137,077.44	228,553.47	1.08	365,631.99	0.00
Υπόλοιπο 31.12.2011	15,347,231.05	5,664,549.15	20,879,208.13	41,890,988.33	0.00
Αναπόσβεστη Αξία 31.12.2010	1,417,243.01	8,492,723.76	95,554,946.84	105,464,913.61	252,828,647.37
Αναπόσβεστη Αξία 31.12.2011	2,897,843.79	8,196,948.10	92,638,441.75	103,733,233.64	252,828,647.37

4. Ίδιοχρησιμοποιούμενα Εγώματα Πάγια - Επενδύσεις σε Ακίνητα (Ενοποιημένα και Ατομικά)

Οι μεταβολές των ενσώματων παγίων περιουσιακών στοιχείων και των επενδύσεων σε ακίνητα του Ομίλου και της Εταιρείας περιγράφονται παρακάτω

Όμιλος

	Γήπεδα Οικόπεδα	Κτίρια & Κτιριακές ενγ/σεις	Μηχανήματα & μηχανικός εξοπλισμός	Μεταφορικά Μέσα	Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	Πάγια υπό εκτέλεση	Σύνολο	Επενδύσεις σε ακίνητα
Δξία κτήσης								
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	34,856,482.18	126,122,113.68	12,291,530.08	3,503,588.13	81,807,788.12	45,750,934.87	304,332,437.06	76,915,225.52
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
Υπόλοιπο 31.12.2010	40,791,178.55	129,111,981.57	13,164,762.68	3,369,524.30	89,632,320.90	48,465,497.89	324,535,265.89	77,282,257.52
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	40,791,178.55	129,111,981.57	13,164,762.68	3,369,524.30	89,632,320.90	48,465,497.89	324,535,265.89	77,282,257.52
Προσθήκες	0.00	9,237,189.06	1,364,103.57	394,430.27	7,404,038.95	1,872,536.18	20,272,298.03	1,005.03
Πωλήσεις -Μειώσεις	0.00	-2,086,868.87	-1,701,378.93	-119,377.43	-12,763,503.91	-147,412.51	-16,818,541.65	0.00
Μεταφορές	0.00	5,170,439.19	762.35	0.00	36,195.53	-4,779,676.38	427,720.69	0.00
Συν/κες Διαφορές	64,845.72	1,866,293.05	52,476.63	14,747.64	658,017.16	-29,058.07	2,627,322.13	0.00
Υπόλοιπο 31.12.2011	40,856,024.27	143,299,034.00	12,880,726.30	3,659,324.78	84,967,068.63	45,381,887.11	331,044,065.09	77,283,262.55
Συμπεριλαμβανόμενες αποσβέσεις								
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2010	0.00	14,369,398.84	8,953,053.90	2,646,268.68	50,837,740.07	0.00	76,806,461.49	1,375,392.09
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	0.00
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
Υπόλοιπο 31.12.2010	0.00	21,918,715.49	9,561,844.35	2,610,627.07	58,416,045.31	0.00	92,507,232.22	2,430,470.66
Υπόλοιπο έναρξης 01.01.2011	0.00	21,918,715.49	9,561,844.35	2,610,627.07	58,416,045.31	0.00	92,507,232.22	2,430,470.66
Αποσβέσεις περιόδου	0.00	8,777,448.98	1,391,454.94	203,654.10	8,592,162.91	0.00	18,964,720.93	0.00
Απομείωση εύλογης αξίας	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μειώσεις αποσβέσεων	0.00	-1,417,272.84	-1,675,425.86	-52,009.14	-12,368,022.48	0.00	-15,512,730.32	-0.08
Μεταφορές	0.00	48,396.83	0.00	0.00	-48,573.83	376,002.82	375,823.82	0.00
Συν/κες Διαφορές	0.00	1,146,808.77	14,137.97	11,227.93	349,469.40	0.00	1,521,644.07	0.00
Υπόλοιπο 31.12.2011	0.00	30,474,097.23	9,292,011.40	2,773,499.96	54,941,079.31	376,002.82	97,856,690.72	3,479,157.56
Αναπόσβαστη Δξία 31.12.2010	40,791,178.55	107,193,266.08	3,602,918.33	758,897.23	31,216,275.59	48,465,497.89	232,028,033.67	74,851,786.86
Αναπόσβαστη Δξία 31.12.2011	40,856,024.27	112,824,936.77	3,588,714.90	885,824.82	30,025,987.32	45,005,884.29	233,187,374.37	73,804,104.99

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ-ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΟΜΙΛΟΥ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΤΟΜΕΑ 31.12.11

	Όμιλος FF Group						Ενοποιημένα στοιχεία
	Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	Κόσμημα - Ρολοί Αξεσουάρ	Ένδυση - Υπόδηση	Πολυκ/μιατα	Λοιποί τομείς	Σύνολο	
Ποσά σε χιλ € 31.12.2011							
Ενσώματα και άυλα περιουσιακά στοιχεία	237,842	116,219	104,215	101,818	51,237	611,331	52,350
Αποθέματα	60,895	190,171	43,939	43,359	3,757	342,121	-2,952
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις						615,801	-80,364
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα						135,501	0
	298,737	306,390	148,154	145,177	54,994	1,704,754	-30,966
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού μη καταμετρήσιμα						247,186	-197,060
Σύνολο						1,951,940	-228,026
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	44,282	82,941	26,888	78,646	2,881	235,638	-64,241
Λοιπά στοιχεία παθητικού μη καταμετρήσιμα						832,949	-20,183
Ίδια Κεφάλαια						883,353	-143,602
Σύνολο						1,951,940	-228,026

Γεωγραφικοί τομείς

	Σύνολο		
	Ελλάδα	Λοιπή Ευρώπη	Ασιατικές Χώρες
Καθαρές Εξωτερικές πωλήσεις	546,052,574.41	117,636,364.62	357,728,277.62
Μη κυκλοφορούν Περιουσιακά στοιχεία	36,676,545.07	2,191,848.75	11,127,881.20
Κεφαλαιουχικές Δαπάνες	12,570,825.37	6,846,557.99	3,620,022.32

Όμιλος

Ποσά σε χιλ. €	Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	Κόσμημα - Ρολοί Αξεσουάρ	Ένδυση - Υπόδηση	Πολυκ/ματα	Λοιποί τομείς	Σύνολο	Απαλοιφές	Ενοποιημένα στοιχεία
31.12.2011								
Πωλίσεις προς εξωτερικούς πελάτες	297,614	510,382	129,466	126,841	5,082	1,069,385	-47,968	1,021,417
Πωλίσεις διατομεακές	847	2,577	5,941	831	399	10,595	-10,595	0
Μείον: Κόστος πωλήσεων	-146,440	-236,218	-89,575	-74,150	-4,495	-550,878	45,979	-504,899
Μείον: Κόστος πωλήσεων διατομεακό	-239	-240	-1,629	-8,485	0	-10,593	10,593	0
Μικτό Κέρδος	151,782	276,501	44,203	45,037	986	518,509	-1,991	516,518
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης	18,918	9,228	1,693	4,753	320	34,912	-8,492	26,420
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	-83,897	-142,925	-45,820	-37,827	-2,635	-313,104	7,428	-305,676
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης διατομεακά	-12	0	-230	0	0	-242	242	0
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	-5,513	-31,479	-10,477	-3,415	-1,212	-52,096	-4,522	-56,618
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας διατομεακά	0	-1	-115	0	0	-116	116	0
Λοιπά έξοδα εκμετάλλευσης	-990	-8,518	-2,924	-220	-59	-12,711	6,043	-6,668
Λειτουργικό κέρδος τομέα (EBIT)	80,288	102,806	-13,670	8,328	-2,600	175,152	-1,176	173,976
Ποσά σε χιλ. €	Λιανικό Ταξιδιωτικό Εμπόριο	Κόσμημα - Ρολοί Αξεσουάρ	Ένδυση - Υπόδηση	Πολυκ/ματα	Λοιποί τομείς	Σύνολο	Απαλοιφές	Ενοποιημένα στοιχεία
31.12.2010								
Πωλίσεις προς εξωτερικούς πελάτες	257,168	508,804	135,349	143,627	6,985	1,051,933	-62,333	989,600
Πωλίσεις διατομεακές	0	942	5,492	824	445	7,703	-7,703	0
Μείον: Κόστος πωλήσεων	-128,864	-231,212	-91,701	-91,375	-6,005	-549,157	58,062	-491,095
Μείον: Κόστος πωλήσεων διατομεακό	-13	-435	-947	-6,167	0	-7,562	7,562	0
Μικτό Κέρδος	128,291	278,099	48,193	46,909	1,425	502,917	-4,412	498,505
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης	16,824	10,013	4,450	3,689	438	35,414	-2,358	33,056
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	-81,804	-132,487	-47,798	-36,004	-2,654	-300,747	2,629	-298,118
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης διατομεακά	0	-26	-101	0	0	-127	127	0
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	-12,398	-33,073	-7,745	-2,342	-797	-56,355	5,603	-50,752
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας διατομεακά	-1	0	0	0	-13	-14	14	0
Λοιπά έξοδα εκμετάλλευσης	-712	-7,441	-2,564	-142	-119	-10,978	-40	-11,018
Λειτουργικό κέρδος τομέα (EBIT)	50,200	115,085	-5,565	12,110	-1,720	170,110	1,563	171,673

Ε Σημειώσεις επί των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων**1. Γενικές πληροφορίες**

Η «Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών Ανώνυμη Εταιρεία Εκμετάλλευσης Καταστημάτων Αφορολογίτων Ειδών και Βιομηχανική, Βιοτεχνική, Τεχνική και Εμπορική Εταιρεία Α.Ε.» είναι ανώνυμη Εταιρεία εγγεγραμμένη στην Ελλάδα στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών με Α.Ρ.Μ.Α.Ε 14216/06/Β/86/06 και η έδρα της είναι στον Αγ. Στέφανο Αττικής. Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στους τομείς του λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου, στην κατασκευή κοσμημάτων και στον τομέα της ένδυσης - Υπόδησης.

Οι παρούσες οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν τις οικονομικές καταστάσεις της «FOLLI FOLLIE GROUP» και των θυγατρικών της, που μαζί αναφέρονται ως Όμιλος και καλύπτουν την περίοδο από την 1η Ιανουαρίου 2011 έως και την 31η Δεκεμβρίου 2011, έχουν εγκριθεί από το Δ.Σ. της Εταιρείας στις 28 Μαρτίου 2012.

1.1 Δομή του Ομίλου

Οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν τις οικονομικές καταστάσεις της μητρικής Εταιρείας και των θυγατρικών της.

Η δομή του ομίλου όπως διαμορφώθηκε μετά την συγχώνευση των δύο εταιρειών εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Επωνυμία Επιχείρησης	Έδρα	Άμεσο % Συμμετοχής	Έμμεσο % Συμμετοχής	Σύνολο
FOLLI FOLLIE UK LTD	ΜΕΓΒΡΕΤΑΝΙΑ	99.99%		99.99%
FOLLI FOLLIE FRANCE SA	ΓΑΛΛΙΑ	100.00%		100.00%
FOLLI FOLLIE SPAIN SA	ΙΣΠΑΝΙΑ	100.00%		100.00%
FOLLI FOLLIE JAPAN LTD	ΙΑΠΩΝΙΑ	100.00%		100.00%
FOLLI FOLLIE HONG KONG LTD	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	99.99%		99.99%
FOLLI FOLLIE ASIA LTD	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE TAIWAN LTD	ΤΑΙΒΑΝ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE KOREA LTD	Ν.ΚΟΡΕΑ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE SINGAPORE LTD	ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE MACAU LTD	ΜΑΚΑΟ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE MALAYSIA LTD	ΜΑΛΑΙΣΙΑ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE THAILAND LTD	ΤΑΥΛΑΝΔΗ		99.99%	99.99%
FOLLI FOLLIE CHINA (PILION LTD)	ΚΙΝΑ	100.00%		100.00%
FOLLI FOLLIE SHENZHEN LTD	ΚΙΝΑ	100.00%		100.00%
BLUEFOL GUAM LTD	ΓΚΟΥΑΜ		99.99%	99.99%
BLUEFOL HAWAII LTD	ΧΑΒΑΗ		99.99%	99.99%
BLUEFOL HONG KONG LTD	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ		99.99%	99.99%
LAPFOL	ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ		75.00%	75.00%
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100.00%		100.00%
LINKS (LONDON) LIMITED	ΜΕΓΒΡΕΤΑΝΙΑ		100.00%	100.00%
LINKS OF LONDON (INTERNATIONAL) LTD	ΜΕΓΒΡΕΤΑΝΙΑ		100.00%	100.00%
LINKS OF LONDON COM LTD (UK)	ΜΕΓΒΡΕΤΑΝΙΑ		100.00%	100.00%
LINKS OF LONDON INC (USA)	Η.Π.Α.		100.00%	100.00%
LINKS OF LONDON (FRANCE)	ΓΑΛΛΙΑ		100.00%	100.00%
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΦΟΡΟΛΟΓΗΜΕΝΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100.00%		100.00%
EIMEC ROMANIA SRL	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	100.00%		100.00%
EIMEC SPORT BULGARIA EOOD	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100.00%		100.00%
ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ Α.Ε.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100.00%		100.00%
ΑΤΤΙΚΑ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	25.00%	25.00%	50.00%
LOGISTICS EXPRESS Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	100.00%		100.00%
NORTH LANDMARK ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	35.00%		35.00%
MFK FASHION LTD	ΚΥΠΡΟΣ	100.00%		100.00%
HDFS SKOPJE DOO (Π.Γ.Δ.Μ.)	Π.Γ.Δ.Μ.	100.00%		100.00%
PLANACO ABEE	ΕΛΛΑΔΑ	100.00%		100.00%
ICE CUBE Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	25.00%		25.00%
COLLECTIVE Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	80.00%		80.00%
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΕΛΛΑΔΑ	44.00%	20.35%	64.35%

4. Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Ενοποιημένη και Ατομική)

2η Εναλλακτική: Έμμεση μέθοδος	Όμιλος		Εταιρεία	
	01.01. - 31.12.2011	01.01. - 31.12.2010	01.01. - 31.12.2011	01.01. - 31.12.2010
	Συνεχιζόμενες δραστηριότητες	Συνεχιζόμενες δραστηριότητες	Συνεχιζόμενες δραστηριότητες	Συνεχιζόμενες δραστηριότητες
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Κέρδη πρό φόρων (συνεχιζόμενες δραστηριότητες)	121,937,756.64	124,712,039.86	-1,614,407.88	2,523,717.35
Πλέον / μείον προσαρμογές για:				
Αποσβέσεις	24,771,469.26	21,674,979.54	12,124,136.31	10,769,094.16
Προβλέψεις	2,456,443.36	1,376,205.55	1,490,744.27	1,114,140.13
Συναλλαγματικές διαφορές	-10,032,741.42	15,022,444.82	0.00	0.00
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	10,914,488.28	7,410,376.23	12,574,645.13	5,812,306.70
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	42,064,170.30	34,005,036.00	39,020,738.92	31,467,372.44
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:				
Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	-31,202,308.68	-28,146,832.02	-1,565,338.37	-5,920,980.70
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	-59,199,200.95	-83,525,552.35	-13,333,361.38	-14,703,959.48
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην δανειακών)	-27,736,375.05	16,885,115.20	-7,928,220.33	11,605,729.20
Μείον:	0.00	0.00	0.00	0.00
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	-40,014,509.82	-33,307,227.27	-36,971,078.44	-30,769,563.71
Καταβληθέντοι φόροι	-33,822,436.50	-46,161,070.27	-15,044,589.71	-19,232,954.70
Σύνολο εισροών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	136,755.42	29,945,515.29	-11,246,731.48	-7,335,098.61
Επενδυτικές δραστηριότητες				
Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών & λοιπών επενδύσεων	-4,824,357.46	-83,154.00	-2,640,357.46	-83,154.00
Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	-23,037,405.68	-23,198,894.61	-9,796,574.51	-9,372,838.61
Εισπραξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	1,155,733.39	437,397.77	107,686.55	278,944.13
Τόκοι εισπραχθέντες	2,863,478.54	1,349,270.88	1,587,980.13	381,898.40
Μερίσματα εισπραχθέντα	0.00	90,604.00	0.00	90,604.00
Είσπραξη από πώληση χρημ/κών περιουσιακών στοιχείων	-12,541,504.57	-18,576,576.91	-12,393,190.67	-18,576,576.91
Μείωση/(Αύξηση) λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	786,078.85	-2,405,646.84	-90,058.43	373,423.27
Σύνολο εισροών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	-35,597,976.93	-42,386,999.71	-23,224,514.39	-26,907,699.72
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Αύξηση Κεφαλαίου	90,477,000.00	0.00	84,588,000.00	0.00
Εισπραξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	77,042,477.01	87,937,835.62	67,500,000.00	64,922,934.00
Εισροές από χρηματοδοτικές μισθώσεις	3,365,298.17	5,002,503.70	2,787,823.81	5,000,000.00
Εξοφλήσεις δανείων	-122,534,110.64	-62,731,046.48	-103,910,219.99	-48,771,876.08
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	-6,395,881.52	-2,795,686.34	-3,533,102.78	-2,614,570.10
Αγορά / πώληση ιδίων μετοχών	-4,392,290.81	3,394,320.22	-4,392,290.81	3,394,320.22
Έξοδα αύξησης κεφαλαίου	-365,384.78	0.00	-313,015.73	0.00
Μερίσματα πληρωθέντα	0.00	-4,077,105.22	0.00	-4,077,105.22
Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	37,197,107.43	26,730,821.50	42,727,194.50	17,853,702.82
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης	1,735,885.92	14,289,337.08	8,255,948.63	-16,389,095.51
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης	133,765,665.18	119,476,328.10	12,585,398.80	28,974,494.31
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	135,501,551.10	133,765,665.18	20,841,347.43	12,585,398.80

D

Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις

1. Κατάσταση Οικονομικής Θέσης (Ενοποιημένη και Ατομική)

1.1 Κατάσταση Οικονομικής Θέσης (Ενοποιημένη)

Περιουσιακά Στοιχεία	ΣΗΜ	31.12.2011	31.12.2010
		Όμιλος	Όμιλος
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Ενσώματα πάγια	4	233,187,374.37	232,028,033.67
Επενδύσεις σε ακίνητα	4	73,804,104.99	74,851,786.86
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	5	103,733,233.64	105,464,913.61
Υπεραξία	5	252,828,647.37	252,828,647.37
Επενδύσεις διαθέσιμες προς πώληση	7	401,992.57	485,950.80
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	20	22,271,275.91	12,541,435.19
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	8	27,323,006.54	27,270,988.72
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		713,549,635.39	705,471,756.22
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Αποθέματα	9	339,169,114.36	296,954,560.36
Εμπορικές απαιτήσεις	10	399,457,535.52	335,068,910.51
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	10	136,105,898.48	110,843,864.44
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα		63,974.28	285,452.08
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	12	66,428.13	382,128.20
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	11	135,501,551.10	133,765,665.18
Σύνολο κυκλοφορούντων		1,010,364,501.87	877,300,580.77
Σύνολο περιουσιακών στοιχείων		1,723,914,137.26	1,582,772,336.99
Ίδια Κεφάλαια & Υποχρεώσεις			
Ίδια κεφάλαια ιδιοκτητών μητρικής			
Μετοχικό κεφάλαιο	13	20,084,463.00	18,176,463.00
Αποθεματικά υπέρ το άρτιο	13	145,211,731.47	62,531,731.47
Λοιπά αποθεματικά	13	-22,927,276.59	-12,922,626.41
Λοιπά στοιχεία καθαρής θέσης	13	-95,722,507.50	-124,141,821.67
Υπόλοιπο κερδών εις νέο	13	674,731,561.73	585,529,812.67
		721,377,972.11	529,173,559.06
Δικαιώματα μειοψηφίας		18,372,835.42	15,287,457.27
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων		739,750,807.53	544,461,016.33
Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	14	314,665,406.03	649,430,022.20
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	20	30,918,280.87	20,837,117.96
Υποχρεώσεις συνταξιοδότησης προσωπικού	15	9,354,397.23	9,426,821.76
Λοιπές μακροπρόθεσμες προβλέψεις	16	3,363,670.42	4,328,843.92
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχ/σεων	17	37,219,235.36	34,367,737.19
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχ/σεων		395,520,989.91	718,390,543.03
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	14	417,244,907.17	136,621,173.23
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα		0.00	242,246.00
Εμπορικές και λοιπές υποχρεώσεις	18	154,021,572.34	163,246,129.25
Τρέχον Φόρος εισοδήματος	19	8,551,418.23	13,056,914.47
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	19	8,744,546.60	6,674,422.27
Μερίσματα πληρωτέα		79,895.48	79,892.41
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχ/σεων		588,642,339.82	319,920,777.63
Σύνολο υποχρεώσεων		984,163,329.73	1,038,311,320.66
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων & υποχρεώσεων		1,723,914,137.26	1,582,772,336.99

3.2 Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων (Ατομική)

Εταιρεία

	Μετοχικό κεφάλαιο	Υπό το έργο	Διαφορές Ενοποίησης	Αποθεματικά ελάττωσης αξίας	Ίδιες Μετοχές	Ασπίδα αποθεματικά	Αποτέλεσμα εις νέον	Συνολογρημένες Διαφορές	Σύνολο καθαρίσ θύσης Εταιρείας	Διακρίματα μετοχικής	Σύνολο Καθαρίσ Θύσης
Υπόλοιπο 1.1.2010	18.176.463,00	62.531.731,47	-85.554.346,48	0,00	-14.713.340,73	-572.839,51	79.804.789,93	0,00	59.672.437,48	0,00	59.672.437,48
Κέρδη μετά από φόρους	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-14.321.109,38	0,00	-14.321.109,38	0,00	-14.321.109,38
Αποτίμηση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-7.719.255,29	0,00	0,00	-7.719.255,29	0,00	-7.719.255,29
Αποτίμηση διαθέσιμων προς πώληση επενδύσεων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-200.994,40	0,00	0,00	-200.994,40	0,00	-200.994,40
Συνολογρημένες Διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ασπίδα έσοδα μη μετέχοντα στο έργο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Έξοδα αόριστος κεφαλαίου θυγατρικής	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ανταρρύθμιση φόρου θυγατρικής στα ίδια κεφάλαια	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	606.545,73	58.139,00	0,00	664.684,73	0,00	664.684,73
Φόρος εισοδήματος που ανεξίτητα με στοιχεία του συνολικού εισοδήματος	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Συνολογρημένο συνολικό έσοδο μετά από φόρους	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-7.313.703,96	-14.262.970,38	0,00	-21.576.674,34	0,00	-21.576.674,34
Αύξηση Κεφαλαίου	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Διάφορα έσοδα / έξοδα στο ίδιο κεφάλαιο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Έξοδα αόριστος κεφαλαίου	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Διακρίματα μετοχικής από μετοχολικό ποσοσών θυγατρικών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Διακρίματα μερίσματα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3.953.623,22	0,00	-3.953.623,22	0,00	-3.953.623,22
Εξοργιστή μετοχικών συστημάτων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	747.032,61	-747.032,61	0,00	0,00	0,00	0,00
Μετοχές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αναρρύθμιση Σημάτων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.073.106,81	1.117.423,57	0,00	5.765.314,57	0,00	5.765.314,57
Αναρρύθμιση μετοχών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υπόλοιπο ππρ 31η Δεκεμβρίου 2010	18.176.463,00	62.531.731,47	-85.554.346,48	0,00	-8.992.340,92	-8.212.617,47	61.948.587,29	0,00	39.907.654,69	0,00	39.907.654,69
Κέρδη μετά από φόρους	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9.962.383,55	0,00	-9.962.383,55	0,00	-9.962.383,55
Αποτίμηση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αποτίμηση διαθέσιμων προς πώληση επενδύσεων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.779.447,21	0,00	0,00	-2.779.447,21	0,00	-2.779.447,21
Συνολογρημένες Διαφορές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ασπίδα έσοδα μη μετέχοντα στο έργο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Έξοδα αόριστος κεφαλαίου θυγατρικής	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ανταρρύθμιση φόρου θυγατρικής στα ίδια κεφάλαια	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Φόρος εισοδήματος που ανεξίτητα με στοιχεία του συνολικού εισοδήματος	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Συνολογρημένο συνολικό έσοδο μετά από φόρους	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.774.445,64	-9.962.383,55	0,00	-12.456.829,19	0,00	-12.456.829,19
Αύξηση Κεφαλαίου	1.908.000,00	82.680.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84.588.000,00	0,00	84.588.000,00
Διάφορα έσοδα / έξοδα στο ίδιο κεφάλαιο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Έξοδα αόριστος κεφαλαίου	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Διακρίματα μετοχικής από μετοχολικό ποσοσών θυγατρικών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Διακρίματα μερίσματα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Εξοργιστή μετοχικών συστημάτων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μετοχές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αναρρύθμιση Σημάτων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αναρρύθμιση μετοχών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Υπόλοιπο ππρ 31η Δεκεμβρίου 2011	20.084.463,00	145.211.731,47	-85.554.346,48	0,00	-13.384.632,73	-13.277.409,67	51.794.202,74	0,00	105.075.988,33	0,00	105.075.988,33

3. Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων (Ενοποιημένη και Ατομική)
3.1 Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων (Ενοποιημένη) **Όμιλος**

	Μετοχικό κεφάλαιο	Υπό το όριο	Διαφορές Ενοποίησης	Αποβλητικές αξίες εφόρων αξίας	Ίδιες Μετοχές	Λοιπά αποβλητικά	Αποτελέσματα εις νέον	Συνολικά Διαφορές	Σύνολο καθαρής θέσης Μετόχων (Εταιρείας)	Διακρίματα μειοψηφίας	Σύνολο Καθαρής Θέσης
Υπόλοιπο 1.1.2010	18,176,463.00	62,531,731.47	-88,727,927.73	0.00	-14,602,091.47	8,119,006.38	501,893,092.92	-59,715,791.52	427,474,482.75	13,621,543.80	441,096,026.55
Κέρδη μετά από φόρους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	83,279,446.43	0.00	83,279,446.43	1,825,061.62	85,104,508.05
Αποτίμηση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,916,129.69	0.00	0.00	-7,916,129.69	0.00	-7,916,129.69
Αποτίμηση διεκδικημάτων προς πώληση επενδύσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-4,120.00	0.00	0.00	-4,120.00	0.00	-4,120.00
Συνολογνημικές διαφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23,229,789.21	23,229,789.21	0.00	23,229,789.21
Λοιπά έσοδα μη μετέχοντα στα κέρδη	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έξοδα αξίωσης κεφαλαίου θυγατρικής	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόρος εισοδήματος που οφείλεται με στοιχεία που αποβλητικά εισοδήματος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	657,456.73	0.00	0.00	657,456.73	0.00	657,456.73
Συνγενητρικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,262,792.76	83,279,446.43	23,229,789.21	99,246,442.68	1,825,061.62	101,071,504.30
Αύξηση Κεφαλαίου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Διάφορα έσοδα / έξοδα στα ίδια κεφάλαια	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έξοδα αξίωσης κεφαλαίου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-81,000.00	0.00	-81,000.00	0.00	-81,000.00
Διακρίματα μειοψηφίας από μεταβολή προσωπικών θυγατρικών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Διανεμηθέντα μερίσματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-3,953,623.22	0.00	-3,953,623.22	0.00	-3,953,623.22
Εξογνήσιμα μετοχικών συμμετοχών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-598,064.97	-598,064.97
Μισθοφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-3,713,389.30	3,274,472.97	0.01	-438,916.82	438,916.82	0.00
Εισοδήματα Συμμετοχών	0.00	0.00	1,900,072.87	0.00	0.00	0.00	0.00	-627,944.51	1,272,108.36	0.00	1,272,108.36
Άγρορα δόλων μετόχων	0.00	0.00	0.00	0.00	5,609,748.55	-1,073,106.31	1,117,423.57	0.00	5,654,065.31	0.00	5,654,065.31
Υπόλοιπο τμχ 31 η Δεκεμβρίου 2010	18,176,463.00	62,531,731.47	-87,027,854.86	0.00	-8,992,342.92	-3,930,283.49	585,529,812.47	-37,113,946.82	529,173,559.04	15,287,457.27	544,461,016.33
Κέρδη μετά από φόρους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	89,518,910.34	0.00	89,518,910.34	1,769,971.85	91,288,882.19
Αποτίμηση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-3,527,144.59	0.00	0.00	-3,527,144.59	0.00	-3,527,144.59
Αποτίμηση διεκδικημάτων προς πώληση επενδύσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-250,887.38	0.00	0.00	-250,887.38	0.00	-250,887.38
Συνολογνημικές διαφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28,419,314.18	28,419,314.18	0.00	28,419,314.18
Λοιπά έσοδα μη μετέχοντα στα κέρδη	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	118.03	118.03
Έξοδα αξίωσης κεφαλαίου θυγατρικής	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόρος εισοδήματος που οφείλεται με στοιχεία που αποβλητικά εισοδήματος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	555,889.45	0.00	0.00	555,889.45	0.00	555,889.45
Συνγενητρικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-3,222,143.02	89,518,910.34	28,419,314.18	114,716,081.50	1,770,089.88	116,486,171.38
Αύξηση Κεφαλαίου	1,908,000.00	82,680,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	84,588,000.00	1,292,850.00	85,880,850.00
Διάφορα έσοδα / έξοδα στα ίδια κεφάλαια	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-42,223.95	0.00	0.00	-42,223.95	0.00	-42,223.95
Έξοδα αξίωσης κεφαλαίου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-2,619,110.11	0.00	-2,619,110.11	-23,605.30	-2,642,715.41
Διακρίματα μειοψηφίας από μεταβολή προσωπικών θυγατρικών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Διανεμηθέντα μερίσματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εξογνήσιμα μετοχικών συμμετοχών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μισθοφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	271,117.71	-317,161.28	0.00	-46,043.57	46,043.57	0.00
Εισοδήματα Συμμετοχών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άγρορα δόλων μετόχων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-4,392,290.81	0.00	0.00	-4,392,290.81	0.00	-4,392,290.81
Υπόλοιπο τμχ 31 η Δεκεμβρίου 2011	20,084,463.00	145,211,731.47	-87,027,854.86	0.00	-13,384,633.73	-9,542,642.36	674,731,561.73	-8,694,652.44	721,377,972.11	18,372,855.42	739,750,807.53

1.2 | Κατάσταση Οικονομικής Θέσης (Ατομική)

Εταιρεία

Περιουσιακά Στοιχεία		31.12.2011	31.12.2010
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
	ΣΗΜ		
Ενώματα πάγια	4	110,037,890.54	108,317,089.63
Επενδύσεις σε ακίνητα	4	73,804,104.99	74,851,786.86
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	5	92,847,591.30	96,216,358.41
Υπεραξία	5	200,171,794.84	200,171,794.84
Επενδύσεις σε θυγατρικές	6	132,264,028.84	131,045,186.98
Επενδύσεις διαθέσιμες προς πώληση	7	399,498.57	483,456.80
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	20	18,340,668.71	8,666,423.10
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	8	16,238,139.97	16,148,081.54
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		644,103,717.76	635,900,178.16
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Αποθέματα	9	99,959,887.22	97,242,586.17
Εμπορικές απαιτήσεις	10	74,538,337.92	68,231,554.52
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	10	33,450,035.70	26,931,065.13
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα		0.00	186,640.00
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	12	66,428.13	382,128.20
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	11	20,841,347.43	12,585,398.80
Σύνολο κυκλοφορούντων		228,856,036.40	205,559,372.82
Σύνολο περιουσιακών στοιχείων		872,959,754.16	841,459,550.98
Ίδια Κεφάλαια & Υποχρεώσεις			
Ίδια κεφάλαια ιδιοκτητών μητρικής			
Μετοχικό κεφάλαιο	13	20,084,463.00	18,176,463.00
Αποθεματικά υπέρ το άρτιο	13	145,211,731.47	62,531,731.47
Λοιπά αποθεματικά	13	-26,662,043.40	-17,204,960.59
Λοιπά στοιχεία καθαρής θέσης	13	-85,554,366.48	-85,554,366.48
Υπόλοιπο κερδών εις νέο	13	51,996,203.74	61,958,587.29
		105,075,988.33	39,907,454.69
Δικαιώματα μειοψηφίας		0.00	0.00
Σύνολο Ίδίων κεφαλαίων		105,075,988.33	39,907,454.69
Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	14	242,204,098.29	555,501,410.00
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	20	29,682,129.67	19,513,480.66
Υποχρεώσεις συνταξιοδότησης προσωπικού	15	7,865,683.00	8,180,539.61
Λοιπές μακροπρόθεσμες προβλέψεις	16	2,721,000.00	3,471,874.00
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχ/σεις	17	37,109,184.40	34,329,737.19
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχ/σεων		319,582,095.36	620,997,041.46
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	14	382,937,594.77	106,243,124.52
Παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα		0.00	242,246.00
Εμπορικές και λοιπές υποχρεώσεις	18	65,263,455.24	67,983,949.85
Τρέχον Φόρος εισοδήματος	19	-2,986,856.61	5,017,541.70
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	19	3,007,581.59	988,300.35
Μερίσματα πληρωτέα		79,895.48	79,892.41
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχ/σεων		448,301,670.47	180,555,054.83
Σύνολο υποχρεώσεων		767,883,765.83	801,552,096.29
Σύνολο Ίδίων κεφαλαίων & υποχρεώσεων		872,959,754.16	841,459,550.98

2. Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος (Ενοποιημένη και Ατομική)**2.1 Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος (Ενοποιημένη)****Όμιλος**

	ΣΗΜ	01.01. - 31.12.2011	01.01. - 31.12.2010
		Συνεχιζόμενες δραστηριότητες	Συνεχιζόμενες δραστηριότητες
Κύκλος εργασιών	21	1,021,417,216.65	989,600,917.39
Κόστος πωλήσεων		-504,899,268.45	-491,095,119.99
Μικτά κέρδη		516,517,948.20	498,505,797.40
Άλλα έσοδα	22	26,420,450.89	33,056,356.97
Έξοδα διοίκησης	23	-56,618,137.96	-55,525,876.87
Έξοδα διάθεσης	23	-305,675,611.22	-297,811,268.79
Άλλα έξοδα	24	-6,667,875.43	-6,552,004.53
Λειτουργικά κέρδη		173,976,774.48	171,673,004.18
Χρηματοοικονομικά έσοδα	25	15,574,035.57	23,575,392.01
Χρηματοοικονομικά έξοδα	25	-67,613,053.41	-70,536,356.33
Κέρδη/Ζημιές προ φόρων		121,937,756.64	124,712,039.87
Φόρος εισοδήματος	26	-30,648,874.45	-39,607,531.82
Κέρδη/Ζημιές μετά από φόρους		91,288,882.19	85,104,508.05
Αποσβέσεις		24,771,469.26	21,674,979.54
Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)		198,748,243.74	193,347,983.72
Λοιπά συνολικά έσοδα/(έξοδα): Απευθείας στην Καθαρή Θέση			
Διαθέσιμα για πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία		-250,887.88	-4,120.00
Αποτίμηση Χρηματοοικονομικών μέσων		-3,527,026.56	-7,916,129.69
Αναβαλλόμενοι φόροι μη μετέχοντες στα κέρδη περιόδου		555,889.45	657,456.73
Συναλλαγματικές διαφορές από μετατροπή εκμεταλλεύσεων εξωτερικού		28,419,314.18	23,229,789.21
Λοιπά συνολικά έσοδα/(έξοδα) μετά από φόρους		25,197,289.19	15,966,996.25
Συγκεντρ/κά συνολ. έσοδα μετά από φόρους		116,486,171.38	101,071,504.30
Το κέρδος αποδίδεται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής		89,518,910.34	83,279,446.42
Δικαιώματα μειοψηφίας		1,769,971.85	1,825,061.62
Σύνολο		91,288,882.19	85,104,508.05
Τα συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα αποδίδονται σε:			
Ιδιοκτήτες μητρικής		114,716,081.50	99,246,442.67
Δικαιώματα μειοψηφίας		1,770,089.88	1,825,061.63
Σύνολο		116,486,171.38	101,071,504.30
Κέρδη / Ζημιές περιόδου ανά μετοχή Βασικά και μειωμένα (σε ΕΥΡΩ) :	27	1.3560	1.3965

|2.2| Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος (Ατομική)

Εταιρεία

	ΣΗΜ	01.01. - 31.12.2011	01.01. - 31.12.2010
		Συνεχιζόμενες δραστηριότητες	Συνεχιζόμενες δραστηριότητες
Κύκλος εργασιών	21	406,493,041.05	379,008,882.89
Κόστος πωλήσεων		-213,849,878.73	-197,532,462.78
Μικτά κέρδη		192,643,162.32	181,476,420.11
Άλλα έσοδα	22	13,707,351.74	18,204,303.58
Έξοδα διοίκησης	23	-22,493,805.42	-22,328,565.90
Έξοδα διάθεσης	23	-127,781,199.76	-123,567,979.15
Άλλα έξοδα	24	-8,404,592.92	-8,169,733.49
Λειτουργικά κέρδη		47,670,915.96	45,614,445.15
Χρηματοοικονομικά έσοδα	25	13,165,691.39	21,843,580.89
Χρηματοοικονομικά έξοδα	25	-62,451,015.23	-64,934,308.69
Κέρδη/Ζημιές προ φόρων		-1,614,407.88	2,523,717.35
Φόρος εισοδήματος	26	-8,347,975.67	-16,844,826.73
Κέρδη/Ζημιές μετά από φόρους		-9,962,383.55	-14,321,109.38
Αποσβέσεις		12,124,136.31	10,769,094.16
Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)		59,795,052.27	56,383,539.31
Λοιπά συνολικά έσοδα/(έξοδα): Ανευθείας στην Καθαρή Θέση			
Διαθέσιμα για πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία		-250,887.88	-4,120.00
Αποτίμηση Χρηματοοικονομικών μέσων		-2,779,447.21	-7,916,129.69
Αναβαλλόμενοι φόροι μη μετέχοντες στα κέρδη περιόδου		555,889.45	664,684.73
Λοιπά συνολικά έσοδα/(έξοδα) μετά από φόρους		-2,474,445.64	-7,255,564.96
Συγκεντρ/κά συνολ. έσοδα μετά από φόρους		-12,436,829.19	-21,576,674.34
Το κέρδος αποδίδεται σε:			
Ιδιοκτίτες μητρικής		-9,962,383.55	-14,321,109.38
Δικαιώματα μειοψηφίας		0.00	0.00
Σύνολο		-9,962,383.55	-14,321,109.38
Τα συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα αποδίδονται σε:			
Ιδιοκτίτες μητρικής		-12,436,829.19	-21,576,674.34
Δικαιώματα μειοψηφίας		0.00	0.00
Σύνολο		-12,436,829.19	-21,576,674.34
Κέρδη / Ζημιές περιόδου ανά μετοχή			
Βασικά και μειωμένα (σε ΕΥΡΩ) :	27	-0.1509	-0.2401



**ΠΡΕΣΒΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΤΟ ΕΡΕΒΑΝ
ΓΡΑΦΕΙΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

Ερεβάν, 3 Φεβρουαρίου 2012

Ταχ. Δ/ση : 6 Demirchian Str., 375002
Yerevan
Τηλέφωνο : 003741-530051,530446
Τηλ/τυπο : 0037410-530049
Ηλεκ. Δ/ση : ecocom-yerevan@mfa.gr

ΘΕΜΑ : Θετικές προοπτικές του κλάδου επεξεργασίας κοσμημάτων.

Το εργοστάσιο επεξεργασίας κοσμημάτων του Ερεβάν μπορεί ακόμα και να διπλασιάσει τις εξαγωγές του λόγω της επέκτασης στις αγορές της Ασίας, εκτιμά ο Εκτελεστικός Διευθυντής του Emil Grigoryan. Ο επιχειρηματίας δεν προσδιορίζει την ετήσια παραγωγή της εταιρείας του, επισημαίνοντας ότι κατά την περίοδο 2000-2002 η εξαγωγή κοσμημάτων έφθασε τα 250 εκ. δολ. και η επέκταση στις αγορές της Ασίας, θα επιτρέψει την αύξηση των εξαγωγών σε 500 εκατ. δολ. σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της εταιρείας του.

Ο κ. Grigoryan είπε ότι στη συνολική δομή της παραγωγικής διαδικασίας, οι εξαγωγές αποτελούν το 90-95% των εμπορικών πωλήσεων που πραγματοποιούν, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό προωθείται στην εγχώρια αγορά. Η επιχείρηση εξάγει στις πρώην σοβιετικές χώρες, καθώς στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη, όπου η εξαγωγή κοσμημάτων αντιμετωπίζει διαρθρωτικές δυσκολίες. Εξήγησε ότι η ευρωπαϊκή αγορά παρουσιάζει σημεία κορεσμού ένεκα της υπερπροσφοράς, ως εκ τούτου, δεν υπάρχει άμεση ανταπόκριση του καταναλωτή στα νέα εμπορικά σήματα και προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου. Ο επιχειρηματίας είπε ότι το χαρακτηριστικό αναλυτικό υπόδειγμα της αγοράς στις χώρες της Ευρώπης σήμερα, εκκινά διαχωρίζοντας τους δυνητικούς αγοραστές χρησιμοποιώντας ως εργαλείο τη διαστρωμάτωση των πολιτών-καταναλωτών σε πολύ πλούσιους και σε μη επαρκώς οικονομικά. Παράλληλα το γεγονός ότι τα αστικά στρώματα, τα οποία είδαν την αγοραστική δύναμή τους ήδη να συρρικνώνεται λόγω της κρίσης, αποτελεί παράγοντα που διαμορφώνει αρνητικές εκτιμήσεις για την πορεία των εξαγωγών σε αυτές τις χώρες.

Όσον αφορά την πολιτική εξαγωγών των ανταγωνιστών, ο κ. Grigoryan εκτιμά ότι οι αγορές της Ασίας αποτελούν πλέον κοινό πεδίο επέκτασης των δραστηριοτήτων όλων των

επιχειρηματιών. Αν και η Κίνα είναι ένας μεγάλος προμηθευτής εμπορευμάτων, ωστόσο, οι εγχώριες ανάγκες δεν καλύπτονται πλήρως.

Εκπρόσωποι του κλάδου τόνιζαν το μέγεθος των έμμεσων φόρων (ΦΠΑ, ειδικός φόρος κατανάλωσης) που είχαν επιβληθεί στα εισαγόμενα προϊόντα στην Κίνα, πριν από την ένταξη της, στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου. Μετά την ένταξη της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, το φορολογικό σύστημα έχει αλλάξει και αυτό αποτελεί σημαντική πρόκληση για όλους τους δημιουργούς κοσμημάτων στην Αρμενία. Για το λόγο αυτό επιδιώκεται και η αρωγή της κυβέρνησης ώστε να διευκολυνθεί κυρίως η διακίνηση της πρώτης ύλης.

Εκπρόσωποι του κλάδου κοσμηματοποιίας επεσήμαναν δύο παράγοντες που περιορίζουν την ανάπτυξη περαιτέρω του κλάδου στην Αρμενία. Ένας από αυτούς συνδέεται με το νομοθετικό πεδίο, το οποίο διευκολύνει την εξαγωγή του χρυσού ακατέργαστου και καθιστά ασύμφορη την τελειοποίηση και επεξεργασία του ως τελικό προϊόν στο εσωτερικό της χώρας. Η επεξεργασία κοσμημάτων χρυσού στην Αρμενία, τόνισαν, είναι δυνατή τόσο από τεχνολογική, όσο και από τεχνική-δεξιοτεχνική άποψη, καθώς υπάρχει μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων επαγγελματιών. Οι εξαγωγείς χρυσού έχουν το δικαίωμα μη καταβολής ΦΠΑ (ο οποίος τους επιστρέφεται μετά την εκκαθάριση της εξαγωγικής διαδικασίας), κάτι που δεν προβλέπεται για την περίπτωση τελειοποίησης του χρυσού, ως πρώτης ύλης, στο εσωτερικό της χώρας.

Το δεύτερο πρόβλημα συνδέεται με τις υψηλές τιμές των πρώτων υλών στις αγορές του εξωτερικού. Επιχειρήσεις παραγωγής κοσμημάτων όπως η παραγωγική μονάδα του Ερεβάν, αγοράζουν το χρυσό σύμφωνα με την τιμή που καθορίζεται (fixing) στην αγορά του Λονδίνου (η διαδικασία fixing για τον χρυσό γίνεται δύο φορές κάθε εργάσιμη ημέρα). Εν τω μεταξύ, οι χώρες με ανεπτυγμένο κλάδο κοσμηματοποιίας, έχουν προνοήσει για την παροχή του χρυσού στους παραγωγούς σε τιμή που είναι κατά 5-10% χαμηλότερη από εκείνη που διαμορφώνεται στην αγορά του Λονδίνου. Είναι κρίσιμο, σύμφωνα με τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων επεξεργασίας χρυσού, να παρέμβει η κυβέρνηση της Αρμενίας και να διευθετήσει το θεσμικό πλαίσιο υπέρ της τελειοποίησης των προϊόντων κοσμήματος εντός της χώρας.

Τα στοιχεία της Εθνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας της Αρμενίας, καταγράφουν για την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτέμβριο 2011 αύξηση 62% των εξαγωγών ακατέργαστου χρυσού από την Αρμενία, στα 1606 κιλά, έναντι 988 κιλών το αντίστοιχο διάστημα του 2010. Η αύξηση αυτή εκτιμάται ότι οφείλεται στις υψηλές τιμές του χρυσού που διαμορφώθηκαν στη διεθνή αγορά. Η δασμολογητέα αξία του εξαγομένου χρυσού ήταν \$ 43,1 εκ. δολ., 2,5 φορές υψηλότερη σε σχέση με το ίδιο διάστημα του 2010, που ήταν 17,08 εκ. δολ. Σημειώνεται ότι

οι εξαγόμενες ακατέργαστες ποσότητες χρυσού, περιέχουν 92% καθαρού πολύτιμου μεταλλεύματος.

Παραλλήλως 1198 κιλά καθαρού χρυσού αξίας 60,96 εκατ. δολ. εισήχθησαν στην Αρμενία το διάστημα Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2011. Το 2010, κατά τη ίδια χρονική περίοδο εισήχθησαν 971 κιλά αξίας 36,665 εκ. δολ. Να σημειωθεί ότι η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Αρμενίας δεν δημοσιεύει πληροφορίες σχετικά με την συνολική παραγωγή κοσμημάτων και τις εξαγωγές τους.

Ο Προϊστάμενος

Κωνσταντίνος Δασκαλόπουλος
Γραμματέας Β' ΟΕΥ

ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ - ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΟΡΟΙ (INCOTERMS1) INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΟΡΟΙ (INCOTERMS1) INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS

EX WORK : ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΣΤΟ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

Στο εργοστάσιο, εκ του εργοστασίου. Όρος τιμολόγησης που σημαίνει ότι τα εμπορεύματα παραδίδονται ελεύθερα στο εργοστάσιο του πωλητή και όλα τα έξοδα και οι κίνδυνοι από εκεί και πέρα βαρύνουν τον αγοραστή.

FREE ON RAIL - TRUCK: ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΣΤΟ ΒΑΓΟΝΙ - ΦΟΡΤΗΓΟ

Free on rail - truck: Ελεύθερο πάνω στο σιδηροδρομικό βαγόνι. Ο πωλητής οφείλει να παραδώσει το εμπόρευμα πάνω στο βαγόνι, στο σταθμό αποστολής. Οι όροι free on rail και free on truck, είναι συνώνυμοι και χρησιμοποιούνται για σιδηροδρομικές μεταφορές.

(FAS) FREE ALONGSIDE SHIP: ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΔΙΠΛΑ ΣΤΟ ΚΑΡΑΒΙ

(Η φόρτωση βαρύνει τον αγοραστή)

Ελεύθερο στο πλευρό (παράπλευρα) του πλοίου. Όλα τα έξοδα και οι κίνδυνοι, μέχρι το σημείο αυτό (ή μέχρι τις φορτηγίδες, αν το πλοίο δεν μπορεί να πλευρίσει), βαρύνουν τον πωλητή.

(FOB) FREE ON BOARD : ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΚΑΡΑΒΙ

Ελεύθερο πάνω στο πλοίο. Όρος που σημαίνει ότι ο πωλητής αναλαμβάνει την ευθύνη και τα έξοδα μέχρι ορισμένου σημείου (δηλ. στο κιγκλίδωμα του πλοίου, ship' s rail, στο λιμάνι φορτώσεως), στο οποίο γίνεται και η μεταβίβαση της κυριότητας του εμπορεύματος (εκτός αν υπάρχει διαφορετική συμφωνία). Από το σημείο αυτό η ευθύνη και τα έξοδα βαρύνουν τον αγοραστή, ο οποίος ειδοποιείται εγκαίρως για την ασφάλιση. Ο αγοραστής υποχρεούται να ναυλώσει κατάλληλο σκάφος (ή να κλείσει ανάλογο χώρο, αν το φορτίο είναι μικρό). Ο όρος έχει γενική εφαρμογή, με επιμέρους παραλλαγές και εξειδικεύσεις στις διάφορες χώρες, όπως π.χ. στις ΗΠΑ για τις οποίες βλέπε τους ακόλουθους όρους:

FOB cars (named carrier at named point). Ο πωλητής βαρύνεται με τα έξοδα μέχρι και τη φόρτωση του εμπορεύματος στο καθορισμένο μεταφορικό μέσο στο συμφωνημένο τόπο και ο αγοραστής βαρύνεται με τα έξοδα μεταφοράς του εμπορεύματος από το παραπάνω σημείο μέχρι τον τόπο προορισμού.

FOB factory. Ο πωλητής ευθύνεται με τα έξοδα προετοιμασίας και συσκευασίας του εμπορεύματος ενώ ο αγοραστής έχει την ευθύνη και το κόστος για την παραλαβή του εμπορεύματος από το εργοστάσιο και την μεταφορά του στον προορισμό.

FOB (named point) freight allowed to (second named point). Ο πωλητής αναλαμβάνει τον κίνδυνο και τα έξοδα μέχρι το συμφωνημένο σημείο φόρτωσης. Επί

πλέον αναλαμβάνει και το ναύλο μέχρι το λιμάνι ή το σταθμό προορισμού, εξουσιοδοτώντας τον αγοραστή να εκπέσει τα έξοδα αυτά από το τιμολόγιο κατά την εξόφληση. Ο αγοραστής πρέπει να ασφαλίσει το εμπόρευμα από το σημείο που περιέρχεται στην κυριότητά του.

FOB (named point) freight prepaid to (second named point). Ο πωλητής βαρύνεται με τα έξοδα μέχρι το συμφωνημένο σημείο φόρτωσης, αλλά καταβάλλει επί πλέον και τον ναύλο μέχρι ένα δεύτερο σημείο ή τον τελικό προορισμό. Στις περιπτώσεις αυτές η μέριμνα και το κόστος για την ασφάλιση βαρύνει τον αγοραστή, από το σημείο στο οποίο το εμπόρευμα περιέρχεται στην κυριότητά του (το πρώτο σημείο).

1. Συλλογή όρων του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου για την πώληση (ή παράδοση) εμπορευμάτων.

ΠΡΟΣΟΧΗ : Για να ισχύσουν και να εφαρμοσθούν πρέπει να συμπεριληφθούν στη σύμβαση, μεταξύ αγοραστή και πωλητή και να αναφέρονται ρητώς, π. χ. Cost and Freight "INCOTERMS 1997".

FOB vessel (named port of export). Ο πωλητής βαρύνεται με τα έξοδα μέχρι και τη φόρτωση του εμπορεύματος πάνω στο πλοίο, στο λιμάνι εξαγωγής που έχει συμφωνηθεί με το αγοραστή, ο οποίος ευθύνεται για το ναύλο και την ασφάλιση, μέχρι τον προορισμό.

FOB (named port of import in foreign country). Ο πωλητής βαρύνεται με όλα τα έξοδα φόρτωσης, ναύλου, εκφόρτωσης, ασφάλισης κλπ. μέχρι το λιμάνι του προορισμού.

FOB (named domestic point). Ο πωλητής βαρύνεται με όλα τα έξοδα μέχρι την παράδοση του εμπορεύματος στην καθορισμένη πόλη. Ο όρος αυτός αποφεύγεται συνήθως, εξαιτίας της ασάφειάς του σχετικά με την έκταση των ευθυνών και των οικονομικών υποχρεώσεων του φορτωτή και του παραλήπτη.

(CIF) COST INSURANCE FREIGHT: ΠΛΗΡΗΣ ΚΑΛΥΨΗ

Κόστος, ασφάλεια, ναύλος. Στις αγοραπωλησίες εμπορευμάτων, ο όρος σημαίνει ότι στην αξία περιλαμβάνεται το κόστος του εμπορεύματος, τα ασφάλιστρα και ο ναύλος, τα οποία βαρύνουν τον πωλητή ενώ ο αγοραστής βαρύνεται με τα έξοδα της παραλαβής και πέρα. Ο πωλητής όμως φέρει τον κίνδυνο των εμπορευμάτων, μέχρι να περάσουν το κιγκλίδωμα του πλοίου στο λιμάνι φορτώσεως.

CIF & C. Αξία CIF συν προμήθεια αντιπροσώπου (commission).

CIF & C & I. Αξία CIF συν προμήθεια τραπεζίης (commission), συν τόκος (interest), από την ημέρα αποδοχής της συναλλαγματικής μέχρι την πληρωμή.

CIF & E. Αξία CIF συν προμήθεια τραπεζής ή συναλλ/τική διαφορά (exchange). Υπάρχει διάσταση απόψεων για την ερμηνεία του όρου, γι' αυτό οι συμβαλλόμενοι οφείλουν να διευκρινίσουν την έννοια του όρου (exchange).

CIF C & I. Κόστος (αξία εμπορεύματος), ασφάλεια, ναύλος, προμήθεια αντιπροσώπου και τόκος (cost, insurance, freight, commission and interest). Συνών. CIF & C & I

(CAF) COST & FREIGHT: ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΠΟ ΑΓΟΡΑΣΤΗ

Κόστος και ναύλος. Όρος που χρησιμοποιείται στις αγοραπωλησίες εμπορευμάτων και σημαίνει ότι στην αξία αυτή περιλαμβάνεται το κόστος του εμπορεύματος και ο ναύλος μέχρι τον τόπο προορισμού (ή κάποιο άλλο συμφωνημένο σημείο). Ο πωλητής ευθύνεται μέχρι το κιγκλίδωμα του πλοίου - ship' s rail, στο λιμάνι της φορτώσεως και για την πληρωμή των ναύλων. Ο αγοραστής αναλαμβάνει κάθε κίνδυνο, ζημία ή απώλεια κατά τη μεταφορά. Η ασφάλιση βαρύνει τον αγοραστή και η σχετική σύμβαση πρέπει να αναφέρει ρητώς ποιους κινδύνους καλύπτει. Σε περίπτωση χρηματοδότησης του εξαγωγέα, εξετάζεται ιδιαίτερος αν όντως καλύφθηκε η ασφάλιση και με ποιους όρους.

ΑΛΛΟΙ ΤΡΟΠΟΙ

EX SHIP : ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΠΛΟΙΟ ΣΕ ΛΙΜΑΝΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Ελεύθερο επί του πλοίου στο λιμάνι προορισμού (εκφόρτωσης). Το εμπόρευμα μεταφέρεται από τον πωλητή και τίθεται στη διάθεση του αγοραστή, επί του πλοίου στον συμφωνημένο χώρο εκφόρτωσης στο λιμάνι προορισμού.

EX QUAY : ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΥΜΑΙΑ

Ελεύθερο επί της προκυμαίας. Ο πωλητής έχει υποχρέωση να θέσει στη διάθεση του αγοραστή το εμπόρευμα, στη συμφωνημένη αποβάθρα και καθορισμένο χρόνο. Οι δασμοί, ανάλογα με τη συμφωνία, μπορεί να βαρύνουν τον αγοραστή (ex quay duties on buyer's a/c) ή τον πωλητή (ex quay duty paid).

DELIVERED FRONTIER: ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ ΣΤΑ ΣΥΝΟΡΑ

Ελεύθερο στα σύνορα, παραδοτέο στα σύνορα. Ο πωλητής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους και τα έξοδα μέχρι τα σύνορα αλλά πριν από το συνοριακό τελωνείο. Ιδιαίτερη συμφωνία απαιτείται για την ασφάλιση, πάντως, κατά κανόνα, ο πωλητής φροντίζει για την ασφάλιση του εμπορεύματος μέχρι τον συμφωνημένο τόπο παράδοσης.

DELIVERED DUTY PAID: ΠΑΡΑΔΟΤΕΑ CIF ΜΕ ΠΛΗΡΩΜΕΝΟΥΣ ΔΑΣΜΟΥΣ

Παραδοτέα με δασμούς πληρωμένους. Εμπορεύματα παραδοτέα στον αγοραστή, στο συμφωνημένο τόπο προορισμού (σιδηροδρομικό σταθμό, λιμάνι ή αποθήκη). Ο πωλητής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους, τα έξοδα και τους δασμούς μέχρι τον τόπο προορισμού. Η συμφωνία πρέπει να καθορίζει την ασφάλιση και τυχόν φόρους (ΦΠΑ κλπ.)

ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ

Οικονομική τακτοποίηση της υποχρέωσης του εισαγωγέα με την τράπεζά του.
Απαιτούνται: Πρωτότυπο τιμολόγιο πώλησης.
Φορτωτικά έγγραφα. Αίτηση διακανονισμού.

ΦΟΡΤΩΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ

Λέγονται τα έγγραφα που συνοδεύουν την φορτωτική και μεταβιβάζονται με οπισθογράφηση. Μερικά από αυτά είναι: Οριστικό τιμολόγιο.
Ασφαλιστήριο. Πιστοποιητικό προέλευσης. Τιμοκατάλογος.
Κατάσταση συσκευασίας κτλ.

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ

- 1. Μετρητοίς (CAD) cash against documents.** Πληρωμή έναντι φορτωτικών εγγράφων. Στο εξωτερικό εμπόριο σημαίνει καταβολή της αξίας των φορτωτικών εγγράφων από τον αγοραστή, κατά την παραλαβή τους από την τράπεζα.
- 2. Υποσχετική promissory letter.** Υποσχετική επιστολή. Επιστολή, με την οποία ο εκδότης απλώς υπόσχεται ότι θα εκπληρώσει μια υποχρέωση ή θα εξοφλήσει μια οφειλή. Σε περίπτωση αθέτησης δεν υπάρχει δυνατότητα διαμαρτύρησης όπως συμβαίνει με το γραμμάτιο (promissory note) που είναι αξιόγραφο. Ο όρος αποτελεί μάλλον ελληνική επινόηση. Ο συνήθης αγγλικός όρος είναι: (written) undertaking ή engagement letter.
- 3. Συναλλαγματική bill of exchange.** Συναλλαγματική. Έγγραφο εντολή πληρωμής (μεταβιβάσιμη με οπισθογράφηση). Εκδίδεται από τον εκδότη (drawer) σε βάρος του πληρωτή ή αποδέκτη (drawee, acceptor) για να πληρώσει ορισμένο ποσό, σε πρώτη εμφάνιση ή σε ορισμένη μελλοντική ημερομηνία, στο δικαιούχο (payee). Ο πληρωτής ευθύνει ως αποδεχθεί τη συναλλαγματική καλείται αποδέκτης (acceptor). Στην εμπορική πρακτική στις ΗΠΑ ο όρος σημαίνει συνήθως συναλλαγματική πληρωτέα σε άλλη χώρα ή σε ξένο νόμισμα, ενώ οι συναλλαγματικές σε δολάρια που είναι πληρωτέες στο εσωτερικό καλούνται drafts.
- 4. Πίστωση letter of credit.** Πίστωση. Πιστωτική επιστολή. Έγγραφο που αποστέλλεται από μία τράπεζα σε άλλη (ανταποκρίτριά της), με το οποίο την εξουσιοδοτεί να καταβάλλει το ποσό που αναγράφεται στην πίστωση, σε ορισμένο πρόσωπο, με ορισμένους όρους.

Foofi