

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ “FOLLI FOLLIE”



Παπαδήμα Ερμιόνη

A.M: 12753

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Σταυρουλάκης
Δημήτριος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όμιλος Folli Follie (FF Group) ιδρύθηκε το 1986 και έχει καταφέρει μέσα στα 30 τελευταία χρόνια να βρίσκεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες εμπορικές ελληνικές επιχειρήσεις με παγκόσμια δραστηριότητα. Δραστηριοποιείται ως όμιλος στο σχεδιασμό, την επεξεργασία και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και λοιπών παρεμφερών αξεσουάρ , στο λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο, στην εκμετάλλευση πολυκαταστημάτων και στη χονδρική και λιανική πώληση επώνυμων ειδών ένδυσης και υπόδησης .

Διαθέτει περισσότερα από 58 σημεία πώλησης στην Ελλάδα ενώ συνολικά δραστηριοποιείται σε 25 χώρες με περισσότερα από 600 σημεία πώλησης διεθνώς.

Βασικός σκοπός για την εκπόνηση αυτής της εργασίας ήταν η μελέτη και αξιολόγηση της στρατηγικής που εφαρμόζει ο όμιλος Folli Follie .

Μέσα από την μελέτη των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων διαπιστώσαμε ότι η στρατηγική που έχει επιλέξει να ακολουθήσει ο όμιλος είναι στρατηγική επέκτασης και ανάπτυξης. Για να μπορέσει να υποστηρίξει αυτή την απόφαση εξωστρέφειας έχει επενδύσει μεγάλα κεφάλαια τόσο στην δημιουργία και ενίσχυση των καναλιών διανομής διεθνώς και στην προσέλκυση άυλων και υλικών πόρων, όσο και στην διάθεση κεφαλαίων για την εξαγορά και απόκτηση εταιρειών και την σύμπραξη στρατηγικών συμμαχιών.

Αξιολογώντας λοιπόν την στρατηγική που εφαρμόζει σε σύγκριση με τους στόχους που έχει θέσει θεωρώ ότι η επιλογή για επεκτατική πολιτική είναι εύστοχη. Καθώς όπως φαίνεται από τα οικονομικά μεγέθη, εντόπισε τις ευκαιρίες που εμφανίστηκαν σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον και τις αξιοποίησε καταφέροντας να αποδώσουν κέρδη στον όμιλο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1.1 Σημαντικές διακρίσεις του ομίλου.....	4
1.2 Οι τομείς δραστηριότητας του ομίλου.....	4
2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ FOLLI FOLLIE.....	7
3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	15
3.1 Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	15
3.2 Ανταγωνισμός.....	19
4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	24
4.1 Ανάλυση αλυσίδας αξιών.....	24
4.2 Πόροι & δυνατότητες ανάλυσης.....	25
4.3 Ανάλυση SWOT.....	29
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ.....	31
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	36
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	39

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όμιλος Folli Follie (FF Group) ιδρύθηκε το 1986 (προϋπήρχε ως ατομική επιχείρηση του Δημητρίου Κουτσολιούτσου από το 1982) έχει έδρα στο 23^ο χιλ. Ε.Ο. Αθηνών – Λαμίας. Είναι εισηγμένη στο ΧΑΑ από 27.10.1997 και δραστηριοποιείται ως όμιλος στην κατασκευή κοσμημάτων και ωρολογίων από πολύτιμα και ημιπολύτιμα μέταλλα και λίθους και στην εμπορία (χονδρική και λιανική) κοσμημάτων και συναφών προϊόντων , δερμάτινων ειδών και αρωμάτων με το σήμα Folli Follie .

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.

Σε ό,τι αφορά την Ελλάδα η Folli Follie διαθέτει περισσότερα από 58 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 Golden Hall και το Notos Galleries, ενώ έχει παρουσία και στα Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών ανά την Ελλάδα.

Η εταιρεία έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη και την εδραίωση της στο εξωτερικό ακολουθεί μια επεκτατική πολιτική και μια στρατηγική ανάπτυξης προσπαθώντας να αποκτήσει δυνατά σημεία πώλησης από άποψη ανταγωνιστικότητας. Μόνο στην Ιαπωνία και την Κίνα η Folli Follie αριθμεί σήμερα περίπου 80 και 100 σημεία πώλησης αντίστοιχα, ενώ συνολικά δραστηριοποιείται σε 25 χώρες με περισσότερα από 600 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.

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.

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 του είναι ανάπτυξη όλων των επιμέρους εταιρειών με απώτερο σκοπό την εδραίωση του ομίλου Folli Follie σε παγκόσμιο επίπεδο.

1.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Με μια επιτυχημένη πορεία, η εταιρεία 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 εξαιρετή επιχειρηματική παρουσία της εταιρείας 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 Jewellery”, ενώ στην Κίνα διακρίθηκε στα Top 100 Fast Growing Company Awards 2008 του περιοδικού Business Watch Magazine. Στην Ελλάδα η εταιρεία και οι ιδιοκτήτες έχουν τιμηθεί πολλές φορές από διάφορους φορείς και περιοδικά όπως στα Επιχειρηματικά Βραβεία του περιοδικού «Χρήμα» και στα Retail Business Awards.

1.2 ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

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 μικρή δραστηριότητα έχει και σε λοιπούς τομείς.

Ο Όμιλος, εκτός από την Ελληνική αγορά, από την οποία προέρχεται το 50% του κύκλου εργασιών του, δραστηριοποιείται μέσω θυγατρικών του εταιρειών, σε χώρες της Ευρώπης, στη Βόρεια Αμερική, στη Μέση Ανατολή, στην Αφρική και στην Ασία.

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 εταιρείας 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 λιανικές πωλήσεις αφορολογητών και φορολογημένων ειδών που πραγματοποιούνται σε καταστήματα εγκατεστημένα σε αεροδρόμια, μεθοριακούς σταθμούς και λιμάνια στην Ελλάδα, στις πωλήσεις φορολογημένων ειδών λιανικής σε σημεία που επιτρέπουν την υλοποίηση αγορών ακόμα και σε όσους δεν ταξιδεύουν, μέσω της θυγατρικής εταιρείας «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΑΕ», καθώς και στις χονδρικές πωλήσεις εμπορευμάτων παραδοσιακών ειδών ταξιδιωτικού εμπορίου, προς πρεσβείες και ένοπλες δυνάμεις.

Οι πωλήσεις των αφορολόγητων ειδών πραγματοποιούνται αποκλειστικά από τη μητρική εταιρεία του ομίλου, σε αναχωρούντες προς τρίτες χώρες (εκτός Ε.Ε) επιβάτες, εντός τελωνειακά ελεγχόμενων χωρών, σε αεροδρόμια, λιμάνια και συνοριακούς σταθμούς, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και τις τελωνειακές διατάξεις.

Η Εταιρεία διαθέτει 97 καταστήματα λιανικού ταξιδιωτικού εμπορίου σε 47 σημεία πώλησης (25 αεροδρόμια, 11 μεθοριακούς σταθμούς και 11 λιμάνια). Ειδικά όσον αφορά στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, η Εταιρεία λειτουργεί συνολικά είκοσι δύο (22) καταστήματα στους χώρους αναχωρούντων ταξιδιωτών. Η θυγατρική εταιρεία Ελληνικές Διανομές ΑΕ, λειτουργεί συνολικά 16 καταστήματα, 10 εκ των οποίων στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

- **Γ Τομέας: Πολυκαταστήματα**

Η εκμετάλλευση των πολυκαταστημάτων του Ομίλου πραγματοποιείται μέσω της Εταιρείας με 2 εκπτώτικα 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», «North Landmark ΑΕ» και «Πολυκαταστήματα Βορείου Ελλάδος» που εκμεταλλεύονται τα πολυκαταστήματα "Attica" στην οδό Πανεπιστημίου, στο εμπορικό κέντρο Golden Hall και προσφάτως στο εμπορικό κέντρο Mediterranean Cosmos στη Θεσσαλονίκη.

- **Δ Τομέας: Χονδρικό-Λιανικό εμπόριο ειδών ένδυσης και υπόδησης**

Ο τομέας ένδυσης-υπόδησης και αρωμάτων του Ομίλου παρέχεται μέσω της ταιρείας και των θυγατρικών της Elmec Romania SRL, Elmec Sport Bulgaria EOOD, ogistics 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 αξεσουάρ και αρωμάτων, 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, είδη ταξιδιού και αντιπροσώπευση εμπορίας αρωμάτων.

ii. Λιανική πώληση υποδημάτων ενδυμάτων και αξεσουάρ που αφορά στη λειτουργία μονοθεματικών (monobrand/ μία φίρμα) και πολυθεματικών (multibrand/πολλές φίρμες ταυτόχρονα) καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων, υποδημάτων-αξεσουάρ και αρωμάτων.

- **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 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.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ FOLLI FOLLIE

ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

«Στόχος μας είναι να καθιερωθεί ο όμιλος και να διατηρήσει την ηγετική του τοποθέτηση στη διεθνή σκηνή της μόδας , μέσα από περαιτέρω ανάπτυξη κάθε μάρκας ξεχωριστά , καθώς και μέσα από την προσέλκυση νέων μαρκών . Η ανάπτυξη του συνεχώς αναπτυσσόμενου δικτύου διανομής συγκαταλέγεται ανάμεσα στους στόχους του ομίλου , ενώ με τα καταστήματα αφορολόγητων ειδών (ΚΑΕ) στοχεύει στη διατήρηση της τοποθέτησης του ως ένα διεθνώς αναγνωρισμένο όνομα ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου.» (ετήσια έκθεση, 2012)



Σχήμα 1: Η Στρατηγική της FOLLI FOLLIE.

Η Στρατηγική της FOLLI FOLIE αποτελείται από τέσσερις βασικούς άξονες:

α) Η παγκοσμιοποίηση

Η διαχείριση (management) της FOLLI FOLIE έχει ως αρχή της να μελετήσει προσεκτικά τις τοπικές συνθήκες της αγοράς και της εταιρείας-στόχου (screening), πριν αποφασίσει την απόκτηση της, ενώ μετά την απόκτηση της διαχείρισης της εταιρείας επενδύει σημαντικά στη διαμόρφωση μιας κοινής εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του Ομίλου. Η διείσδυση της εταιρείας στην κινεζική αγορά αποτελεί ένα πολύ ενδεικτικό παράδειγμα. Η μεγάλη απήχηση των προϊόντων του ομίλου στην Κίνα, όπου ο πληθυσμός είναι μεγάλος και αυξάνεται ραγδαία συνέβαλαν σε αυτή την απόφαση. Ένας δεύτερος λόγος για αυτήν την διείσδυση ήταν η δημιουργία καναλιών διανομής και στην υπόλοιπη ασιατική ήπειρο καθώς αργότερα, η εταιρεία απέκτησε εργοστάσιο εκεί και έγινε πιο εύκολος και σαφώς λιγότερο δαπανηρός ο εφοδιασμός των καταστημάτων. Εκτός από την απόδοση των επενδύσεων ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην απόφαση μίας αγοράς είναι η προσέλκυση και η κατάρτιση των κατάλληλων, έμπειρων και ανταγωνιστικών στελεχών, καθώς ο όμιλος επενδύει πολύ στο τοπικό management. Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους ο όμιλος αποφάσισε να επεκτείνει τη δραστηριότητά του σε ξένες αγορές ήταν, επίσης, η επιθυμία του για διαφοροποίηση, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος εξάρτησης του μόνο από την ελληνική αγορά (Παπαδάκης, 2002).

β) Γεωγραφική Διαφοροποίηση

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της στρατηγικής του ομίλου FOLLI FOLLIE είναι ότι επιλέγει να διεισδύσει σε πολλές αγορές, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον όσον αφορά την απόδοση επένδυσης (ROI). Με τον τρόπο αυτό, ο επενδυτικός κίνδυνος είναι διαφοροποιημένος. Αυτό δίνει την δυνατότητα της διαχείρισης του προγράμματος για τις μακροπρόθεσμες κινήσεις της, χωρίς οι αποφάσεις να συνεπάγονται μεγάλη οικονομική αβεβαιότητα, δεδομένου ότι αυτές δεν εξαρτώνται

από τις αλλαγές σε μια συγκεκριμένη αγορά, αλλά σε ένα συνδυασμό γεγονότων και εξελίξεων που μπορούν να ακυρώσουν ο ένας τον άλλον .

γ) Η οριζόντια ολοκλήρωση

Στόχος του ομίλου με την εφαρμογή της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η επέκταση της παρούσας δραστηριότητας του σε άλλα τμήματα της αγοράς ή σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Με τον τρόπο αυτό έχει καταφέρει να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης καθώς και να περιορίσει τον ανταγωνισμό από αγοραστές και προμηθευτές αφού το μεγαλύτερο μέρος των κερδών του προέρχονται από την εξωτερική αγορά και κυρίως από την ασιατική η οποία αποτελεί και κύρια πηγή εσόδων για τον οργανισμό. Γενικά αυτό που συμπεραίνουμε είναι ότι η οριζόντια ολοκλήρωση πραγματοποιείται με εξωτερική ανάπτυξη του οργανισμού.

δ) Η συνεχής μείωση του κόστους και η βελτίωση της παραγωγικότητας

Η FOLLI FOLLIE είναι μια εταιρεία που έχει συνείδηση του κόστους, η οποία προσπαθεί να μειώσει το κόστος παραγωγής στη διαδικασία παραγωγής, χωρίς, ωστόσο, να θέτει σε κίνδυνο την ποιότητα των προϊόντων της. Αυτή η συνεχής προσπάθεια για τη μείωση του κόστους παραγωγής γίνεται συνειδητά, δεδομένου ότι η διαχείριση του ομίλου έχει καταλάβει από νωρίς ότι ο ισχυρός ανταγωνισμός προέρχεται από χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγής . Γι' αυτό τον λόγο ήταν από τις πρώτες επιχειρήσεις που στράφηκαν στην ασιατική αγορά πριν ακόμα αυτή αρχίσει να ανεβαίνει. Κατάφερε να αποκτήσει έναν μεγάλο αριθμό καταστημάτων με σχετικά μικρό κόστος για τα σημερινά δεδομένα και σε στρατηγικά σημεία. Επίσης ένα σημαντικό στρατηγικό βήμα που έκανε ήταν να δημιουργήσει εργοστάσιο εκεί. Με αυτόν τον τρόπο μείωσε σημαντικά το κόστος καθώς δεν έχει έξοδα μεταφοράς και προμηθεύει τα καταστήματα κατευθείαν από την πηγή με ελάχιστο κόστος.

Επιπλέον η στρατηγική του ομίλου FOLLI FOLIE περιλαμβάνει δευτερεύοντες άξονες που αξίζει να αναφερθούν:

α) Οικογενειακή διαχείριση

Ένα πλεονέκτημα αυτής της εταιρείας είναι η ύπαρξη και άλλων μελών της ιδιοκτήτριας οικογένειας στη διοίκησή της. Πρώτα απ' όλα, υπάρχει μια συμπαγής και συνεχόμενη κουλτούρα στον Όμιλο και, δεύτερον, τα μέλη της διοίκησης γνωρίζουν πολύ καλά τον τομέα, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται λανθασμένες αποφάσεις. Παρόλ' αυτά ο όμιλος δεν αρκείται μόνο στην οικογενειακή διαχείριση αλλά επενδύει και στο management. Με την απόφαση του να επεκταθεί στο εξωτερικό, επενδύει στο τοπικό management, σε αντίθεση με άλλες ελληνικές εταιρείες οι οποίες επιλέγουν και στέλνουν Έλληνα manager προκειμένου να έχουν καλύτερο έλεγχο (πηγή: συνέντευξη με μέλος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας). Επιθυμεί να προσελκύει τους καλύτερους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως εθνικότητας, στους οποίους φροντίζει να παρέχονται όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να αποτελέσουν στο μέλλον ικανά διοικητικά στελέχη τα οποία νοιάζονται πραγματικά για το μέλλον της επιχείρησης και δεν αποτελούν απλούς εργαζόμενους.

β) Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η εταιρική υπευθυνότητα της εταιρείας Folli Follie 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.

Έχοντας ως οδηγό την πολιτική της εταιρικής υπευθυνότητας ο όμιλος φροντίζει να δίνει το στίγμα της εταιρείας σε κάθε είσοδο που κάνει στις διεθνείς αγορές φροντίζοντας πάντα να λαμβάνει υπ' όψιν του την ιδιαιτερότητα κάθε χώρας χωριστά. Έτσι δραστηριοποιείται γύρω από τους 4 βασικούς άξονες:

- Τον άξονα του πολιτισμού και του αθλητισμού:

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. Γενικά η Folli Follie έχει ενεργεί δράση στις χορηγίες τόσο πολιτιστικών όσο και αθλητικών γεγονότων.

- Τον άξονα της κοινωνίας:

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.

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.

- Τον άξονα για το περιβάλλον:

Η Folli Follie συνεχίζει να επιδεικνύει την ευαισθησία της σε θέματα κοινωνικής αλληλεγγύης που δεν αφορούν επαγγελματικές ενέργειες αλλά ζητήματα που η εταιρεία αισθάνεται τη μεγάλη ευθύνη να φέρει στην προσοχή του κοινού .Το Μάιο 2008 η εταιρεία διοργάνωσε ένα μεγάλο Charity Sale στο Χονγκ Κονγκ για να υποστηρίξει τα θύματα του σεισμού στην επαρχία Σιτσουάν.

Τον Ιούνιο 2008, ένα χρόνο μετά τις καταστροφικές φωτιές στη Δυτική Πελοπόννησο, η εταιρεία παρέδωσε στην Κοινότητα Αρτέμιδας του Δήμου Ζαχάρως στην Ηλεία έξι έργα συνολικού ύψους περίπου 1.000.000€.

Η Folli Follie υποστήριξε ενεργά τους πληγέντες του καταστροφικού σεισμού και τσουνάμι που έπληξε την Ιαπωνία τον Μάρτιο του 2011 προσφέροντας 10% των παγκόσμιων πωλήσεων της ολοκληρωμένης συλλογής Heart4Heart.

Τέλος ο όμιλος καθώς και τα κτίρια των Factory Outlets ακολουθούν προγράμματα ανακύκλωσης και προάγουν αυτή την ενέργεια και στους υπαλλήλους τους.

γ) Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

Ο όμιλος έχει πρωταρχικό στόχο να ελκύει ανθρώπινους πόρους, να εξελίξει και να διατηρεί τους καλύτερους ανθρώπους. Είναι πάντα πρωτοπόρος στην πολιτική που ακολουθεί στον κλάδο του και αποδεικνύεται ότι είναι μια εταιρεία που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Ενθαρρύνει τις σωστές επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Γενικά προσπαθεί να υποστηρίξει την αλληλεπίδραση των υπαλλήλων της και την ανταλλαγή απόψεων. Ο Όμιλος FOLLI FOLLIE είναι μια εταιρεία που δίνει μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του και προσπαθεί να την αυξήσει με τη συνεχή βελτίωση στις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού του.

Για τις προαγωγές και τις ανταμοιβές ακολουθεί ένα σύστημα βασισμένο στην θεωρία των προσδοκιών που προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες :

- A. Την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας ,
- B. Την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- C. Την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια. Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει:
 - i. Να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδεκτός (προσδοκία απόδοσης .)

- ii. Να περιμένει ότι αν είναι αποδεκτός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής)
- iii. Να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Τέλος υπάρχουν πρόσθετες παροχές για τους εργαζομένους πέραν του μηνιαίου μισθού. Πιο συγκεκριμένα, η απόδοση εργαζομένου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του. Ανάλογα με την προϋπηρεσία και τη θέση του εργαζομένου το ύψος των αμοιβών ποικίλλει. Τα τελευταία χρόνια έχει σταματήσει η ετήσια αύξηση του μισθού βάση του καθορισμένου ποσοστού όπως ίσχυε παλιότερα. Πλέον δεν είναι αρκετές οι θέσεις στις οποίες έχει διατηρηθεί το ετήσιο bonus αλλά ανάλογα με την σύμβαση πρόσληψης, παρέχουν ακόμα κινητό τηλέφωνο με συγκεκριμένο πλαφόν, αυτοκίνητο και έξοδα κίνησης (πηγή: συνέντευξη με μέλος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας).

δ) Στρατηγικές συμμαχίες

Προκειμένου να ισχυροποιήσει την παρουσία του ανάμεσα στους μεγάλους οίκους ο όμιλος έχει προχωρήσει σε μεγάλες στρατηγικές συνεργασίες. Εισχωρεί στην αχανή κινεζική αγορά και προχωρά σε μια συνεργασία μεγάλης σημασίας για την ίδια με τον Όμιλο FOSUN INTERNATIONAL. Ο όμιλος FOSUN ιδρύθηκε το 1994 από 4 απόφοιτους του Fudan University, ενός από τα πιο σημαντικά πανεπιστήμια στην Κίνα. Ο όμιλος Fosun διαθέτει επενδύσεις στο φαρμακευτικό κλάδο, αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας στην χαλυβουργική, στην μεταλλουργία, στο λιανικό εμπόριο και στις στρατηγικές επενδύσεις, με ετήσια έσοδα πάνω από 44 δισεκατομμύρια RMB το 2012 (περίπου 4,5 δις €).

Με την συμμαχία αυτή κατάφερε την αύξηση του δικτύου των καταστημάτων του στην Κίνα, την ταχύτερα αναπτυσσόμενη αγορά του ομίλου, από όπου προέρχεται άνω του 15% της κερδοφορίας. Επίσης κατάφεραν μαζί να επεκτείνουν τη δράση τους σε αναπτυσσόμενες αγορές όπως η Ινδία και η Ινδονησία.

Τέλος μια ακόμα σημαντική συνεργασία είναι και αυτή με την ελβετική Dufry AG. Η Folli Follie Group υπέγραψε συμφωνία για την πώληση και μεταβίβαση του 49% της συμμετοχής που διατηρεί στα Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών [ΚΑΕ] στην Dufry AG [Dufry]. Η ιστορία της Dufry AG ξεκινά το 1865 και τώρα είναι από τους

κορυφαίους παγκόσμιους παίκτες στο λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο και λειτουργεί 1.400 καταστήματα αφορολογήτων και φορολογημένων ειδών σε αεροδρόμια, κρουαζιερόπλοια, λιμάνια, σιδηροδρομικούς σταθμούς και στο κέντρο της πόλης τουριστικές περιοχές και δραστηριοποιείται σε 45 χώρες σε Ευρώπη, Αφρική, την Ευρασία, την Κεντρική Αμερική και Καραϊβική, Βόρεια Αμερική και τη Νότια Αμερική. Η Dufry ακολουθεί στρατηγική κερδοφόρας ανάπτυξης με έμφαση στους τουριστικούς προορισμούς στις αναδυόμενες αγορές.

Πέραν των οικονομικών πτυχών της συναλλαγής καθώς και την άμεση εμπλοκή στην παγκόσμια αγορά των Duty Free δια μέσω της Dufry, θα επιτρέψει στη Folli Follie να αξιοποιήσει περαιτέρω νέες αγορές όπου η Dufry έχει ήδη παρουσία, ενώ ταυτόχρονα η Dufry θα επωφεληθεί από την παρουσία και την τεχνογνωσία που έχει η Folli Follie σε αγορές όπου η παρουσία της Dufry είναι περιορισμένη. Το κοινό επιχειρηματικό πλάνο είναι η εκμετάλλευση των καταστημάτων πωλήσεων αφορολογήτων ειδών στην Ανατ. Μεσόγειο, περιοχή εξαιρετικής τουριστικής σημασίας με τεράστιες προοπτικές.

3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 Πέντε Δυνάμεις του Porter

Το μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη συστηματική διάγνωση της επικεφαλής ανταγωνιστικής πίεσης σε μία αγορά και την εκτίμηση πόσο σημαντική είναι η κάθε μία (Σχήμα 2).



Σχήμα 2: Οι πέντε δυνάμεις του Porter (M.E. Porter 1980)

1. **Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.**

Είναι η ισχυρότερη των 5 δυνάμεων του ανταγωνισμού και χαρακτηρίζεται από τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δημιουργούνται από μάρκετινγκ για καλύτερη θέση στην αγορά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην αργυροχρυσοχοία η αντιπαλότητα

μεταξύ των ανταγωνιστών είναι υψηλή. Ο όμιλος FOLLI FOLLIE έχει να ανταγωνίζεται για ένα μερίδιο αγοράς σε τέσσερις διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και μεταξύ ισχυρών ανταγωνιστών με παγκόσμια παρουσία. Οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή την ισχυρή αντιζηλία μεταξύ των ανταγωνιζόμενων πωλητών είναι οι εξής:

- Τα υψηλά πάγια έξοδα: Τα υψηλά πάγια έξοδα αντιπροσωπεύουν μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αξιοποίηση της παραγωγικής τους ικανότητας. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να καταλείμουν το κόστος σε μεγαλύτερο όγκο της παραγωγής.
- Διαφοροποίηση προϊόντος : Οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν επώνυμα προϊόντα και δικούς τους πελάτες που δημιουργήθηκαν από παλαιότερες διαφημίσεις, από εξυπηρέτηση πελατών, από διαφορές στο προϊόν, ή απλά επειδή μπήκαν πρώτοι στον κλάδο. Η διαφοροποίηση δημιουργεί εμπόδια επειδή η νέα επιχείρηση πρέπει να υποστεί σημαντικά κόστη για να πείσει τους αγοραστές να αλλάξουν προϊόν και συνήθεια. Πρόκειται για ένα σοβαρό εμπόδιο στον τομέα των κοσμημάτων καθώς τα κοσμήματα αποτελούν είδος πολυτελείας και οι αγοραστικές αποφάσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο στην τιμή και κατά δευτερεύοντα στον σχεδιασμό, στην επιλογή των υλικών, των μετάλλων και των λίθων.
- Η εναλλαγή ισχυρών ανταγωνιστών: Ο όμιλος έχει να ανταγωνιστεί με εταιρείες που όχι μόνο τον ξεπερνούν σε παραγωγική ικανότητα, αλλά και σε πολυμορφία.
- Εμπόδια εξόδου: Η αργυροχρυσοχοία είναι ένας κλάδος που απαιτεί ειδικά στοιχεία ενεργητικού και υψηλή αρχική επένδυση. Θα ήταν δύσκολο για μια εταιρεία να σταματήσει να ανταγωνίζονται την εν λόγω βιομηχανία, ακόμη και αν η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου της είναι χαμηλή ή και αρνητική.

2. Η απειλή των νεοεισερχόμενων.

Αυτή η ανταγωνιστική δύναμη είναι μέτρια, κυρίως λόγω των ακόλουθων παραγόντων:

- Οικονομίες κλίμακας: Ο παράγοντας αυτός αποθαρρύνει την είσοδο επειδή αναγκάζει τους δυνητικούς ανταγωνιστές είτε να εισέλθουν σε μια μεγάλη βάση κλίμακα, μια δαπανηρή και ίσως επικίνδυνη κίνηση, είτε να αποδεχθεί μια μειονεκτική θέση κόστους και μειωμένη κερδοφορία.
- απαιτήσεις πόρων: Η αργυροβιομηχανία είναι ένα εντατικό κεφάλαιο και για να εισέλθει μια εταιρεία στην αγορά χρειάζεται μια τεράστια επένδυση κεφαλαίου. Ένα σημαντικό εμπόδιο πόρων περιλαμβάνει επίσης την πρόσβαση στην τεχνολογία, στην ειδική εμπειρία και τεχνογνωσία.
- Η δύσκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες: Υπάρχουν ειδικές πολιτικές κανονισμών που ορίζουν τα σημεία από τα οποία μπορούν να ληφθούν οι πρώτες ύλες. Επιπλέον στον τομέα των κοσμημάτων η πρόσβαση στις πρώτες ύλες είναι ιδιαίτερα δαπανηρή λόγω του μεγάλου κόστους των πρώτων υλών.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου δημιουργείται από την ανάγκη της νέας επιχείρησης να εξασφαλίσει κανάλια διανομής των προϊόντων της. Όσο πιο λίγα είναι τα κανάλια χονδρικής ή λιανικής πώλησης ενός προϊόντος και οι σημερινοί ανταγωνιστές τα έχουν εξασφαλίσει, προφανώς τόσο πιο δύσκολη η είσοδος στον κλάδο. Η Follie Follie αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα καθώς είναι από τους ανταγωνιστές του κλάδου που διαθέτει δικό της κανάλι διανομής και διάθεσης των προϊόντων της.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Αυτή η δύναμη είναι μέτρια προς υψηλή. Λόγω του αντικειμένου του κλάδου(κατασκευή και εμπορία κοσμημάτων, ωρολογίων, κλπ) και της μορφής των πωλήσεων που είναι κυρίως λιανικές, η δύναμη των καταναλωτών δεν είναι πάντα το ίδιο υψηλή καθώς δεν μιλάμε πάντα για αγορά μεγάλων ποσοτήτων ώστε να μπορούν να έχουν και την αντίστοιχη επιρροή διαπραγματεύσεων. Παρόλ' αυτά, εκμεταλλευόμενοι την κατάσταση του γενικότερου κλίματος που επικρατεί τα τελευταία χρόνια λόγω της κρίσης, τους δίνεται αρκετή δύναμη ώστε να διαπραγματευτούν και να επιτύχουν εκπτώσεις σε τιμες και άλλους ευνοϊκούς όρους . Ενας άλλος παράγοντας που αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι το γεγονός ότι το κόστος των αγοραστών να στραφούν σε ανταγωνιστικά σήματα είναι σχετικά χαμηλό. Έτσι έχουν την ευελιξία να καλύψουν τις ανάγκες τους αλλάζοντας τα εμπορικά σήματα καθώς λόγω του ευρύτερου κλίματος και της ανάπτυξης της τεχνολογίας και του διαδικτύου είναι πλήρως ενημερωμένοι σχετικά με την ζήτηση και τις τρέχουσες τιμές στην αγορά.

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή . Η ομάδα προμηθευτών δεν έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη διότι υπάρχουν υποκατάστατα για το βασικό προϊόν των προμηθευτών . Ο όμιλος Folli Follie είναι μια πολυ μεγάλη επιχείρηση με παρα πολλά δίκτυα και καταστήματα με αποτέλεσμα να αποτελεί σημαντική δραστηριότητα των εσόδων των προμηθευτών του. Επίσης οι προμηθευτές είναι πολλοί άρα δεν είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι απο τους αγοραστές. Τα προϊόντα δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα και έτσι μπορεί εύκολα να υποκαταστήσει το ένα προϊόν με κάποιο άλλο ανταγωνιστικότερο.

5. Η απειλή των υποκατάστατων

Στον τομέα όπου κινείται ο όμιλος η ανταγωνιστική πίεση της απειλής των υποκατάστατων είναι μέτρια προς υψηλή.

Υπάρχουν αρκετά μέταλλα και λίθοι που καλύπτουν όλη την κλίμακα απαιτήσεων των καταναλωτών. Παλαιότερα στην αργυροχρυσοχοΐα χρησιμοποιούσαν κυρίως χρυσό και ασήμι . Τα τελευταία χρόνια όμως έχουν εισέλθει και άλλα μέταλλα στον χώρο τα οποία αποτελούν πιο οικονομική λύση και μπορούν να αντικαταστήσουν το ένα το άλλο, το ίδιο ισχύει και για τον τομέα των δερμάτινων ειδών με την αντικατάσταση τους από συνθετικά δέρματα κλπ. Η πλατίνα και ο χρυσός μπορούν να αντικατασταθούν από το ασήμι και το τιτάνιο που είναι μικρότερης αξίας αλλά εξίσου καλής ανθεκτικότητας. Το ίδιο συμβαίνει και στους λίθους. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία πολύτιμων και ημιπολύτιμων λίθων.

Με λίγα λόγια καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο τομέας της αργυροχρυσοχοΐας είναι ιδιαίτερα δύσκολος και ανταγωνιστικός διότι υπάρχουν πολλά υποκατάστατα που μπορούν να αντικαταστήσουν άλλα, αναλόγως τις απαιτήσεις και τις δυνατότητες που έχει το καταναλωτικό κοινό.

4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Παρά την μακρά ελληνική παράδοση στην αργυροχρυσοχοΐα, λίγες είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου που κατάφεραν να χτίσουν μια αναγνωρίσιμη επωνυμία, να γίνουν σημείο αναφοράς του ελληνικού κοσμήματος και να εξάγουν την παραγωγή και τη φιλοσοφία τους.

Το 2011 παρατηρήθηκε έντονη προσπάθεια εξαγωγών στον τομέα της αργυροχρυσοχοΐας. Σημαντικός παράγοντας που ώθησε τις επιχειρήσεις να στραφούν στις ξένες αγορές ήταν η υποχώρηση της εγχώριας ζήτησης σε ποσοστό που ξεπερνά το 50% . Πέρα όμως από τις αδυναμίες της ελληνικής παραγωγής, πρόβλημα ανταγωνιστικότητας δημιούργησε τόσο το λαθρεμπόριο κοσμημάτων και

πρώτων υλών όσο και το φορολογικό καθεστώς, που διέπει την αγορά κοσμημάτων με την υποχρέωση προκαταβολής ΦΠΑ για την αγορά της πρώτης ύλης, ο υψηλός ΦΠΑ σε σχέση με τους ανταγωνιστές αλλά και ο Φόρος Πολυτελείας που μόλις στις αρχές του 2012 αποφασίστηκε να καταργηθεί.

Σε αυτή την κίνηση εξωστρέφειας ο όμιλος Folli Follie παρουσιάζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ομίλους του κλάδου, καθώς επενδύει μεγάλα κεφάλαια στην ισχυροποίηση της θέσης του στα σημεία πώλησης που ήδη διαθέτει στο εξωτερικό. Επίσης προχωρεί σε σημαντικές επενδύσεις και συνεχή ανάπτυξη του δικτύου στην αχανή, αλλά και «χρυσοφόρο» όπως αποδείχθηκε για την εταιρία, Ασιατική ήπειρο, με έμφαση βέβαια την αγορά της Κίνας. Χαρακτηριστικό της δυναμικής ανάπτυξης της Folli Follie στην κινεζική αγορά, όπου ήδη λειτουργούν 250 σημεία πώλησης σε συνεργασία με την Fosun, είναι ότι πραγματοποιείται ένα νέο άνοιγμα κάθε εβδομάδα.

Αυτή η συνεργασία με τον όμιλο Fosun International και η εδραίωση της θέσης του ομίλου στην ασιατική ήπειρο δίνει το πλεονέκτημα στον όμιλο και τον καθιστά ανάμεσα στους ισχυρούς του κλάδου με αναγνωρίσιμο "brand name" παγκοσμίως.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αύξηση των τιμών του ομίλου συγκριτικά με παλαιότερα χρόνια (αύξηση πωλήσεων 20,3%, αύξηση κερδών 9%, κτλ. www.carital.gr) ισοσκελίζοντας έτσι την εγχώρια πτώση λόγω του συνεχώς επιδεινούμενου περιβάλλοντος.

Επιπλέον, ο όμιλος έχει προσαρτήσει ακόμη μια εταιρεία επώνυμου κοσμήματος την Links of London, η οποία κινείται σε υψηλότερη τιμολογιακή κατηγορία, αλλά διαθέτει διείσδυση σε Βρετανία ήταν μάλιστα ο επίσημος κατασκευαστής κοσμημάτων των Ολυμπιακών Αγώνων του Λονδίνου), και αναπτύσσεται τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ασία.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Oxette

Καταξιωμένη φίρμα στην εγχώρια αγορά με έντονη διεθνή παρουσία αποτελεί επίσης η Oxette, η οποία ελέγχεται από την εταιρεία Perideo με έδρα τη Βόρεια Ελλάδα. Η εταιρεία δημιουργήθηκε το 1998 και σήμερα διαθέτει περισσότερα από 165 καταστήματα και shop in shops και περισσότερα από 500 συνεργαζόμενα σημεία πώλησης σε 28 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία, παράγει σε σημαντικό ποσοστό τα κοσμήματά της στην Ελλάδα, αλλά εξάγει τόσο στην ΝΑ Ευρώπη, στη Μέση Ανατολή αλλά και την Ασία.

Loisir

Η LOISIR είναι ένα ελληνικό brand του ομίλου Perideo A.E. που σχεδιάζει, παράγει, και διανέμει κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ μόδας. Η Perideo A.E. αριθμεί πάνω από 25 χρόνια εμπειρίας με μία επιτυχημένη πορεία στην αγορά κοσμημάτων και ρολογιών. Η Loisir ιδρύεται το 1999 και είναι το 2ο επώνυμο brand του ομίλου Perideo. Το 1999 δημιουργείται το πρώτο Loisir Shop. Το 2006 η Loisir αριθμεί 20 καταστήματα στην Ελλάδα και πάνω από 150 σημεία πώλησης. Το 2009 η Loisir δημιουργεί τα πρώτα σημεία πώλησης στο εξωτερικό με πάνω από 150 corners διαθέτοντας σήμερα shops σε 7 χώρες: Κύπρος, Ρωσία, Τσεχία, Ρουμανία, Σ. Αραβία, F.Y.R.O.M., Αλβανία. Το 2010 η Loisir ανανεώνεται παρουσιάζοντας το νέο της δυναμικό concept, στοχεύοντας σε μεγάλη ανάπτυξη του δικτύου της εντός και εκτός συνόρων. Στόχος μας είναι να καλύψουμε την ζήτηση της αγοράς προσφέροντας “The perfect gift”. Ιδέες δώρου, σε ιδανική σχέση σχεδιασμού, ποιότητας και τιμής, δημιουργώντας ένα πολυτελές περιβάλλον, προσιτό σε όλους.

Apriati

Η φίρμα Apriati που δημιουργήθηκε πριν μια δεκαετία από τους σχεδιαστές κοσμημάτων Αθηνά Αξιώτη και Θέμη Μπόμπολα, αποτελεί σήμερα μια μικρή αλλά σημαντικά υπολογίσιμη δύναμη στην αγορά, με σημαντική ανταπόκριση στο διεθνές κοινό, καθώς δημιουργίες τους προωθούνται από blogs μόδας και χαίρουν την αναγνώριση των fashionistas. Οι δημιουργοί της φίρμας σπούδασαν στην Ιταλία και σήμερα εκτός από παρουσία στην Αθήνα και τη Μύκονο, διαθέτουν κατάστημα στο Παρίσι και τη Ζυρίχη αλλά και συνεργασίες με καταστήματα στο Πόρτο την Μπολόνια και το Κατάρ.

Εκτός από την «Λαλαούνης» που διαθέτει διεθνή αναγνώριση και τον Έλληνα σχεδιαστεί Μηνά, η εγχώρια αγορά επιμερίζεται σε γνωστές επιχειρήσεις που σχεδιάζουν και εμπορεύονται κοσμήματα στη λογική των μπουτίκ-κοσμηματοπωλείων (Καίσαρης, Βιλδιρίδης, Κατραμόπουλος, Βουράκη κ.ά.)

Li-LA-LO A.E

Η **Li-LA-LO** είναι μια Ελληνική εταιρεία που άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στις **7 Ιουνίου του 2001** στη Γλυφάδα. Μετά την επιτυχία του πρώτου καταστήματος ακολούθησαν άλλα 13 καταστήματα: Notos Galleries Ομόνοια, Κολωνάκι, Πειραιάς, Σύνταγμα, The Mall, Πάτρα, Κηφισιά, Ζάκυνθος, Golden Hall καθώς και δύο νέα καταστήματα στη Θεσσαλονίκη αλλά και στην Κύπρο, στη Λευκωσία, την Πάφο & τη Λάρνακα.

Τα κοσμήματα **Li-LA-LO** επιδιώκουν να συνδυάσουν πρωτοτυπία και ποιότητα σε προσιτές τιμές. Τα υλικά που χρησιμοποιούν είναι χρυσός 18K, ασήμι 925°, μπριγιάν και πολύτιμους λίθους . Αυτό που επιδιώκει ως εταιρεία είναι να μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της σύγχρονης γυναίκας και να μπορέσει να δημιουργήσει κοσμήματα τα οποία να φοριούνται όλες τις ώρες της ημέρας.

Συνεργάζεται με Ευρωπαίους σχεδιαστές, αλλά κυρίως με νεους Έλληνες οι οποίοι δημιουργούν χειροποίητες συλλογές .

Έχει αναπτύξει το δίκτυο πωλήσεων επιλέγοντας προσεκτικά συνεργάτες χονδρικής σε πολλές περιοχές της χώρας, με σκοπό να έχει παρουσία σε σημεία που αντιπροσωπεύουν τις αρχές και τις αξίες της εταιρείας.

Επίσης, η **Li-LA-LO** A.E. είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος της NOMINATION στην Ελλάδα. Η NOMINATION είναι μια Ιταλική εταιρεία που άρχισε την λειτουργία της το 1987, με έδρα τη Φλωρεντία. Το βασικό υλικό των κοσμημάτων της εταιρείας είναι το ατσάλι, ένα υλικό απολύτως υποαλλεργικό, εξαιρετικά ανθεκτικό και με διάρκεια μιας ζωής. Για αυτό ακριβώς το λόγο, η NOMINATION δίνει εγγύηση 2 χρόνων στα κοσμήματα της.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική που ακολουθεί η LI LA LO είναι αρκετά κοντά με την στρατηγική της Folli Follie οπότε αυτό την καθιστά ως έναν από τους κύριους ανταγωνιστές της στην εγχωρία αγορά καθώς απευθύνονται στο ίδιο καταναλωτικό κοινό χρησιμοποιούν παρόμοια υλικά και τεχνικές και ανταγωνίζονται και στις τιμές.

4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 Ανάλυση Αλυσίδας Αξιών

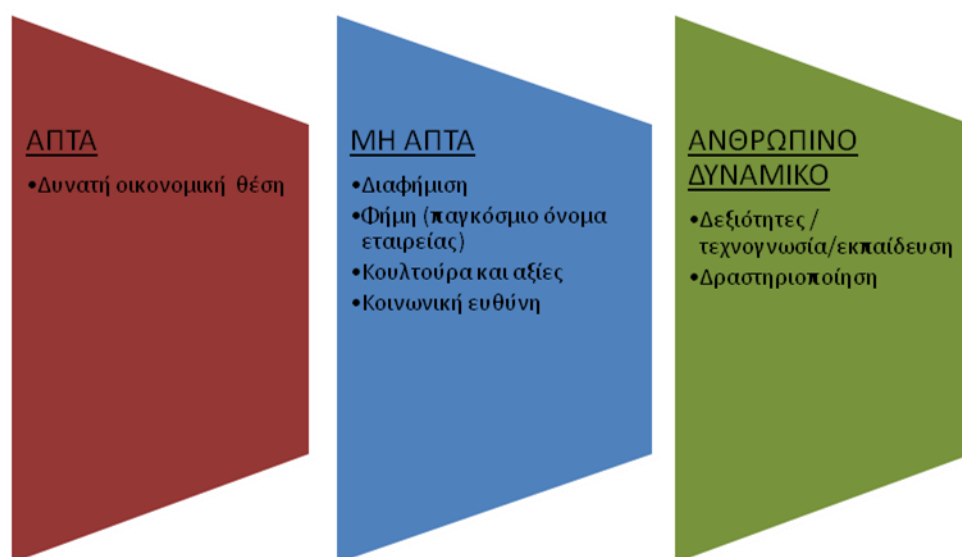
Σύμφωνα με τον Porter (1980), για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση πρέπει να προσφέρει διαρκώς αξία στους πελάτες. Έτσι, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα θεωρητικό μοντέλο που αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που δημιουργούν και ενισχύουν την αξία και στοχεύουν στη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Porter διαιρεί τις δραστηριότητες των οργανώσεων σε πρωτοβάθμιες και υποστηρικτικές δραστηριότητες (ME Porter, 1980). Κύριες δραστηριότητες είναι οι ανησυχίες με τη δημιουργία ή την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι δραστηριότητες υποστήριξης με την σειρά τους βοηθούν να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των κύριων δραστηριοτήτων. Το σχήμα που ακολουθεί δείχνει πώς ο όμιλος Folli Follie δημιουργεί το περιθώριο.



Σχήμα 3: Ανάλυση αλυσίδας αξιών του ομίλου Folli Follie.

4.2 Πόροι & Δυνατότητες Ανάλυσης

Ένας από τους τρόπους σκέψης σχετικά με τις στρατηγικές δυνατότητες της εταιρείας είναι να εξετάσει τις δυνάμεις της και τα αδύνατα σημεία. Το κύριο καθήκον κατά το στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης είναι να εντοπιστούν εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .



Σχήμα 4: Οι πόροι του ομίλου.

Α. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Δυναμική στρατηγική

Η Στρατηγική του ομίλου Folli Follie βασίζεται σε 4 βασικά στοιχεία που αναφέρονται ανωτέρω, η οποία ενίσχυσε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και της επέτρεψε να διατηρήσει την ανάπτυξή της (Σχήμα 1)

- Ισχυρή οικονομική θέση

Παρόλο το συνεχώς επιδεινούμενο περιβάλλον ο όμιλος Folli Follie κατάφερε να σημειώσει αύξηση πωλήσεων και κερδών. Πιο συγκεκριμένα, στον απολογισμό της χρήσης του 2012 οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 8,7% και ανήλθαν στα 841,5 εκ. ευρώ, έναντι 775,5 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι, τα μεικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 8,6% και ανήλθαν στα 417,5 εκ. ευρώ, ενώ το σχετικό περιθώριο παρέμεινε σταθερό στο 49,6%.

Τα λειτουργικά κέρδη ανήλθαν στα 151,9 εκ. ευρώ, έναντι 142,7 εκ. ευρώ το 2011 και παρουσίασαν και αυτά αύξηση κατά 6,4%. Τα κέρδη προ φόρων διαμορφώθηκαν στα 114,2 εκ. ευρώ έναντι 103,7 εκ. ευρώ το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 10,2%. Επίσης, το EBITDA ανήλθε στα 171,9 εκ. ευρώ αυξημένο κατά 6,9%, με το σχετικό περιθώριο να διαμορφώνεται στο 20,4% έναντι 20,7% του 2011.(ετήσια έκθεση 2012)

- Διαφήμιση

Ο όμιλος θεωρεί την διαφήμιση σημαντικό παράγοντα στην προώθηση και καθιέρωση του brand στην συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Γι' αυτό επενδύει μεγάλα ποσά στην δημιουργία της εκάστοτε διαφημιστικής του καμπάνιας (Εξοδα προβολής & διαφήμισης 4,641,728.90 για το 2012 έναντι 3,668,138.63 για το 2011.)

- Καθιερωμένη φήμη

Ο όμιλος έχει δημιουργήσει μια σταθερή επωνυμία στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Με την επωνυμία του, μαζί με τις στρατηγικές συμμαχίες του, έχει δημιουργήσει εμπορική φήμη η οποία θεωρείται ως άυλος πόρος για την εταιρεία.

- Οικονομίες κλίμακας

Η εταιρεία έχει την ικανότητα να επιβάλει οικονομίες κλίμακας, προκειμένου να προωθήσει την παραγωγικότητά του. Αυτό αποδεικνύεται εξάλλου και από την στρατηγική του κίνηση να παράγει σε μια χώρα που έχει φτηνά εργατικά έξοδα ,όπως είναι η Κίνα , και να τα διανέμει στα σημεία πώλησης απο εκεί .

- Κουλτούρα και Αξίες

Ο όμιλος Folli Follie έχει πολλές εταιρικές αξίες που διαμορφώνουν τον τρόπο που οι άνθρωποι συμπεριφέροντε στο χώρο εργασίας τους. Ενθαρρύνει τις σωστές επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Είναι δική τους υπόθεση αν θα φτάσουν σε φιλικό επίπεδο. Γενικότερα, προσπαθεί να υποστηρίξει την αλληλεπίδραση των υπαλλήλων του και την ανταλλαγή απόψεων . Μια ιδέα για αυτή την προσπάθεια ήταν η δημιουργία ενός χώρου όπου μπορούν να περνούν το χρόνο του διαλλείματος για φαγητό . Κάθε μέρα έχουν όλοι ένα 20λεπτο διάλλειμα για φαγητό και δεν επιτρέπουν το φαγητό στον χώρο εργασίας παρα μόνο στον συγκεκριμένο χώρο εστίασης .(πηγή: συνέντευξη με μέλος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας)

- Ανθρώπινο Δυναμικό

Στον όμιλο, οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται ως η πιο αξιόλογη μορφή κεφαλαίου. Ο όμιλος απασχολεί περίπου 6.000 εργαζόμενους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εταιρία ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε business unit π.χ. ενδύματα , αξεσουαρ , κοσμήματα απασχολεί υπαλλήλους σχετικούς με το αντικείμενο της εργασίας .Επίσης ανάλογα με την εταιρία που αναφερόμαστε συναντάμε λόγου χάρη μόνο υπαλλήλους γραφείου ή πωλητές καταστημάτων. Επειδή η κύρια δραστηριοποίηση της εταιρίας είναι τα κοσμήματα και τα αξεσουάρ απασχολούν το μεγαλύτερο όγκο των εργαζομένων εκεί. Συναντούμε απο σχεδιαστές και τεχνίτες αργυροχρυσοχοΐας μέχρι υπεύθυνους μάρκετινγκ και πωλητές λιανικής πώλησης .

Όσον αφορά την αξιολόγηση υπάρχει ετήσιο πλάνο το οποίο ανακοινώνεται στον εργαζόμενο στην αρχή κάθε έτους. Θέτουν στόχους προς επίτευξη και ανάλογα με την θέση του εργαζομένου γίνεται αξιολόγηση του απο προϊσταμένου ή υφισταμένου.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού είναι κύρια ζητήματα που απασχολούν την εταιρεία και ειδικά το τμήμα μανάτζμεντ της επιχείρησης. Η εκπαίδευση παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ανάλογα με το προσωπικό που θα εκπαιδευθούν τους ταξινομούν σε τρεις κατηγορίες:

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα,
- Στο νέο προσωπικό με πείρα και
- Στο κανονικό προσωπικό.

Αρχικά, στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα στο αρχικό στάδιο δίνεται μια γενική εικόνα της οργάνωσης της επιχείρησης και στη συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται στο τμήμα του όπου ακολουθεί η εκπαίδευση του. Έπειτα, στο νέο προσωπικό με πείρα χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα όπως διαλέξεις με σκοπό να μάθει τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης. Τέλος στο κανονικό προσωπικό χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης. *(πηγή: συνέντευξη με μέλος του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας)*.

B. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Η αβεβαιότητα που απορρέει από την Ελληνική δημοσιονομική κρίση έχει και είναι πιθανό να συνεχίσει να έχει αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στα λειτουργικά αποτελέσματα και την οικονομική κατάσταση του Ομίλου.
- Οι μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά.
- Οι δυσμενείς συνθήκες που επικρατούν στις αγορές που δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

- 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.

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



1. Strengths (Προτερήματα)

- Καλή ορατότητα της μάρκας στην Ευρώπη και την Ασία μέσω των σημείων πώλησης
- Σημαντική εμπειρία στην κινεζική αγορά (15% των πωλήσεων το 2012)
- Καθιερωμένη τοποθέτηση στην αγορά προσιτής πολυτέλειας
- Ελκυστική σύνθεση προϊόντος: κοσμήματα και ρολόγια >90% των πωλήσεων

- Τα Duty Free είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο με περιορισμένο κίνδυνο (αποκλειστικά ελληνικό δικαίωμα DF μέχρι 2048) και η δημιουργία ισχυρών ταμειακών ροών για τη χρηματοδότηση εξαγορών .

2. Weaknesses (Αδυναμίες)

- Το franchise της μάρκας δεν έχει παγκόσμια απήχηση και προβολή
- Η FF βασίζεται σε ευρύ φάσμα της συλλογής / προϊόντων και θα πρέπει να διατηρήσει τη δυναμική της μόδας για να κερδίσει και την πιο ασταθή πελατειακή βάση
- Σχετικά υψηλή έκθεση στην πιο ώριμη ιαπωνική αγορά
- Ήδη υπάρχουσα διείσδυση σε μεγάλο βαθμό στην ελληνική αγορά
- Η εταιρική διακυβέρνηση και η οικονομική διαφάνεια έχουν περιθώρια βελτίωσης

3. Opportunities (Ευκαιρίες)

- Πιο επιθετική επέκταση στην αγορά της Κίνας μετά τη χορήγησή λιανικής άδεια
- Λανσάρισμα της συλλογής για μωρά, κοινοπραξία με Larin House για την εκμετάλλευση της νοοτροπίας του ενός παιδιού στην Κίνα
- Πιθανή εγκατάσταση της FF στην αγορά των ΗΠΑ
- Η εξαγορά της Links of London μέσω προσφέρει πιθανές συνεργασίες
- Εργασία βελτίωσης του κεφαλαίου και την περαιτέρω ανάθεση μέρους της παραγωγής σε άλλη χώρα

4. Threats (Απειλές)

- Η αύξηση του ανταγωνισμού στην Κίνα από τους τοπικούς / διεθνείς παράγοντες
- μεταβλητότητας των συναλλαγματικών ισοτιμιών θα μπορούσε να ασκήσει πίεση στο μικτό κέρδος
- Μεγαλύτερες μάρκες επεκτείνονται τώρα στην κατηγορία της προσιτής πολυτελείας
- Συνέργεια με τα Duty Free αυξάνει την εξάρτηση από την τοπική αγορά καθώς και την έκθεση σε μεγάλο μέρος του τουρισμού
- Η επέκταση στις ΗΠΑ μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη δεδομένης της δύναμης των τοπικών μεγάλων παικτών και πολυκαταστημάτων

5. Αξιολόγηση της στρατηγικής του ομίλου Folli Follie



Σχήμα 5: Μοντέλο Rumelt της στρατηγικής για την αξιολόγηση μιας εταιρείας (Παπαδάκης, 2002).

Με βάση το υπόδειγμα Rumelt για την αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002) προχωρούμε στα εξής:

- i. Συνέπεια:** Στόχος και φιλοσοφία του ομίλου είναι να καλύπτει με τα προϊόντα του και τις υπηρεσίες του όλες τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή και να προσφέρει ολοκληρωμένες προτάσεις μόδας σε υψηλή ποιότητα και σε προσιτές τιμές . Η στρατηγική αποστολή του είναι να καθιερώσει και να διατηρήσει την ηγετική του τοποθέτηση στην διεθνή σκηνή της μόδας μέσω απο περαιτέρω ανάπτυξη κάθε μάρκας ξεχωριστά καθώς και μέσα απο την προσέλκυση νέων μαρκών. Επίσης φαίνεται οτι υπάρχει συνέπεια και ως προς τον στόχο του ομίλου τα καταστήματα του , τα οποία αποτελούν σύμφωνα με την στρατηγική του το «πρόσωπο της εταιρείας» να αποτελούν αναγνωρίσιμο brand στα περισσότερα σημεία πωλησης που διαθέτει ανα τον κόσμο. Καθώς φροντίζει η εικόνα όλων των καταστημάτων που διαθέτει να είναι ίδια και ομοιόμορφη ωστε να μπορεί να γίνεται ευκολα αναγνωρίσιμη απο τους πελατες του σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και αν βρίσκονται. Άλλωστε η συνέπεια στην εικόνα της επωνυμίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για καθε παγκόσμιο brand.
- ii. συμφωνία.** Με την συμφωνία εννοούμε οτι η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και πρέπει να βοηθήσει την εταιρεία να επιβιώσει, επιτρέποντας της να ανταγωνιστεί με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Έτσι, από την άποψη της στρατηγικής συμφωνίας η Folli Follie υιοθέτησε ένα σαφώς εξαγωγικό προσανατολισμό . Ακολουθώντας το μοντέλο ανάπτυξης των μεγάλων οίκων πολυτελών ειδών , ο όμιλος προχώρησε σε επενδυτικά βήματα σε αλλες ηπείρους δίνοντας βάση κυρίως στην ολοένα και αναπτυσσομένη ασιατική

αγορά. Αυτή η κίνηση φάνηκε αρκετά κερδοφόρα καθώς του απέφερε μεγάλα κέρδη τα οποία μπόρεσαν να εξισορροπήσουν την κακή εγχωρία κατάσταση. Με τις συνεργασίες και τις επενδύσεις που υλοποίησε κατάφερε μάλιστα να αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων του στην Ασία και να ελέγχει ένα αρκετά σεβαστό κομμάτι της αγοράς.

- iii. **εφικτότητα.** Η εφικτότητα έχει να κάνει με το πόσο εύκολο είναι για τη στρατηγική μιας εταιρείας να την εφαρμόσει στην πράξη. Αυτό σημαίνει πώς συμβιβάζεται η στρατηγική με το φυσικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό και τους οικονομικούς πόρους της εταιρείας. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι ακόμη και όταν η Folli Follie δεν ήταν τόσο ισχυρή από την άποψη των πόρων αυτών, όταν αποφάσισε να υιοθετήσει την φιλόδοξη στρατηγική ανάπτυξης της, την ανέπτυξε σταδιακά, βήμα προς βήμα. Για την επίτευξη αυτού του στόχου η εταιρεία δεν βιάστηκε να προβεί σε στρατηγική επέκταση. Επέλεξε προσεκτικά κάθε κίνησή της, για να διασφαλίσει ότι αυτή θα μπορούσε να υποστηριχθεί από τους πόρους της. Η ισχυρή αλυσίδα αξίας και η εύρωστη οικονομική θέση απέδειξαν ακριβώς αυτή τη σταδιακή και προσεκτικά σχεδιασμένη κίνηση επέκτασης του Ομίλου και αποτελούν τα βασικά συστατικά για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας.
- iv. **Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Η στρατηγική θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που θα μπορούσε να είναι βιώσιμη. Ο όμιλος Folli Follie μετά από μια στρατηγική ανάπτυξης που έχει καταφέρει όλα αυτά τα χρόνια για να δημιουργηθεί σταδιακά μια ισχυρή και εύρωστη αλυσίδα αξιών και για την επίτευξη βασικών δεξιοτήτων σε όλους τους τομείς της αλυσίδας αξίας του. Οι βασικοί παράγοντες του ομίλου που οδηγούν στην αειφόρο επιτυχία του πλεονεκτήματος της είναι οι ακόλουθοι:

- **Συνεχείς αύξηση των κερδών και των πωλήσεων.** Η εταιρεία κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη κατά 9%. Πιο συγκεκριμένα :

-Οι πωλήσεις του κλάδου των κοσμημάτων-ρολογιών-αξεσουάρ αυξήθηκαν σημαντικά 20,3% και ανήλθαν σε 308 εκατ. ευρώ.

-Οι λιανικές πωλήσεις του Travel Retail αυξήθηκαν κατά 5% (από 104,5 εκατ. ευρώ το Α εξάμηνο του 2011, σε 109,7 εκατ. ευρώ το Α εξάμηνο του 2012) και οι χονδρικές πωλήσεις μειώθηκαν, στο αντίστοιχο διάστημα κατά 18,13% (από 11,3 εκατ. ευρώ σε 9,3 εκατ. ευρώ). 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. ευρώ.

- 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. ευρώ.

Αυτές οι επιδόσεις οφείλονται στο συγκριτικό πλεονέκτημα και σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που έχει ο όμιλος , το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων και η παρουσία του σε σημαντικές αγορές παγκοσμίως . (capital.gr)

- **εξωστρέφεια.** Η κίνηση εξωστρέφειας που παρουσιάζει ο όμιλος σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ομίλους του κλάδου φαίνεται απο τις μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίων που πραγματοποιεί ωστε να εδραιώσει και να ισχυροποιήσει την θέση του στα σημεία πώλησης που ήδη διαθέτει.

- **Επεκτατική στρατηγική.** Ένα απο βασικότερα στοιχεία αυτής της στρατηγικής είναι η σωστή επιλογή σημείων πώλησης . Αυτό το έχει καταφέρει ο όμιλος αφού διαθέτει καταστήματα στους πιο κεντρικούς και εμπορικούς δρόμους διεθνώς. Επίσης σημαντική κίνηση είναι και η

επέκταση που πράγματιποίησε στην ασιάτικη αγορά η οποία του απέφερε αρκετά κερδη και έχει κάνει την επωνυμία «Folli Follie» απο τις πλέον πιο αναγνωρίσιμες φίρμες.

- **Αποτελεσματική δημοσιονομική διαχείριση.** Η εταιρεία επιτυγχάνει αποτελεσματική οικονομική διαχείριση, καθώς διαθέτει πειθαρχημένη κατανομή κεφαλαίων και όλες οι αγορές της αποφασίζονται μετά από λεπτομερή διαδικασία ελέγχου.
- **Γεωγραφική διαφοροποίηση.** Στόχος της εταιρίας είναι να υπάρχει η παρουσία της σε αξιόλογες τοποθεσίες και αγορές υποστηρίζοντας με αυτό τον τρόπο το γόητρο της. Έτσι προτού δημιουργηθεί ένα νέο σημείο πώλησης , εξετάζεται αυστηρά η γεωγραφική θέση του εκάστοτε νέου καταστήματος.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό.** Η έντονη και συνεχής εκπαίδευση του βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Είναι προφανές ότι ο τομέας της κατασκευής και εμπορίας κοσμημάτων αλλάζει ραγδαία. Οι εντυπωσιακές συγχωνεύσεις και εξαγορές που λαμβάνουν χώρα αναδιαμορφώνουν τον ανταγωνιστικό χάρτη σε μια συνεχή βάση. Ένα ερώτημα που προκύπτει και πρέπει να απαντηθεί είναι πώς είναι δυνατόν, εταιρείες όπως η Folli Follie, που προέρχεται από μια μικρή και τα τελευταία χρόνια οικονομικά δυσμενή χώρα όπως η Ελλάδα, να είναι σε θέση να επιβιώσουν ως ανεξάρτητες. Την απάντηση προσπαθεί να δώσει ο ίδιος ο όμιλος μέσα από τα στρατηγικά βήματα που ακολουθεί και τις στρατηγικές συνεργασίες. Διέξοδο από την κρίση βρήκε στην επέκταση του σε ξένες αγορές. Περισσότερο από το 50% του τζίρου του ομίλου Folli Follie προέρχεται από την δραστηριοποίηση του στο εξωτερικό, ο οποίος άγγιξε τα 989,6 εκατ. ευρώ το 2012. Προτεραιότητα του ομίλου λοιπόν αποτελεί η ενδυνάμωση της παρουσίας του στην Ασιατική και όχι μόνο ήπειρο, μετά και την στρατηγική συνεργασία του με τον όμιλο Fosun Int'l και Dufty AG. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι έχει δημιουργήσει μονάδα παραγωγής στην Κίνα μειώνοντας έτσι σημαντικά το κόστος παραγωγής και το κόστος μεταφορικών για την προμήθεια των δικτύων του. Πέραν όμως της Ασίας ο όμιλος διαθέτει 800 σημεία πωλησης παγκοσμίως και διέθεσε επενδυτικά κεφάλαια ύψους 23 εκατ. ευρώ κατά τη διάρκεια του 2012 προκειμένου να στηρίζει τη στρατηγική ανάπτυξης του. (ετήσια εκθεση 2012). Κατά συνέπεια, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του τομέα, υποθέτουμε ότι η εταιρεία θα συνεχίσει να ακολουθεί την ίδια στρατηγική, εστιάζοντας στα εξής: στην παγκοσμιοποίηση του Ομίλου σε συνδυασμό με την βελτίωση και αύξηση της παραγωγικής του ικανότητας. Ωστόσο, αυτό μπορεί να ενισχύσει τον κίνδυνο απώλειας της οικονομικής ευρωστίας του και την ελκυστικότητά του προς τους μετόχους του.

Γενικά στόχος του ομίλου είναι η καθιέρωση του στον τομέα του, ανάμεσα στους ισχυρούς.

Μετά την προσωπική επαφή με μέλος του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο παραχώρησε μια σύντομη συνέντευξη που αφορούσε : “το ανθρώπινο δυναμικό και

την σχέση της διοίκησης με το προσωπικό“ ,τα συμπεράσμα που βγήκαν είναι ότι ο όμιλος επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού και ενθαρρύνει τις σωστές επαγγελματικές σχέσεις. Προσπαθεί να τους δημιουργήσει ένα κλίμα ασφάλειας, σε σύγκριση με το ανασφαλές περιβάλλον που επικρατεί στην γενική αγορά εργασίας, προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί και να αποδώσουν στο μέγιστο που μπορούν. Επίσης δίνει μεγάλη σημασία και επενδύει στο τοπικό management αποβλέποντας στην αύξηση των κερδών.

Αξιολογώντας λοιπόν την στρατηγική που εφαρμόζει σε σύγκριση με τους στόχους που έχει θέσει θεωρώ ότι η επιλογή για επεκτατική πολιτική είναι σωστή. Καθώς όπως φαίνεται απο τα οικονομικά μεγέθη εντόπισε τις ευκαιρίες που εμφανίστηκαν σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον και τις αξιοποίησε καταφέροντας να του αποδώσουν κέρδος.

Αυτό που μπορεί να θεωρηθεί εμπόδιο στην ανοδική του πορεία είναι η σοβαρή ύφεση στην εγχωρία αγορά. Θα μπορέσει να βγει αλώβητος από την ελληνική κρίση; Θα συνεχίσει την ανοδική του πορεία στο εξωτερικό ανεπηρέαστος από τα ελληνικά δρώμενα;

Την απάντηση στην οικονομική κάμψη, έρχεται να δώσει το κινέζικο αλφάβητο προσφέροντας μια ενδιαφέρουσα γνώση.

危机

Το σύμβολο της κρίσης (www.pinyin.info) αποτελεί σύνθεση δύο απλοϊκότερων συμβόλων, αυτό του φόβου και αυτό της ευκαιρίας. Δηλαδή, στη μέση κάθε δυσκολίας υπάρχει μια νησίδα ευκαιριών. Φαίνεται μέχρι στιγμής ότι ο όμιλος κινείται με “οδηγό” αυτό το κινέζικο σύμβολο καθώς έχει αδράξει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται λόγω του επιβαρυσμένου οικονομικού περιβάλλοντος και προσπαθεί

να διατηρήσει και να ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική του θέση και να εξέλθει από την κρίση πιο δυνατός και ισχυρός.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- Μηλιώτη Ε. (1995) : *“Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων”*.
Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Παπαδάκης Β. (2002) : *“Στρατηγική των Επιχειρήσεων”*. Αθήνα : Μπένου
- Annual Report of Folli Follie, (2013).
- David (2011): "Strategic Management. Concepts and Cases" New Jersey:
Prentice - Hall (13th edition)
- Hitt, Ireland & Hoskisson (2011): "Strategic Management" Ohio:
Southwestern (9th edition)
- Johnson, Scholes & Whittington (2011): "Βασικές αρχές στρατηγικής των
επιχειρήσεων" Αθήνα: Κριτική
- Lynch (2006): "Corporate Strategy" Essex: Prentice-Hall (4th edition)
- M.E. Porter: *“Competitive Strategy/Techniques for Analyzing Industries
and Competitors”*. New York: The Free Press, (1980).
- P. Kotler and K.L. Keller: *“Marketing Management”*. Pearson Prentice
Hall, 12th Edition, (2006), p. 347.

INTERNET

- www.capital.gr 13.11.2013
- www.dealnews.gr 27.10.2013
- www.follifollie.gr, 27.10.2013
- www.pinyin.info/chinese/crisis.html

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Συνέντευξη με υπάλληλο του ομίλου : Κωνσταντίνα Αργυρού –Μέλος ανθρώπινου δυναμικού.