

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Συγκριτική ανάλυση της επένδυσης της McDonald's στην
Ελλάδα και τη Ρωσία

Σπυρίδων Γκόρπας

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

Comparative analysis of McDonald's investment in
Greece and Russia

By
Spyridon Gorpas

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, September 2022

Συγκριτική ανάλυση της επένδυσης της McDonald's στην Ελλάδα και τη Ρωσία

Περίληψη

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αποτελούν μια μορφή οικονομικής δραστηριότητας και επένδυσης που αποκτά όλο και σημαντικότερο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Η μείωση των αποστάσεων, η διεθνοποίηση συναλλαγών, η ανάπτυξη του εμπορίου και η τάση των μεγάλων επιχειρήσεων για συνεχή ανάπτυξη και επέκταση αναδεικνύει τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις σε ένα ιδιαίτερα χρήσιμο οικονομικό εργαλείο. Όλο και περισσότερες μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις κυρίως από τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη κατέστησαν της Άμεσες Επενδύσεις βασική επιλογή τους για την επέκταση σε νέες αγορές. Σήμερα η πολυεθνική επιχείρηση γνωρίζει μεγαλύτερη ανάπτυξη από ποτέ και η επίδραση της στις οικονομίες και τις κοινωνίες διαφορετικών χωρών είναι αυξανόμενοι σε σχέση με κάποιες δεκαετίες πριν. Οι συνθήκες για την επιτυχή υλοποίηση μιας επένδυσης μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα και επηρεάζονται από οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και άλλους παράγοντες.

Η McDonald's Corporation είναι μια αμερικανική πολυεθνική επιχείρηση με δραστηριότητα στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Αποτελεί την μεγαλύτερη αλυσίδα μαζικής εστίασης παγκοσμίως και ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα σήματα παγκοσμίως. Θεωρείται σύμβολο της αμερικανικής κουλτούρας των νεότερων χρόνων και της αμερικάνικης κοινωνίας στο εξωτερικό. Η παρουσία της σε διαφορετικές μεταξύ τους χώρες, η επίδραση της στο κοινωνικό και οικονομικό πεδίο, η ταύτιση της με τις Η.Π.Α. στην συνείδηση των ανθρώπων και τα οικονομικά της μεγέθη την κάνουν ιδανική περίπτωση για μελέτη ως παράδειγμα Άμεσης Ξένης Επένδυσης πολυεθνικής επιχείρησης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί να εξετάσει την παρουσία της McDonald's σε δύο χώρες όπου εμφάνισε διαφορετικά αποτελέσματα, την Ελλάδα και την Ρωσία. Η Ελλάδα θεωρείται χώρα αναφοράς σε οικονομικό επίπεδο στα Βαλκάνια και αποτελεί μια από τις λίγες περιπτώσεις που η προσαρμογή και οι επιδόσεις της εταιρείας ήταν προβληματικές για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η Ρωσία από την άλλη αποτελούσε μια από τις πιο κερδοφόρες και σταθερά αναπτυσσόμενες αγορές της McDonald's μέχρι και την εισβολή της Ρωσικής Ομοσπονδίας στην Ουκρανία. Παρουσιάζει ιδιαίτερες πολιτικές οικονομικές,

κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες. Η περίοδος της πανδημίας Covid 19 και η οικονομικές συνέπειες του πολέμου της Ρωσίας στην Ουκρανία που οδήγησε στην αποχώρηση της McDonald's από της χώρα δεν συμπεριλαμβάνονται στην παρούσα εργασία. Θα εξεταστούν η είσοδος της εταιρείας στην αγορά των δύο χωρών, η πορεία τους, οι συνθήκες στην αγορά μαζικής εστίασης καθώς και οι πτυχές του γενικότερου οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την αγορά. Θα παρουσιαστούν οι κινήσεις της McDonald's αλλά και η παρουσία των ανταγωνιστών της που θα βοηθήσουν να συγκριθεί η πορεία της αλυσίδας στις δύο χώρες με τις διαφορές και τις ομοιότητες της αλλά και οι προοπτικές για το μέλλον. Όλα τα παραπάνω θα μας βοηθήσουν να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα για την επέκταση της πολυεθνικής επιχείρησης με την μέθοδο της Άμεσης Ξένης Επένδυσης.

Comparative analysis of McDonald's investment in Greece and Russia

Abstract

Foreign Direct Investment is a form of economic activity and investment that is becoming increasingly important in the global economy in the era of globalisation. The reduction of distances, the internationalisation of trade, the growth of trade and the tendency of large companies to continuously grow and expand makes Foreign Direct Investment a particularly useful economic tool. More and more large multinational companies, mainly from the United States and Europe, have made Direct Investment a key option for expanding into new markets. Today the multinational enterprise is experiencing greater growth than ever before and its impact on the economies and societies of different countries is increasing compared to some decades ago. The conditions for successful implementation of an investment can vary considerably from country to country and are influenced by economic, political, social and other factors.

McDonald's Corporation is an American multinational corporation with operations in most countries of the world. It is the world's largest mass catering chain and one of the most recognisable brands in the world. It is considered a symbol of American culture in modern times and of American society abroad. Its presence in different countries, its impact in the social and economic field, its identification with the United States in people's minds and its economic size make it an ideal case for study as an example of Foreign Direct Investment of a multinational enterprise.

This thesis aims to examine the presence of McDonald's in two countries where it showed different results, Greece and Russia. Greece is considered a benchmark country in the Balkans and is one of the few cases where the company's adjustment and performance has been problematic for a long period of time. Russia, on the other hand, was one of McDonald's most profitable and steadily growing markets until the invasion of the Russian Federation in Ukraine. It presents particular political economic, social and political conditions. The period of the Covid 19 pandemic and the economic consequences of Russia's war in Ukraine that led to McDonald's withdrawal from the country are not included in this paper.

It will examine the company's entry into the market in the two countries, their performance, the conditions in the mass catering market and aspects of the general economic, social and political environment affecting the market. The moves of McDonald's and the presence of its competitors will be presented, which will help to compare the progress of the chain in the two countries with its differences and similarities and the prospects for the future. All of the above will help us to draw useful conclusions for the expansion of the multinational enterprise using the Foreign Direct Investment method.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	iii
Κατάλογος Πινάκων	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρία Άμεσων Ξένων Επενδύσεων	
1.1 Ορισμός	1
1.2 Θεωρίες Άμεσων Ξένων Επενδύσεων	3
1.3 Τα είδη των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων	3
1.4 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και οικονομική ανάπτυξη	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η McDonalds Corporation	
2.1 Η ιστορία της McDonald's	9
2.2 Το προφίλ των καταναλωτών των McDonald's	20
2.3 Η εικόνα του brand	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η McDonald's στην Ελλάδα	
3.1 Η πορεία της εταιρείας	27
3.2 Η ελληνική αγορά γρήγορου φαγητού	34
3.3 Το φαινόμενο αποχώρησης πολυεθνικών εστίασης από την Ελλάδα	47
3.4 Ο κύριος ανταγωνιστής Goody's	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η McDonald's στη Ρωσία	
4.1 Η είσοδος στην αγορά	55
4.2 Η ρωσική αγορά γρήγορου φαγητού	59

4.2 Η στρατηγική της εταιρείας στη Ρωσία	68
ΕΦΑΛΛΑΙΟ 5 : Συγκριτική Ανάλυση Αγορών	
5.1 Ομοιότητες	75
5.2 Διαφορές	82
5.3 Ανάλυση Swot ελληνικής αγοράς	87
5.4 Ανάλυση Swot ρώσικης αγοράς	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Προοπτικές για το μέλλον	
6.1 Η McDonald's στην Ελλάδα σήμερα	91
6.2 Προοπτικές στη ρωσική αγορά	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Συμπεράσματα	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103

Κατάλογος Πινάκων

- Πίνακας 2.1, Οι 20 μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορης εστίασης στην Ευρώπη (2001)
- Πίνακας 2.2, Οικονομικά στοιχεία McDonald's Corporation
- Πίνακας 2.3, Ανάλυση καταναλωτών της McDonald's
- Πίνακας 3.1, Οικονομικά στοιχεία της McDonald's Hellas για την περίοδο 1997-2001
- Πίνακας 3.2, Οικονομικά στοιχεία της Goody's για την περίοδο 1997-2001
- Πίνακας 3.3, Διαφημιστική Δαπάνη McDonald's 2000-2001
- Πίνακας 3.4, Διαφημιστική Δαπάνη Goody's 2000-2001
- Πίνακας 3.5, Διαφημιστικές δαπάνες McDonald's και Goody's (2007)
- Πίνακας 3.6, Μέγεθος εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2005).
- Πίνακας 3.7, Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (2005)
- Πίνακας 3.8, Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (2005)
- Πίνακας 3.9, Μέσος όρος πωλήσεων αλυσίδων γρήγορης εστίασης ανά κατάστημα (2005)
- Πίνακας 3.10, Ανάπτυξη κλάδου fast food στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης
- Πίνακας 3.11, Εγγραφές και διαγραφές επιχειρήσεων μαζικής εστίασης
- Πίνακας 3.12, Γεωγραφική κατανομή εστιατορίων Goody's και McDonald's (2005-2007)
- Πίνακας 4.1, Russia: Leading International Foodservice Brands, July 2014
- Πίνακας 6.1, Οικονομικά Αποτελέσματα McDonald's στην Ελλάδα (2011-2021)

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1 Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις % (2006)

Διάγραμμα 3.2 Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση % (2006)

Διάγραμμα 7.1 Διαγραμματική απεικόνιση της πορείας των πωλήσεων της McDonald's από το 2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

1.1 Ορισμός

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αφορούν κεφάλαια που επενδύονται άμεσα από μία χώρα (μητρική χώρα) σε μία άλλη χώρα (χώρα υποδοχέας). Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις ή διαφορετικά Foreign Direct Investments (FDI), στην κλασική τους μορφή ορίζονται ως φυσικές επενδύσεις που γίνονται από τη μητρική χώρα ή την χώρα που έχει την έδρα του ο επενδυτής στη χώρα υποδοχέα. Ο ορισμός μπορεί να συμπεριλάβει και επενδύσεις που έγιναν με σκοπό την απόκτηση συμφερόντων ή συμμετοχών σε υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εκτός της οικονομίας του επενδυτή όπως πχ μια εξαγορά ή μια αγορά μετοχών σε μια εταιρία στο εξωτερικό. Οι εταιρείες που πραγματοποιούν Άμεσες Ξένες Επενδύσεις θεωρούνται πολυεθνικές επιχειρήσεις (Παντελής Παντελίδης, 2021).

1.2 Θεωρίες Άμεσων Ξένων Επενδύσεων

A) Οι ΑΞΕ μπορούν να ερμηνευτούν με τη θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης, η οποία στηρίζεται στη βάση ότι οι αγορές δεν είναι ανταγωνιστικές κι αυτό δίνει σε κάποιες επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες. Τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν συνήθως οι εταιρείες που προχωρούν σε ΑΞΕ είναι πρόσβαση σε χρηματοδότηση, οικονομίες κλίμακας, δεξιότητες μάρκετινγκ και διοίκησης, τεχνολογική υπεροχή, κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

B) Άλλη θεωρία για τις ΑΞΕ είναι η θεωρία της εσωτερικοποίησης. Με βάση τις απόψεις που διατύπωσε ο Coase τη δεκαετία του '30 με κεντρικό σημείο την ανάγκη της επιχείρησης να διευκολύνει την παραγωγή και να μειώσει το κόστος της με την συγκέντρωση όλων των διαδικασιών παραγωγής και έρευνας- ανάπτυξης εντός των δομών της. Σύμφωνα με τον Coase το κόστος μιας επιχείρησης στην αγορά προκύπτει από την προσπάθεια ορισμού της

σωστής τιμής, την επιδίωξη τήρησης των εμπορικών υποχρεώσεων των συμβαλλόμενων, αποφυγής της αβεβαιότητας για το ύψος του κόστους παραγωγικών συντελεστών βραχυχρόνια και τέλος την αποφυγή των έμμεσων φόρων. Οι Buckley και Casson το 1976, συμπέραναν πως αν η εσωτερικοποίηση μπορεί να γίνει εκτός συνόρων σε μια κατάλληλη τοποθεσία που προσφέρει πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, δημιουργείται κίνητρο για ΑΞΕ (Κοτταρίδη, 2013).

Γ) Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος αντιμετωπίζει τις ΑΞΕ ως εναλλακτική της επιχείρησης στην πραγματοποίηση εξαγωγών, θεωρώντας ότι ΑΞΕ και εξαγωγές αφορούν διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής σύμφωνα με τη θεωρία του Αμερικανού Vervon το 1966. Η ζωή του προϊόντος (ή και υπηρεσίας) χωρίζεται σε 4 στάδια, εισαγωγή στην αγορά, επέκταση, ωριμότητα και θάνατος. Κατά τη φάση της εισαγωγής γίνονται πειραματισμοί στην παραγωγή του προϊόντος, το οποίο είναι πρωτοποριακό και η επιχείρηση που το παράγει δεν έχει ανταγωνιστές στην αγορά. Όταν ένα προϊόν ωριμάζει στο δεύτερο στάδιο η παραγωγική του διαδικασία έχει σταθεροποιηθεί και εμφανίζονται ανταγωνιστές στην αγορά ωθώντας την επιχείρηση στη μείωση του κόστους παραγωγής ενδεχομένως και με την μεταφορά μέρους της παραγωγής στο εξωτερικό, καθώς και στην πραγματοποίηση εξαγωγών στις χώρες αυτές. Η φάση θανάτου του προϊόντος οδηγεί την επιχείρηση να έχει ως αποκλειστικό στόχο την μείωση του κόστους παραγωγής ώστε να μην αποσύρει το προϊόν από την αγορά. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση στρέφεται σε τρίτες αναπτυσσόμενες χώρες, που προσφέρουν χαμηλά κόστη παραγωγής και φθηνό εργατικό δυναμικό, τόσο για να κάνει φθηνότερη την παραγωγή της όσο και για νέες αγορές για το προϊόν. Η θεωρία στηρίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε τεχνολογία και καινοτομία (Κοτταρίδη, 2013).

Δ) Η νεοτεχνολογική ερμηνεία του διεθνούς εμπορίου με βάση την οποία χώρες που προσφέρουν αφθονία φυσικών πόρων ή εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι ιδανικές για την προσέλκυση ΑΞΕ από επιχειρήσεις που θέλουν να εκμεταλλευτούν αυτά τα πλεονεκτήματα σε κάποιο κομμάτι της παραγωγής. Οπότε και σε αυτή την περίπτωση οι ΑΞΕ συσχετίζονται με την διαφοροποίηση των αγορών.

Ο John Dunning (1927-2009), θεωρούμενος και πατέρας της διεθνούς επιχειρηματικότητας, υποστήριζε την εκλεκτική προσέγγιση που δεν συνιστά όμως ξεχωριστή θεωρία (Καλογιώργη, 2008). Έβλεπε τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις ως ένα

πολυσύνθετο φαινόμενο που ερμηνεύεται με βάση τρεις κατηγορίες πλεονεκτημάτων, που αξιοποιεί μια επιχείρηση για την πραγματοποίηση μια ξένης επένδυσης.

A. Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας τα οποία είναι άυλα, όπως η τεχνολογικές δυνατότητες, τρόπος λειτουργία, και διοίκησης της επιχείρησης, εξειδικευμένο δυναμικό και αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχημένη συμμετοχή μιας επιχείρησης σε μια ξένη επένδυση.

B. Πλεονεκτήματα Τοποθεσίας που αναφέρονται στα συγκριτικά πλεονεκτήματα που ωθούν μια επιχείρηση να επενδύσει σε μια χώρα. Τέτοια μπορεί να είναι η εξειδίκευση ή το χαμηλό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, πόροι που διαθέτει η χώρα υποδοχής, ακόμη και το κατά πόσο οι πολιτικές που εφαρμόζονται εκεί ευνοούν τις ξένες επενδύσεις.

Γ. Πλεονεκτήματα Εσωτερικοποίησης που βοηθούν την επιχείρηση να ελέγχει αποτελεσματικά την αλυσίδα παραγωγής και μειώνει τα λειτουργικά της κόστη.

1.3 Τα είδη των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων

Η βασική διαφοροποίηση μιας Άμεση Ξένης Επένδυσης είναι σε greenfield investments και brownfield investments. Η κατηγορία greenfield αφορά επενδύσεις μέσω της εισόδου μιας πολυεθνικής απευθείας σε μια χώρα και οδηγούν σε μεγάλη εισροή πόρων, τεχνολογίας και δημιουργία θέσεων εργασίας στην χώρα υποδοχέα της επένδυσης. Όμως αυτό έχει κόστος για τις εγχώριες επιχειρήσεις που αδυνατούν να ανταγωνιστούν την πολυεθνική. Η κατηγορία brownfield επενδύσεων αφορά την είσοδο στην αγορά μιας χώρας μέσω εξαγοράς εγχώριων επιχειρήσεων από μια πολυεθνική και παρουσιάζουν πολύ μικρότερη δυναμική εισροής κεφαλαίου και αύξησης της απασχόλησης από την πρώτη κατηγορία.

Τα κίνητρα που ωθούν μια πολυεθνική επιχείρηση να προχωρήσει σε άμεση επένδυση είναι 5 κατηγοριών (Παντελίδης, 2021).

1)η αναζήτηση νέων αγορών για την πώληση προϊόντων της εταιρείας και αύξηση κερδών και πελατών

2)η ανάγκη αναζήτησης πόρων που δεν είναι διαθέσιμοι ή κοστίζουν ακριβότερα στη χώρα από την οποία προέρχεται η πολυεθνική επιχείρηση. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι η επενδύσεις ευρωπαϊκών και αμερικανικών επιχειρήσεων στις χώρες της Ασίας λόγω του πολύ φτηνότερου κόστους ανθρώπινου δυναμικού στις χώρες αυτές.

3)η απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος που μπορεί να προκύψει από την παρουσία σε μια χώρα σε σχέση με ανταγωνιστικές πολυεθνικές.

4)Επιδίωξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας της παραγωγής λόγω μειωμένου κόστους, συνδυασμού παραγόντων ή άλλων πλεονεκτημάτων.

5)η ανάγκη προστασίας από αυξήσεις τιμών, κόστους ή άλλες αρνητικές εξελίξεις στη μητρική χώρα, ώστε η πολυεθνική επιχείρηση να μπορεί να καλύπτει απρόσκοπτα τους πελάτες της σε ξένες αγορές.

1.4 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και οικονομική ανάπτυξη

Η εξάπλωση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) είναι φαινόμενο που παρατηρείται μεταπολεμικά μετά τη δεκαετία του 60 ως έξοδος κεφαλαίου από τις ανεπτυγμένες χώρες με πρωταγωνιστή τις Η.Π.Α. στις αναπτυσσόμενες. Η κύρια μορφή αφορά τη μεταφορά μέρους της παραγωγικής δραστηριότητας, με τις πολυεθνικές εταιρείες να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Η διατήρηση του απόλυτου ελέγχου της επενδύσεως στις χώρες προορισμού των κεφαλαίων είναι χαρακτηριστικό των ΑΞΕ, με τις μητρικές εταιρείες να διατηρούν τουλάχιστον το 51% στις θυγατρικές. Λόγω ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με τις επιχειρήσεις των χωρών υποδοχής των επενδύσεων, όπως η κατοχή τεχνολογικής υπεροχής είναι σχετικά εύκολο στους επενδυτές να διατηρούν τον έλεγχο. Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις θεωρούνται ευρέως συνδεδεμένες με το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης μια χώρας καθώς συνεισφέρουν κεφάλαια και τεχνογνωσία. Η συνεισφορά των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων έχει αποδειχθεί θετική για την οικονομική ανάπτυξη στο σύνολο των μελετών. Όμως η απόδοση τους είναι καλύτερη σε χώρες σχετικά αναπτυγμένες με πιο καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο έχουν διατυπωθεί και αμφιβολίες για την ωφέλεια τους όπως πχ από τους Reuber και Lall λόγω του υψηλού κόστους και των δυσκολιών που προκαλεί η είσοδος τους στις εγχώριες επιχειρήσεις. Επίσης στις αναπτυσσόμενες χώρες συχνά υπάρχουν περιπτώσεις που οι πολυεθνικές εκμεταλλεύονται τους τοπικούς πόρους χωρίς τα ανάλογα οφέλη για τη χώρα υποδοχής. Η θετική συνεισφορά της ξένης επένδυσης είναι μεγαλύτερη όταν δεν λειτουργεί ανταγωνιστικά στις εγχώριες επιχειρήσεις.

Παρά την γενική παραδοχή ότι οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις συμβάλουν θετικά στην οικονομική ανάπτυξη έχει διαπιστωθεί πως αποτελούν μέρος μόνο της ανάπτυξης σε μια χώρα. Η επιτυχία τους και το θετικό αποτύπωμα τους έχει παρατηρηθεί επίσης ότι είναι μεγαλύτερο σε χώρες που διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό με κατάρτιση και εκπαίδευση, σχετικά αναπτυγμένη αγορά κεφαλαίου και χρήματος και πολιτικές που ενισχύουν το

ελεύθερο εμπόριο. Στις αναπτυσσόμενες χώρες οι ΑΞΕ λειτουργούν ενισχυτικά στην ενσωμάτωση τους στα σύγχρονα οικονομικά συστήματα, στην προώθηση διαρθρωτικών αλλαγών και εν γένει στον εκσυγχρονισμό της οικονομίας τους.

Η σημαντικότερη συμβολή των άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες υποδοχής είναι η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Οι δαπάνες των Η.Π.Α. για έρευνα και καινοτομία φτάνουν το 40% των παγκόσμιων ενώ αυτές των χωρών του G7 στο 90% με τις πολυεθνικές εταιρείες να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Θεωρείται μάλιστα πως η είσοδος πολυεθνικών εταιρειών σε μια χώρα υποδοχής όχι μόνο οδηγεί σε απευθείας παροχή τεχνολογίας, τεχνογνωσίας καθώς και μεθόδων διοίκησης, προβολής των προϊόντων αλλά και ωθούν τις εγχώριες επιχειρήσεις να βελτιωθούν σε όλους τους παραπάνω τομείς ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Παρατηρούνται επίσης μέσω των Ξένων Επενδύσεων μορφές αλληλεπιδράσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα των τοπικών παραγωγικών μονάδων μέσω βοήθειας στους προμηθευτές να εγκαταστήσουν αποτελεσματικές παραγωγικές διαδικασίες, της ζήτησης από τους καταναλωτές για προϊόντα υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας που θα διανέμονται έγκαιρα και της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού ώστε να βελτιωθεί ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης. Στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η διάχυση τεχνολογίας χρειάζεται μεγαλύτερο κύκλο για να επιτευχθεί, λόγω της προσωρινής μείωσης κύκλου εργασιών που προκαλούν οι πολυεθνικές συμπίεζοντας τα μερίδια των εγχώριων επιχειρήσεων και της χαμηλής κατάρτισης του εργατικού δυναμικού ή ακόμη και τυχόν αρχικών ελλείψεων σε εξοπλισμό. Οπότε και σε αυτό τον τομέα θεωρείται από την πλειοψηφία των ερευνητών ότι όσο μικρότερη είναι η απόσταση μεταξύ χώρας υποδοχής και χώρας προέλευσης της επένδυσης τόσο πιο θετική επίδραση έχει η άμεση ξένη επένδυση στη διάχυση τεχνολογίας (Παπαδημητρίου & Παπασυριόπουλος, 2012).

Σε σχέση με το διεθνές εμπόριο η παραδοσιακή θεωρία του Mundell (1957) και αργότερα ο Richard Caves (υπόδειγμα Caves για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, 1996), θεωρούν τις Ξένες Επενδύσεις υποκατάστατο του διεθνούς εμπορίου. Αυτό συνεπάγεται μείωση εξαγωγών και απώλεια θέσεων εργασίας για τη χώρα προέλευσης ενώ για τη χώρα υποδοχής μείωση εισαγωγών, βελτίωση ισοζυγίου πληρωμών, αύξηση απασχόλησης και εξαγωγών. Σήμερα ωστόσο αυτή η προσέγγιση θεωρείται ξεπερασμένη και οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αντιμετωπίζονται ως συμπληρωματικό στοιχείο και όχι υποκατάστατο του διεθνούς εμπορίου. Η μη λειτουργία των Ξένων Επενδύσεων ως υποκατάστατα μπορεί να αιτιολογηθεί από τη χρήση των επενδύσεων της μητρικής εταιρείας για την δημιουργία νέας βάσης

εξαγωγών σε τρίτες χώρες. Η διατήρηση του σχεδιαστικού μέρους της παραγωγικής διαδικασίας στις χώρες προέλευσης, μετατραπεί τις χώρες προέλευσης σε εισαγωγείς αγαθών και τις χώρες υποδοχής σε εξαγωγείς αγαθών. Η πολιτική χωρών να χρησιμοποιεί την προσέγγιση των Ξένων Επενδύσεων ως εργαλείο ένταξης στα διεθνή οικονομικά συστήματα, έρχεται επίσης σε αντίθεση με τη θεωρία υποκατάστασης. Μια επένδυση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση εισαγωγών στη χώρα υποδοχής μέσω αύξησης εισοδήματος και υιοθέτησης νέων καταναλωτικών συνηθειών ή μέσω της παραγωγής μόνο ενός τμήματος της συνολικής παραγωγής, οπότε και πάλι η Ξένη Επένδυση λειτουργεί συμπληρωματικά στο διεθνές εμπόριο της χώρας. Εδώ βρίσκει εφαρμογή η άποψη που διατύπωσε ο Brainard το 1997 για το “πλεονέκτημα εγγύτητας” που αποκτά μια πολυεθνική καθώς η αύξηση της παραγωγής στη χώρα υποδοχής της επιτρέπει αν προχωρήσει σε μεγαλύτερες εξαγωγές από τη χώρα προέλευσης με κατεύθυνση τη χώρα υποδοχής. Όλες οι παραπάνω συνθήκες, χωρίς απαραίτητα να ισχύουν όλες σε κάθε περίπτωση, αιτιολογούν την αδυναμία εμπειρικής απόδειξης της θεωρίας της υποκατάστασης. Η επίδραση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στην εγχώρια επιχειρηματικότητα, μπορεί περισσότερο να ερμηνευτεί ανάλογα με την εκάστοτε χώρα, τις συνθήκες, παρά συνολικά. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο τις θεωρεί καταλυτικές για την επενδυτική δραστηριότητα στις χώρες υποδοχής με την αντίθετη άποψη να υποστηρίζει ότι περιορίζουν και μειώνουν τις εγχώριες επενδύσεις. Έρευνα των Manuel Agosin και Ricardo Mayer σε 30 αναπτυσσόμενες χώρες την περίοδο 1970-1996) έδειξε ότι μόνο σε μια μειοψηφία χωρών επιβεβαιώθηκε η εκτίμηση του Ταμείου. Από την άλλη ο οικονομολόγος Eduardo Borenzstein και οι συνεργάτες του Lee και De Gregorio δεν υιοθετούν καμία από τις δύο απόψεις μετά την εξέταση στοιχείων 69 χωρών, κατά τις δεκαετίες 70 και 80. Υποστηρίζουν ακόμη ότι το κατά πόσο οι ξένες επενδύσεις εκτοπίζουν τις εγχώριες είναι άμεση συνάρτηση της ανάπτυξης του οικονομικού συστήματος των χωρών υποδοχής. Δηλαδή όσο πιο υποανάπτυκτη και αδύναμη οικονομικά είναι η χώρα υποδοχής τόσο πιο αρνητική επίδραση έχει μια Άμεση Ξένη Επένδυση στην εγχώρια επενδυτικότητα (Παπαδημητρίου & Παπασυριόπουλος, 2012).

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις είναι επίσης παράγοντας ώθησης των χωρών υποδοχής σε διαρθρωτικές αλλαγές. Οι κυβερνήσεις στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν επενδύσεις, κεφάλαια και κεφαλαιουχικό εξοπλισμό προχωρούν συχνά σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις ώστε να γίνουν πιο ελκυστικός προορισμός για τους επενδυτές. Η παροχή κινήτρων όπως μειωμένη φορολογία, διευκόλυνση της εισόδου των πολυεθνικών στην αγορά της χώρας,

διευκόλυνση επαναπατρισμού κεφαλαίων, προνομιακή χρήση υποδομών ή φυσικών πόρων, χρηματοδότηση μέρους της επένδυσης, επιδότηση επιτοκίου και μεγαλύτερα ποσοστά αποσβέσεων, είναι βασική μέθοδος προσέλκυσης πολυεθνικών. Πιο ελκυστική επενδυτικά μια χώρα, κάνει επίσης η υιοθέτηση θεσμικών αλλαγών όπως το δίκαιο ανταγωνισμού, το καθεστώς δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, τον τρόπο εταιρικής διοίκησης, τη λειτουργία της αγοράς εργασίας. Όσο πιο αναπτυγμένη οικονομικά είναι μια χώρα και όσο πιο χρήσιμες υποδομές και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό διαθέτει, τόσο μικρότερη έχει διαπιστωθεί πως είναι η ανάγκη για κίνητρα ή θεσμικές αλλαγές για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων. Ακόμη οι χώρες υποδοχής πολλές φορές εξασφαλίζουν δεσμεύσεις και ανταποδοτικά οφέλη για την διευκόλυνση και υποστήριξη των επενδυτικών σχεδίων των πολυεθνικών. Τα οφέλη αυτά μπορούν ακόμη και να έχουν τη μορφή υποχρεώσεων ή περιοριστικών μέτρων για τις πολυεθνικές. Μπορεί να είναι δέσμευση των επενδυτών για χρήση πρώτων υλών από τη χώρα υποδοχής, απασχόληση ντόπιων εργαζομένων, παροχή τεχνογνωσίας στη χώρα υποδοχής και επένδυση στους τομείς της έρευνας και της καινοτομίας, συνέργειες με ντόπιους επιχειρηματίες. Συχνό φαινόμενο είναι οι χώρες υποδοχής να ζητάνε ανταλλάγματα σε παροχή σύγχρονου εξοπλισμού και τεχνολογικών διευκολύνσεων από τις πολυεθνικές. Επίσης η επανεπένδυση μέρους των κερδών στη χώρα υποδοχής, είτε με επιπλέον επενδύσεις είτε με τη μορφή χρηματοδότησης έργων ή κοινωνικών δράσεων στη χώρα (Καλογιώργη, 2008).

Οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις κατά συνέπεια είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις χώρες υποδοχής του να ενσωματωθούν περισσότερο στο διεθνές οικονομικό σύστημα, στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών, ή να ισχυροποιήσουν την οικονομική τους θέση αν βρίσκονται ήδη σε ένα επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Το αν η χώρα υποδοχής μετουσιώσει σε πραγματικά οφέλη τα δυνητικά οφέλη μια επένδυσης εναπόκειται στην ίδια. Πολιτικές παροχής υπερβολικών κινήτρων δεν οδηγούν όμως προς αυτή την κατεύθυνση. Πιο σημαντική είναι η εικόνα της χώρας στο εξωτερικό, το να εφαρμόζει συγκροτημένη οικονομική πολιτική, η σταθερότητα για τους επενδυτές και οι τάσεις που επικρατούν μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι ξένες επενδύσεις αν και σημαντικές συνήθως αποτελούν μέρος μια συνολικής οικονομικής ανάπτυξης και κινητικότητας στις περισσότερες χώρες. Για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν κεντρική στρατηγική τους παρέχοντας τους σειρά πλεονεκτημάτων όπως η μείωση του κόστους παραγωγής, φθηνότερο εργατικό δυναμικό, αξιοποίηση των πόρων των χωρών υποδοχής. Το άνοιγμα νέων αγορών για πωλήσεις των

προϊόντων τους αποτελεί επίσης καθοριστικό κίνητρο επένδυσης για τις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου η Άμεση Ξένη Επένδυση είναι μια πρακτική με μέλλον στα επόμενα χρόνια, σε ένα όλο και πιο διασυνδεδεμένο κόσμο στον οικονομικό τομέα και αμοιβαία επωφελής για πολυεθνικές επιχειρήσεις και χώρες υποδοχής, εφόσον ειδικά οι δεύτερες εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που παρέχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η McDONALD'S CORPORATION

2.1 Η Ιστορία της Mc Donald's

Η ιστορία της μεγαλύτερης αλυσίδας γρήγορου φαγητού στον κόσμο ξεκίνησε από τους αδελφούς Richard και Maurice McDonald. Τα δύο αδέλφια ιρλανδικής καταγωγής μετακινήθηκαν τη δεκαετία του 1920 από το New Hampshire στην Καλιφόρνια ελπίζοντας αρχικά να κάνουν καριέρα ως ηθοποιοί του Hollywood χωρίς επιτυχία. Στη συνέχεια λειτούργησαν το πρώτο τους εστιατόριο στην περιοχή Monrovia με την ονομασία "the Airdrome" όπου πωλούσαν χάμπουργκερ και χυμούς με περιορισμένη επιτυχία. Το 1940 μετακινήθηκαν στο San Bernardino της Καλιφόρνια, όπου άνοιξαν το "McDonald's Bar-B-Q". Το 1948 το εστιατόριο ανανεώθηκε περιορίζοντας το αρχικό μενού 25 επιλογών εστιάζοντας στην πώληση χάμπουργκερ στην τιμή των 15 σέντς το οποίο ήταν το πλέον επικερδές προϊόν. Το νέο μενού περιλάμβανε επιλογές κυρίως τηγανιτές πατάτες και χάμπουργκερ που δεν απαιτούσαν μαχαιροπίρουνα και η παραλαβή γινόταν στον πάγκο από τον ίδιο τον πελάτη, περιορίζοντας έτσι το κόστος προσωπικού. Επιπλέον αφαιρέθηκε το Bar-B-Q από την ονομασία του εστιατορίου, το οποίο είχε αυξανόμενα κέρδη και επιτυχία οδηγώντας το 1953 τα αδέλφια στο άνοιγμα 20 franchise εστιατορίων με πρώτο αυτό στο Phoenix της Αριζόνα (Δούκας, 2022).



Το πρώτο εστιατόριο των αδελφών MdDonald στο San Bernantino της California.

Το 1954 ήταν καθοριστική χρονιά για την μετέπειτα μετατροπή των McDonald's στην σημερινή πολυεθνική αυτοκρατορία. Ο πλανόδιος πωλητής Ray Kroc επισκέφτηκε το εστιατόριο των αδελφών για να πουλήσει μηχανή που μπορούσε να ανακατέψει μαζί 5 μιλκσέικ. Ο Kroc πίστεψε πολύ στην ιδέα του franchise για το πρότζεκτ των αδελφών McDonald και τους έπεισε να του παραχωρήσουν το δικαίωμα να λειτουργεί εστιατόρια με την επωνυμία σε άλλες πολιτείες αντί ενός ποσοστού κέρδους. Εισηγάγε κοινά στάνταρ σε όλα τα εστιατόρια της αλυσίδας. Βασική ομάδα καταναλωτών που στόχευσε ήταν οι οικογένειες με παιδιά, παρέχοντας τους γρήγορη εξυπηρέτηση, καθαρό περιβάλλον και φθηνά γεύματα. Όλα τα εστιατόρια McDonald's απέκτησαν ομοιόμορφη εικόνα και κοινές προδιαγραφές για την προμήθεια, παραγωγή και τυποποίηση προϊόντων καθώς και τις μερίδες και τις συνταγές στα εστιατόρια. Η φιλοσοφία του βασιζόταν στο τρίπτυχο QSC, Ποιότητα (Quality), Εξυπηρέτηση (Service), Καθαριότητα (Cleanliness). Καθιερώθηκε ακόμη και επιστροφή χρημάτων αν γινόταν λάθος στην παραγγελία ή η παράδοση της καθυστερούσε πάνω από πέντε λεπτά. (Πρωτοπαπαδάκης, 2017). Το πρώτο νέο εστιατόριο άνοιξε στην πολιτεία του Kroc, στο Des Plaines του Ιλινόις το 1955 και υπήρξε το πρώτο εμπορικά κατοχυρωμένο εστιατόριο McDonald's, δεδομένου ότι ως τότε τα αδέρφια δεν είχαν κατοχυρώσει τα εμπορικά τους δικαιώματα. Το 1956 ο Kroc μαζί με τον πρώτο Ceo της αλυσίδας Harry Sonnenborn, εισήγαγε το μοντέλο που διατηρείται έως σήμερα, η McDonald's να διατηρεί την ιδιοκτησία των χώρων όπου λειτουργούν τα franchise εστιατόρια της. Η πολιτική αυτή θεωρείται καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της εταιρείας. Το 1958 τα εστιατόρια σε λειτουργία ήταν 34 και 102 το 1959. Το 1961 η αλυσίδα αριθμούσε

πλέον 228 εστιατόρια σε δεκάδες πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών και τα αδέρφια McDonald αποφάσισαν να παραχωρήσουν τον έλεγχο της στον Κροκ αντί 2,7 εκατομμυρίων δολαρίων, κρατώντας μόνο το αρχικό τους εστιατόριο που πλέον ονομαζόταν ‘‘The Big M’’. Αργότερα ο Κροκ άνοιξε ανταγωνιστικό McDonald’s στον ίδιο δρόμο οδηγώντας το Big M σε πτώχευση (Ιωάννης Πρωτοπαπαδάκης, 2017, epixeiro.gr).



Το διάσημο μενού με το χάμπουργκερ των 15 σέντς

Ο Κροκ προχώρησε πλέον χωρίς εμπόδια στην υλοποίηση του οράματος του για την αλυσίδα. Κατοχύρωσε άμεσα την εμπορική επωνυμία McDonald’s και με τη βοήθεια του γραφίστα Louis Cheskin αφαίρεσε το βέλος που υπήρχε στο λογότυπο της αλυσίδας M καταλήγοντας το 1962, στο σήμα που διατηρείται έως σήμερα και το 1963 αντικατέστησε τη μαस्कόντ Speedee (φάντασμα με το logo) με τον κοκκινομάλλη κλόουν Ronald McDonald. Σε όλα τα εστιατόρια εμφάνιζε τον εαυτό του ως ιδρυτή εξαφανίζοντας κάθε αναφορά στους αδελφούς McDonald. Καθιέρωσε διάφορα είδη χάμπουργκερ άλλα με τεράστια επιτυχία έως σήμερα όπως το BigMac που εμφανίστηκε το 1968 και ίδρυσε μέχρι και σχολή εκπαίδευσης

του προσωπικού της ολοένα αναπτυσσόμενης επιχείρησης για να κρατήσει σε κοινή γραμμή όλα τα εστιατόρια της (Δούκας, 2022). Το 1967 αντικατέστησε ο ίδιος ο Kroc αντικατέστησε τον Sonnenborn στη θέση του CEO. Την ίδια χρόνια άνοιξε το πρώτο εστιατόριο εκτός Η.Π.Α. στον Καναδά. Η επέκταση της αλυσίδας στην Ευρώπη ξεκίνησε το 1974 από την Μεγάλη Βρετανία. Το 1972 η επιχείρηση ξεπέρασε πρώτη φορά το ένα δισεκατομμύριο δολάρια σε πωλήσεις, για να ξεπεράσει τα 3 δισεκατομμύρια το 1976. Το διάστημα αυτό πολλές εμβληματικές έως σήμερα κινήσεις της εταιρίας υλοποιήθηκαν (Λεκάτη, 2014), (McDonald's.gr). Το 1974 ο Kroc καθιέρωσε τον εταιρικό θεσμό Ronald McDonald's Houses, μια δράση με σκοπό την παροχή προσωρινής κατοικίας σε γονείς παιδιών που βρίσκονταν σε νοσοκομεία, τα οποία μέσα σε 12 χρόνια ξεπέρασαν τα 100 στις Η.Π.Α.. Το Drive – Thru που στο μέλλον θα γινόταν βασική πολιτική της εταιρείας εφαρμόστηκε πρώτη φορά σε εστιατόρια στην πολιτεία της Αριζόνας, για την εξυπηρέτηση διερχόμενων οδηγών με χρόνο αναμονής 50 δευτερόλεπτα. Σήμερα το 50 % των συνολικών πωλήσεων γίνονται μέσω Drive – Thru. Το 1979 εμφανίστηκε το παιδικό γεύμα Happy Meal απευθυνόμενο σε παιδιά το οποίο αποτελεί βασικό κομμάτι του μενού έως σήμερα. Η συνεργασία με την Disney για διανομή παιχνιδιών μέσω του Happy Meal ενίσχυσε ακόμη περισσότερο την δυναμική του εγχειρήματος. Εμβληματικές γεύσεις μπήκαν στο μενού τις εταιρείας και συνεχίζουν να αποτελούν αγαπημένες προτιμήσεις των καταναλωτών παγκοσμίως όπως το Filet-O-Fish το 1963, το Big Mac το 1968 και το Quarter Pounder το 1973. Τη δεκαετία του 70 ο ανταγωνισμός αυξήθηκε με την Burger King και τη Wendy's να ακολουθούν επιθετική διαφημιστική πολιτική και να επενδύουν στις χαμηλές τιμές για να ανταγωνιστούν τη McDonald's. Η αλυσίδα προχώρησε σε μια ακόμη στρατηγική κίνηση με εντυπωσιακά αποτελέσματα τα επόμενα χρόνια. Το 1972 ο ιδιοκτήτης McDonald's στην Santa Barbara της Καλιφόρνια παρουσίασε στον Kroc ένα σάντουιτς που ονομάστηκε Egg McMuffin που συνδύαζε αγγλικά muffins, αυγό, σάλτσα και ζαμπόν. Ο Kroc ενθουσιασμένος το εισήγαγε στο μενού ως επιλογή πρωινού που σε συνδυασμό με τον εμπλουτισμό του με επιλογές καφέ, έδωσε στην εταιρεία την ευκαιρία να απευθυνθεί και στην αγορά πρωινού γεύματος. Η επένδυση στο Egg McMuffin συνεχίστηκε με την ενίσχυση της σειράς επιλογών που βασίστηκε στο πρώτο, signature sandwich. Λίγα χρόνια αργότερα το 25 % των πωλήσεων πρωϊνών γευμάτων στην αμερικάνικη αγορά γινόταν στα εστιατόρια της McDonald's. Ο Ray Kroc πέθανε το 1984 χρονιά που η McDonald's πραγματοποίησε ετήσιες πωλήσεις 8 δισεκατομμυρίων δολαρίων αντί 6 εκατομμυρίων τη χρονιά που αγόρασε την αλυσίδα.



Η εξέλιξη του λογοτύπου από τους αδελφούς McDonald μέχρι σήμερα



Ο Roy Kroc τρώει χάμπουργκερ μπροστά από ένα εστιατόριο McDonald's

Η επιχείρηση συνέχισε να αναπτύσσεται φτάνοντας στις αρχές της δεκαετίας του 90 να έχει ένα δίκτυο 9.000 εστιατορίων στις Ηνωμένες Πολιτείες και άλλα 3.600 σε 58 χώρες. Σταδιακά η ανάπτυξη της αλυσίδας στις Η.Π.Α. επιβραδύνθηκε με τις θυγατρικές της McDonald's Corporation να αποτελούν όλο και μεγαλύτερο ποσοστό της ανάπτυξης δικτύου, της αύξησης πωλήσεων και της κερδοφορίας της. Το 1991 ήταν η πρώτη χρονιά που ο αριθμός νέων εστιατορίων της αλυσίδας ήταν μεγαλύτερος στο σύνολο των υπόλοιπων χωρών από ότι στην Αμερική. Δυσκολίες στην κορεσμένη αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, όπως η αποτυχία διαφημιστικών εκστρατειών και το φαινόμενο τα νέα εστιατόρια που άνοιγαν να κερδίζουν την πελατεία των παλιών, οδήγησαν στην πρώτη μείωση καθαρών εσόδων στην ιστορία της εταιρείας και σε απολύσεις προσωπικού το 1998. Το 2002 η αλυσίδα σημείωσε αρνητικό ρεκόρ δεκαετίας στα καθαρά κέρδη της πέφτοντας κάτω από το

1 δισεκατομμύριο δολάρια (Πίνακας 2.2) , ωστόσο επανέκαμψε άμεσα τα επόμενα χρόνια. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραμάτισε ο μέχρι πρότινος διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Jim Cantalupo, ο οποίος ξαναπήρε τη θέση του και εφάρμοσε το σχέδιο Plan to Win για την ανάκαμψη της McDonald's. Βασικές αρχές του σχεδίου ήταν βελτίωση του μενού και της ποιότητας των προϊόντων, η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη και η ισχυροποίηση του brand με την αντιμετώπιση της αρνητικής εικόνας που είχε αρχίσει να δημιουργείται σε μεγάλες ομάδες καταναλωτών. Επίσης προέβλεπε το κλείσιμο 700 εστιατορίων σε Η.Π.Α. και Ιαπωνία και 700 απολύσεις. Τα αποτελέσματα υπήρξαν όμως θετικά για την αλυσίδα (Λεκάτη, 2014). Την ίδια περίοδο οι εκτός Αμερικής παρουσία της McDonald's αποτελούσε ένα όλο και πιο σημαντικό μέρος του κύκλου εργασιών και των κερδών της εταιρείας. Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει τις 20 μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορης εστίασης στην ευρωπαϊκή αγορά το 2001. Η McDonald's παρουσίαζε πωλήσεις που ξεπερνούσαν ελαφρά το σύνολο των πωλήσεων των υπόλοιπων 19 μεγαλύτερων αλυσίδων. Το δίκτυο καταστημάτων της ήταν επίσης πολλαπλάσιο της δεύτερης επίσης αμερικάνικης KFC και της βρετανικής burger King. Η αλυσίδα διέθετε παρουσία σε όλες τις χώρες της Ευρώπης εκτός της Αλβανίας, πολύ περισσότερες από κάθε ανταγωνιστική αλυσίδα. Τα μερίδια αγορά της αμερικάνικης πολυεθνικής ήταν μεγαλύτερα από αυτά των εγχώριων πρωταθλητών με μόνες εξαιρέσεις την Quick στο Βέλγιο και την Goody's στην Ελλάδα. Με την προοπτική επέκτασης στην αγορά της Αμερικής να έχει εξαντληθεί, τα σχέδια επέκτασης επικεντρώθηκαν σταδιακά στην Ευρώπη, για να ακολουθήσουν οι αναπτυσσόμενες αγορές όπως της Βραζιλίας, της Ρωσίας και άλλων χωρών. Οι εκτός Η.Π.Α. θυγατρικές της εταιρείας αυξάνουν σταθερά τη συμμετοχή τους στα κέρδη και τις πωλήσεις της McDonald's Corporation, με τη συμμετοχή τους στην ετήσια ανάπτυξη της να είναι ακόμη μεγαλύτερη. Το 1992 τα 2/3 των εσόδων προέρχονταν από την αγορά των Η.Π.Α. ενώ το 1995 το 50 % των κερδών προερχόταν από την παρουσία της εταιρείας εκτός Αμερικής. Παρόλα αυτά η αγορά των Η.Π.Α. παραμένει η μεγαλύτερη αγορά του κόσμου όπου κάθε χρόνο μόνο στα McDonald's καταναλώνεται βοδινό κρέας που αντιστοιχεί σε 5.500.000 εκατομμύρια βοοειδή (Λεκάτη, 2014). Η διάρθρωση της εταιρείας χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες γεωγραφικές περιοχές. 1) Η.Π.Α., 2) Ευρώπη, 3) Ασία – Ειρηνικός – Μέση Ανατολή και Αφρική και 4) στις υπόλοιπες χώρες όπως Ο Καναδάς και η Λατινική Αμερική. Οι χώρες με τη μεγαλύτερη αναλογία εστιατορίων ανά πληθυσμό είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες με ένα McDonald's ανά 22.174 κατοίκους, ο Καναδάς με ένα ανά 24.616, η Αυστραλία με ένα για κάθε 25.317 κατοίκους και η Νέα Ζηλανδία με

ένα για κάθε 27.331. Άλλες μεγάλες αγορές είναι η Γαλλία το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιαπωνία. Το 2020 οι πωλήσεις. Το 2020 τα έσοδα της αλυσίδας στις Η.Π.Α. ανέρχονταν σε 7,6 δισεκατομμύρια δολάρια, με αυτά από τις υπόλοιπες χώρες να φτάνουν τα 9,4, χαρακτηριστικό της επιτυχίας στις ξένες αγορές.

Αξίζει να επισημανθεί πως η στρατηγική που ακολουθεί η McDonald's Corporation από την ίδρυση της έως σήμερα είναι η ηγεσία κόστους. Επιδιώκει να προσφέρει στους καταναλωτές την φθηνότερη και ταχύτερη λύση για γρήγορο φαγητό στην αγορά. Τα προϊόντα της έχουν χαμηλό κόστος λόγω του τεράστιου όγκου πωλήσεων που επιτυγχάνει διαχρονικά. Άλλο χαρακτηριστικό της είναι η διασφάλιση ότι η γεύση των γευμάτων της είναι ίδια παντού σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αυτό προϋποθέτει την εφαρμογή ειδικών συνταγών καθώς και την οργάνωση ενός δικτύου προμηθευτών σε κάθε χώρα που διέπεται από τα ίδια στάνταρ παγκοσμίως. Η χρηματοδότηση της εταιρείας στηρίζεται τόσο στην έκδοση χρέους όσο και στην άντληση κεφαλαίων. Ενδεικτικά το 2009 οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της McDonald's Corporation έφταναν το 94 % των ιδίων κεφαλαίων, με τις συνολικές υποχρεώσεις να ανέρχονται στο 114 % των ιδίων κεφαλαίων. Η επιλογή του μακροπρόθεσμου χρέους οδηγεί σε μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης και υψηλότερα κέρδη για τους μετόχους της McDonald's (Αθανασίου, 2018).

Πίνακας 2.1

Οι 20 μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορης εστίασης στην Ευρώπη (2001)

Χώρα προέλευσης αλυσίδας	Επωνυμία	Αριθμός καταστημάτων 2001	Κύκλος εργασιών 2001(εκ. ευρώ)	Ρυθμός ανάπτυξης
Η.Π.Α.	McDonald's	5.794	10.158	1%
Η.Π.Α.	KFC	716	1.983	7.8 %
Ηνωμένο Βασίλειο	Burger King	1.250	1.680	2,6 %
Ιταλία	Spizzico,Cote Café	591	1.093	6,5 %
Ηνωμένο Βασίλειο	SSP Compass Group	850	877	19,8 %
Βέλγιο	Quick	431	682	2,2 %
Ηνωμένο	Greggs	900	422	8,4 %

Βασίλειο				
Γερμανία	Nordsee	351	390	13,3 %
Ισπανία	Telepizza	700	368	0,8 %
Ηνωμένο Βασίλειο	Costa Cofee	270	306	30,2 %
Ισπανία	Zena Group	364	224	101,8 %
Γαλλία	Pomme De Pain, Aubepain	406	222	2,7 %
Η.Π.Α.	Domino's Pizza	230	218	38,8 %
Γαλλία	LaBrioche Doree	375	210	6,6 %
Ελλάδα	Goody's	205	206	11,4 %
Ηνωμένο Βασίλειο	Pret A Manger	121	195	20,3 %
Ισπανία	Pansfood SA	427	193	60,8 %
Γαλλία	Paul,Saint Preux	237	163	13,9 %
Ηνωμένο Βασίλειο	Wimpy	298	146	-2,6 %
Γερμανία	Aral Bistrots	800	79	31,5 %

Πηγή: Neo Restauration 2002



Κλασικός τύπος εστιατορίου McDonald's

Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών αλυσίδων που επιχειρούν να συνδυάσουν υπηρεσίες fast food με ποιοτικότερα προϊόντα όπως η Chipotle η οποία το 2015 είχε αυξανόμενο κύκλο εργασιών 844 εκατομμύρια δολάρια στην αμερικάνικη αγορά, ώθησε την McDonald's σε συνδυασμό με τις κατηγορίες από φορείς και καταναλωτές πως συμβάλει στην ανθυγιεινή διατροφή ώθησαν την εταιρεία να βελτιώσει την ποιότητα των πρώτων υλών της τα τελευταία χρόνια. Προβλήματα υπήρξαν και με την σημαντική αύξηση στο χρόνο αναμονής των πελατών, διαχρονικού πλεονεκτήματος της αλυσίδας, λόγω της αύξησης του μενού κατά 70% από το 2007 σύμφωνα με εκτιμήσεις του Bloomberg. Η McDonald's αντιμετωπίζει τις νέες προκλήσεις και τον όλο και μεγαλύτερο ανταγωνισμό στην αγορά γρήγορου φαγητού παγκοσμίως και ειδικά στην Αμερική. Η συνεχής βελτίωση στην εξυπηρέτηση καταναλωτή παραμένει βασικός στόχος με την αλυσίδα να προσφέρει από το 2013 μέσω της εφαρμογής McDonald's App τη δυνατότητα στους πελάτες να παραγγέλλουν από το κινητό τους τηλέφωνο. Τα μερίδια αγοράς της στις Η.Π.Α. και ο κύκλος εργασιών της παρουσίασαν ελαφρά μείωση τη δεκαετία του 2010 χωρίς ωστόσο να απειληθεί η κυριαρχία της, με την τάση να ξαναγίνεται αυξητική μετά την πανδημία του covid. Σήμερα συνεχίζει να αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο παγκόσμιο ηγέτη της αγοράς fast food με πάνω από 35.000 εστιατόρια σε 119 χώρες, τα οποία επισκέπτονται πάνω από 68 εκατομμύρια πελάτες καθημερινά, το 1% του παγκόσμιου πληθυσμού. Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην McDonald's και τις θυγατρικές της υπολογίζονται σε πάνω από 1, 5 εκατομμύρια αποτελώντας έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες του κόσμου. Το 2021 τα έσοδα της εταιρείας έφτασαν τα 23 δισεκατομμύρια δολάρια και τα καθαρά κέρδη να 7,5 δισεκατομμύρια, ποσό που αποτελεί ιστορικό ρεκόρ για την εταιρεία.

Το μέγεθος της επιτυχίας της McDonald's είναι ακόμη μεγαλύτερο αν υπολογίσουμε τις τεράστιες διαφορές μεταξύ των αγορών που απευθύνεται. Σύμφωνα με τον P. Ghemawat (Ghemawat, 2001) οι διαφορές ή αποστάσεις μεταξύ των χωρών δραστηριοποίησης της, που οφείλει να ξεπεράσει μια πολυεθνική επιχείρηση για αναπτυχθεί κερδοφόρα χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Διαφορές γεωγραφικές που αφορούν τις αποστάσεις, τις χρονικές διαφορές και έχουν άμεση επίδραση στον εφοδιασμό και την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης. Οι πολιτισμικές διαφορές έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές και διατροφικές συνήθειες των λαών. Η διαφορά κουλτούρας μεταξύ των χωρών μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντικό εμπόδιο ειδικά για μια εταιρεία όπως η McDonald's που επιδιώκει η εμπειρία που προσφέρει στον καταναλωτή, το μενού της και η ποιότητα των προϊόντων της να είναι

πανομοιότυπη σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι πολιτικές διαφοροποιήσεις αφορούν την πολιτική κατάσταση σε μια χώρα και μπορούν να διευκολύνουν ή όχι την πολυεθνική επιχείρηση. Μπορεί η επίδραση αυτή να έχει να κάνει με την πρόσληψη της εταιρείας προέλευσης της εταιρείας ή το κατά πόσον το πολιτικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό ή αποτρεπτικό για τις ξένες επενδύσεις. Ενδεικτικά η McDonald's λόγω της προέλευσης και ταύτισης της με τις Ηνωμένες Πολιτείες είχε σε αρκετές χώρες να αντιμετωπίσει τμήματα καταναλωτών με αντιαμερικανική προδιάθεση. Τέλος οι οικονομικές διαφορές αποτυπώνονται στο μέγεθος της αγοράς, την δυναμική του ανταγωνισμού και κυρίως τα διαφορετικά εισοδήματα από χώρα σε χώρα. Η αγοραστική δύναμη, το επίπεδο διαβίωσης, οι διαθέσιμες δαπάνες για φαγητό εκτός σπιτιού παρουσιάζουν τεράστιες αποκλίσεις μεταξύ χωρών ακόμα και γειτονικών μεταξύ τους. Αποτέλεσε λοιπόν τεράστια πρόκληση για την McDonald's να επιτύχει να υπερκεράσει όλα αυτά τα εμπόδια. Με προσαρμοσμένη τιμολογιακή πολιτική, απίστευτα οργανωμένο δίκτυο ανεφοδιασμού, τοπικό σε κάθε χώρα αλλά και διεθνές κατάφερε να αποκτήσει ηγετικό ρόλο στην αγορά γρήγορου φαγητού στο μεγαλύτερο κομμάτι του πλανήτη. Καθιερώθηκε σαν ο απόλυτος ηγέτης στην μαζική εστίαση παγκοσμίως και οι πρακτικές άσκησαν επίδραση σε εταιρείες και οικονομίες πολύ διαφορετικές μεταξύ τους.

Πίνακας 2.2
Οικονομικά στοιχεία McDonald's Corporation

Έτος	Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις σε εκατομμύρια \$)	Κέρδη (εκατομμύρια \$)	Ετήσια μεταβολή στον κύκλο εργασιών (%)
1984	3.366	389,1	
1985	3.695	433,0	9,7
1986	4.144	479,7	12,15
1987	4.894	549,1	18,09
1988	5.566	645,9	13,73
1989	6.142	727,0	10,34
1990	6.640	802,3	8,10
1991	6.695	859,6	0,82
1992	7.133	958,6	6,54
1993	7.408	1.082	3,85
1994	8.321	1.224	12,32
1995	9.694	1.427	16,5
1996	10.69	1.573	10,27
1997	11.41	1.642	6,7
1998	12.42	1.550	8,85
1999	13.26	1.948	6,76
2000	14.24	1.977	7,39
2001	14.87	1.637	4,42
2002	15.41	893,5	3,6
2003	17.14	1.471	11,26
2004	18.59	2.278	11,23
2005	19.12	2.602	7,32
2006	20.90	3.544	5,5
2007	22.79	2.395	7,15
2008	23.52	4.313	1,7
2009	22.74	4.551	-3,31

2010	24.07	4.946	5,85
2011	27.01	5.503	12,18
2012	27.57	5.465	2,08
2013	28.11	5.586	1,95
2014	27.44	4.758	-2,36
2015	25.41	4.529	-7,39
2016	24.62	5.686	-3,11
2017	22.82	5.192	-7,32
2018	21.26	5.924	-7,87
2019	21.36	6.025	0,24
2020	19.21	4.730	-10,49
2021	23.22	7.545	21,24

Πηγή: companiesmarketcap.com, [Ycharts.com](https://ycharts.com)

2.2 Προφίλ καταναλωτών των McDonald's

Οι περισσότερες αναλύσεις οικονομολόγων για την δομή και τα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού κοινού των McDonald's καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα. Οι πελάτες της αλυσίδας ανήκουν στα χαμηλά και μεσαία εισοδήματα, χαμηλότερα των 45.000 \$ το χρόνο ή και υψηλότερα των 65.000 \$, που συμπεριλαμβάνουν φοιτητές, εργαζόμενους, ελεύθερους επαγγελματίες. Η ταχύτητα αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για την επιλογή από εργαζόμενους που χρειάζονται ένα γρήγορο γεύμα. Η χαμηλή τιμή συντελεί επίσης στην απήχηση στους καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα. Επίσης τα παντρεμένα ζευγάρια χωρίς παιδιά είναι άλλη μια σημαντική ομάδα καταναλωτών των McDonald's. Οι ηλικίες που προτιμάνε τα McDonald's είναι παιδιά, νέοι, και άνθρωποι μέχρι 45 χρονών. Με τους άντρες να είναι πιο πιθανό από τις γυναίκες να τα επισκεφτούν χωρίς όμως μεγάλη διαφορά. Οι καταναλωτές κατανέμονται ισοδύναμα μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών με τα εστιατόρια στα αστικά κέντρα να ανανεώνουν πιο γρήγορα το μενού τους. Η εταιρεία ακολουθεί επίσης πολιτικές προσφορών και μενού που στοχεύουν συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών, όπως μενού με πολύ χαμηλές τιμές, παιχνίδια για τα παιδιά ή σύνδεση των γευμάτων του π.χ. με τους ήρωες της Disney, ειδικά μενού με vegan επιλογές ή επιλογές προσαρμοσμένες στην

εκάστοτε χώρα που δραστηριοποιείται η McDonald's. Η προσφορά δωρεάν σύνδεσης στο ίντερνετ τα τελευταία χρόνια απευθύνεται στις νεότερες ηλικίες όπως φοιτητές και νέους εργαζόμενους. Μεγάλη μερίδα των καταναλωτών των McDonalds έχει μεγάλο βαθμό αφοσίωσης στην αλυσίδα. Αυτό εξηγείται από σειρά παραγόντων όπως η οικειότητα του καταναλωτή με το brand εντός και εκτός Ηνωμένων Πολιτειών, η δημοτικότητα της μάρκας, η ταύτιση της με τον αμερικάνικο τρόπο ζωής, η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες της αλυσίδας. Η McDonald's ειδικά στις Η.Π.Α. είναι από τις επιχειρήσεις με την μεγαλύτερη βάση σταθερών και πιστών καταναλωτών. Η συνθήκη αυτή παρέχει στην εταιρεία τη δυνατότητα να επανακτά εύκολα πελάτες, που δυσαρεστούνται και απομακρύνονται προσωρινά ή απλά προτιμούν άλλες αλυσίδες για ένα διάστημα. Το 2017 η McDonald's ανακοίνωσε πρόγραμμα ανταμοιβής των πελατών της με παροχή προσφορών και εκπτώσεων ανάλογα με τις προηγούμενες αγορές τους, μέσω της εφαρμογής McDonald's. Η κίνηση ανάγκασε την ανταγωνιστική Taco Bell να προσφέρει παρόμοιο πρόγραμμα επιβράβευσης (Jing, 2020). Μια δεύτερη κατηγορία καταναλωτών είναι όσοι εναλλάσσουν την προτίμηση τους μεταξύ διαφορετικών αλυσίδων fast food. Αυτοί οι καταναλωτές μπορεί να επιλέγουν διάφορες αλυσίδες fast food ή συγκεκριμένες ανάλογα με τη μόδα και τις προσφορές της αλυσίδας. Η συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών ονομάζεται switchers και επιλέγουν μεταξύ των fast food με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή εκείνη τη στιγμή, τις προσφορές που παρέχονται, ειδικά μενού ή προσθήκες καινούριων προϊόντων που θέλουν να δοκιμάσουν. Για τους καταναλωτές των McDonald's σύμφωνα με τον Marques Thomas του ιστότοπου για καταναλωτικά θέματα QuerySprout (Marques, 2022), κύριοι παράγοντες επιλογής της αλυσίδας είναι οι χαμηλές τιμές που δίνουν τη δυνατότητα επιλογής γευστικών προϊόντων από μια ευρεία γκάμα επιλογών, το καθαρό περιβάλλον, η ταχύτητα και η ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση. Βέβαια αν και τιμές της αλυσίδας θεωρούνται γενικά χαμηλές, τα κοινά της παρουσιάζουν μια προσαρμογή στα οικονομικά δεδομένα της εκάστοτε χώρας που δραστηριοποιείται η McDonald's. Ιδιαίτερα στις Ηνωμένες πολιτείες οι καταναλωτές της McDonald's εμφανίζονται ικανοποιημένοι από περιβάλλον και την εξυπηρέτηση και περιμένουν από την εταιρεία να προσφέρει πιο υγιεινά και καλύτερα προϊόντα. Στο Ηνωμένο Βασίλειο σε έρευνα για λογαριασμό της θυγατρικής McDonald's διαπιστώθηκε ότι το 36 % των πελατών επιλέγουν την αλυσίδα θεωρώντας πως προσφέρει ωφέλεια κόστους (cost benefits). Για αυτούς τους καταναλωτές η σχέση ποιότητας, γεύσης, ποσότητας, περιβάλλοντος, εξυπηρέτησης και τιμής που προσφέρει η McDonald's θεωρείται θετική. Οι

μερίδες της εταιρείας στην ίδια έρευνα χαρακτηρίζονταν ως μεγαλύτερες ή φθηνότερες ή και τα δύο μαζί από τον ανταγωνισμό (Jing, 2020). Σε μια αγορά όπως του fast food που η τιμή είναι βασικό κριτήριο επιλογής του καταναλωτή ο συνδυασμός της με ικανοποιητικές ποσότητες δίνει στην αλυσίδα στρατηγικό πλεονέκτημα. Στις Η.Π.Α. , την Αυστραλία, τον Καναδά και τις αναπτυσσόμενες χώρες της Ευρώπης οι βασικές ομάδες καταναλωτών εντοπίζονται στα χαμηλά και μικρομεσαία εισοδήματα. Σε χώρες όπως η Βραζιλία και η Ρωσία αλλά και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, τα McDonald's αποτελούν σε μεγάλο βαθμό επιλογή για τις μεσαίες οικονομικά τάξεις των χωρών αυτών. Αυτό οφείλεται στα συγκριτικά χαμηλότερα εισοδήματα των πολιτών στις χώρες αυτές, συνθήκη που μετατοπίζει προς τα πάνω κοινωνικά τον μέσο όρο πελατών της επιχείρησης. Η McDonald's εκμεταλλεύτηκε αποτελεσματικά το γεγονός αυτό με τις αναπτυσσόμενες αγορές να οδηγούν την ανάπτυξη και την κερδοφορία της τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 2.3

Ανάλυση καταναλωτών της McDonald's

Τμηματοποίηση	Κριτήριο Τμηματοποίησης	Target Group McDonald's
Γεωγραφική	Περιοχή	Διεθνής
		Αστική-αγροτική
Δημογραφική	Ηλικία	όλες
	Φύλο	Γυναίκες/άνδρες
	Εισόδημα	Χαμηλό/μεσαίο
	Επάγγελμα	Φοιτητές/εργαζόμενοι
Συμπεριφορική	Βαθμός αφοσίωσης	Υψηλός/μεταβαλλόμενος
	Αναζητούμενα οφέλη	Μειωμένο κόστος/ταχύτητα

Πηγή:Jing An,University of California, Analysis on Marketing Segmentation of McDonald's

2.3 Η εικόνα του brand

Η McDonald's είναι μια από τις επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα τόσο στην Αμερική όσο και παγκοσμίως. Η επίδραση της στην αμερικανική κοινωνία και σε μικρότερο βαθμό στις κοινωνίες άλλων χωρών είναι σημαντική. Το τρίπτυχο μπέργκερ-τηγανητές πατάτες-coca cola που αποτελεί το street food, το παραδοσιακό φαγητό της Αμερικής όπως αντίστοιχα πιάτα άλλων χωρών. Αυτό φέρνει την McDonald's σε επαφή με την καθημερινότητα του μέσου Αμερικανού. Σύμφωνα με την Nancy Kruze, της συμβουλευτικής εταιρείας Kruze Company για επιχειρήσεις εστίασης με έδρα την Ατλάντα, η ανάπτυξη της McDonald's είναι παράλληλη με αυτήν της Suburban America, της Αμερικής των προαστίων με την μεσαία τάξη που τις τελευταίες δεκαετίες κερδίζει έδαφος αντί των πόλεων και των αγροτικών περιοχών. Την ίδιο περίοδο η καθημερινή κινητικότητα άρχισε να αυξάνεται και οι ρυθμοί ζωής να γίνονται εντονότεροι, γεγονός που λειτούργησε καταλυτικά στην ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς fast food. Οι κάτοικοι των προαστίων θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό πως καθορίζουν τόσο τις καταναλωτικές τάσεις, όσο και τα αποτελέσματα των εκλογικών αναμετρήσεων στις Η.Π.Α.. Για την Kruze η McDonald's πρόσφερε ευκολία και συνεκτικότητα στην παροχή γρήγορου φαγητού, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις των καταναλωτών (Coeyman, 1999). Με τα χρόνια η αλυσίδα έγινε συνώνυμο της καθημερινότητας των Αμερικανών με τραγουδιστές, αθλητές, πολιτικούς όπως τους προέδρους Ronald Reagan, George Bush, Bill Clinton, Barack Obama, Donald Trump αλλά και ξένους ηγέτες όπως πρωθυπουργός της Μεγάλης Βρετανίας Margaret Thatcher να φωτογραφίζονται γευματίζοντας σε εστιατόρια της εταιρείας. Η αλυσίδα εξελίχθηκε άτυπα σε εθνικό brand συνεργαζόμενη για την παροχή γευμάτων με ομοσπονδιακούς φορείς, μεγάλες εταιρείες, αθλητικές διοργανώσεις ακόμη και τον Αμερικάνικο Στρατό. Από το 1976 και τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Καναδά η McDonald's αποτέλεσε επίσημο χορηγό των αγώνων παρέχοντας εκατομμύρια γεύματα σε αθλητικές αποστολές από όλο τον κόσμο και επισκέπτες επί τρεις δεκαετίες. Για τους νέους της Αμερικής το McDonald's καθιερώθηκε ως τα νούμερο ένα σημείο συνάντησης. Στο εξωτερικό ειδικά κατά τα τέλη του Ψυχρού Πολέμου έγινε σύμβολο της Αμερικής και πρεσβευτής της κουλτούρας της με την έντονη κινητικότητα και εξέλιξη.



President Ronald Reagan takes a bite of a Big Mac, during a brief campaign stop at
Tuscaloosa, Alabama 1984

Η συνεισφορά της McDonald's στην αγορά εργασίας και στην κουλτούρα απασχόλησης των Ηνωμένων Πολιτειών είναι επίσης καθοριστική. Το μοντέλο της εταιρείας με την οργάνωση των καταστημάτων της, η ομαδική κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων της και το εργασιακό της περιβάλλον θεωρούνται πρότυπο για αντίστοιχες επιχειρήσεις και σε άλλες χώρες. Το αποτύπωμα της εταιρείας θεωρείται συνολικά θετικό για τους εργαζόμενους καθώς παρέχει σταθερό εργασιακό πλαίσιο και μισθούς και αρκετές παροχές σε ένα δύσκολο χώρο όπως αυτός της μαζικής εστίασης. Λόγω και του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις fast food παρουσιάζουν μεγάλη κινητικότητα προσωπικού καθώς απασχολούν νέους σε ηλικία εργαζόμενους πολλοί Αμερικανοί ξεκίνησαν την εργασιακή τους ζωή σε ένα εστιατόριο McDonald's λαμβάνοντας από την εταιρεία βασική εκπαίδευση και εργασιακή εμπειρία. Η ίδια η πολυεθνική ισχυριζόταν το 1999 ότι ένας στους 15 εργαζόμενους στις Η.Π.Α. έπιασε την πρώτη του δουλειά στα McDonald's. Παράγοντες της αγοράς αν και θεωρούν υπερβολικά τα νούμερα, αναγνωρίζουν ότι ο αριθμός εργαζομένων που έχει περάσει από τα McDonald's είναι εντυπωσιακό επίτευγμα και αναγνωρίζουν ως θετική την συνολική επίδραση της εταιρείας για τους εργαζόμενους (Coeyman, 1999).

Ο G. Ritzer αναφέρθηκε στην επιρροή της McDonald's παγκοσμίως με τον όρο McDonaldisation, διαδικασία κατά την οποία οι αρχές των εστιατορίων γρήγορου φαγητού

επικρατούν σε περισσότερους τομείς της αμερικανικής και της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και κοινωνίας. Χαρακτηριστικά αναφέρει το μοντέλο δικαιόχρησης για την λειτουργία καταστημάτων (franchising) το οποίο εισήγαγε πρώτη η McDonald's στην αγορά για να υιοθετηθεί στην πορεία όχι μόνο από άλλες πολυεθνικές όπως οι KFC, Pizza Hut, Burger King, αλλά και από εταιρείες άλλων χωρών ακόμη και σε διαφορετικούς κλάδους από την εστίαση. Η εταιρική κουλτούρα, η εξυπηρέτηση πελατών, τα στάνταρ λειτουργίας εστιατορίου που εφάρμοσε η McDonald's επηρέασαν καθοριστικά πολλούς τομείς της οικονομίας (Λεκάτη, 2014). Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η McDonald's όχι μόνο αποτελεί επιχείρηση σύμβολο της παγκοσμιοποίησης αλλά την επιτάχυνε στο μέτρο της.

Η McDonald's παρά την τεράστια επιχειρηματική επιτυχία της έχει αντιμετωπίσει ειδικά από τη δεκαετία του 90' και μετά σημαντικά προβλήματα με την εικόνα της (Dier, 2017). Το γεγονός ότι είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στο χώρο του fast food με πωλήσεις που ξεπερνούν το σύνολο πωλήσεων αρκετών μεγάλων ανταγωνιστικών αλυσίδων μαζί, την καθιστά ιδανικό στόχο κριτικής στα fast food λόγω του μεγέθους της. Η GreenPeace της Μεγάλης Βρετανίας την κατηγόρησε για κακομεταχείριση ζώων. Πολλοί φορείς έχουν επίσης θεωρήσει αθέμιτες διαφημιστικές πρακτικές της εταιρείας ειδικά απέναντι στα παιδιά. Θεωρείται επίσης ότι έχει χρησιμοποιήσει κατ' επανάληψη πρακτικές εκμετάλλευσης αγροτών και προμηθευτών σε αναπτυσσόμενες χώρες που δραστηριοποιείται. Το μεγαλύτερο πρόβλημα όμως για την McDonald's ήρθε όταν η κριτική στράφηκε στην ποιότητα των προϊόντων της. Οι καταναλωτές δίνουν πάντα μεγαλύτερη σημασία σε ότι αφορά άμεσα τους ίδιους και ακόμη περισσότερο τα παιδιά τους. Σημαντικότερη επίδραση στην εικόνα του brand και στην ανάπτυξη σκεπτικισμού από στους καταναλωτές είχαν οι κατηγορίες, από οργανώσεις, φορείς, και πολίτες για την πώληση ανθυγιεινού και κακής ποιότητας φαγητού που συμβάλει στην αύξηση της παχυσαρκίας και διαφόρων νοσημάτων. Ειδικά η ανάδειξη της McDonald's ως ανθυγιεινού εστιατορίου για τα παιδιά έβλαψε την εικόνα της σημαντικά. Σε μια αποχή που μεγάλη μερίδα των καταναλωτών στρέφεται προς πιο οικολογικές και φιλικές προς το περιβάλλον τάσεις και η υγιεινή διατροφή κερδίζει έδαφος η εικόνα αυτή είναι αρνητική για το brand της εταιρείας. Η McDonald's επιχειρεί τα τελευταία χρόνια να αλλάξει αυτή την αντίληψη προσφέροντας πλέον μενού πρωϊνού, περισσότερες επιλογές σε φρούτα, σαλάτες και λαχανικά και βελτιώνοντας την ποιότητα των πρώτων υλών της ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Η ταύτιση της εταιρείας με τον αμερικάνικο τρόπο ζωής εκτός από θετικές, έχει και αρνητικές συνέπειες. Η McDonald's θεωρείται σύμβολο της Αμερικής και της παγκοσμιοποίησης, ορισμός της πολυεθνικής εταιρείας με υπερκέρδη, μια εικόνα που προκαλεί αρνητική αντίδραση σε καταναλωτικά κοινά. Εταιρείες όπως η McDonald's, η Coca Cola και άλλες πολυεθνικές είναι για μεγάλες ομάδες καταναλωτών συνώνυμα του "πολιτιστικού ιμπεριαλισμού", που επιβάλλει τον καταναλωτισμό των μεγάλων χωρών και ειδικά της υπερδύναμης των Η.Π.Α.. Πολλές φορές τα εστιατόρια McDonald's έγιναν στόχος μποϊκοτάζ από φορείς και ομάδες καταναλωτών για ενέργειες της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών όπως ο πόλεμος στο Ιράκ. Η αλυσίδα από το 2002 αναλαμβάνει δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αναπτύσσοντας ένα πιο φιλικό στην κοινωνία προφίλ. Χρηματοδοτεί φορείς, φιλανθρωπικές και κοινωνικές δράσεις τόσο στις Η.Π.Α. όσο και σε άλλες χώρες που δραστηριοποιείται έχοντας βελτιώσει την εικόνα της από την αρχή της δεκαετίας του 2000. Έχει γίνει επίσης πιο φιλική στις οικογένειες με παιδιά, προσφέροντας καλύτερη ποιότητα φαγητού, παιδικά μενού συνδυασμένα με παιχνίδια και διαμορφώνοντας ειδικούς χώρους απασχόλησης για παιδιά σε πολλά εστιατόρια της. Επίσης τα τελευταία χρόνια έχει συγκρατήσει τις τιμές της επενδύοντας σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της ώστε να αντιμετωπίσει τις ανησυχίες των καταναλωτών και νέους ανταγωνιστές που επιχειρούν να συνδυάσουν το concept του fast food εστιατορίου με ποιοτικά προϊόντα. Η βελτίωση της ποιότητας στα McDonald's τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται έχοντας θετικό αντίκτυπο στην εικόνα της εταιρείας. Στις χώρες εκτός Η.Π.Α. μέρος της στρατηγική της είναι συνεργασία με εγχώριου προμηθευτές πρώτων υλών. Στόχος είναι όσο μεγαλύτερο κομμάτι των αναγκών της εταιρείας να καλύπτεται από ντόπιες επιχειρήσεις ώστε να συμβάλλει περισσότερο στην στήριξη της τοπικής οικονομίας βελτιώνοντας το προφίλ της και διαμορφώνοντας σχέσεις ανταποδοτικότητας, καθώς και η χρηματοδότηση κοινωνικών δράσεων στις χώρες αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η McDONALD'S ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Η ιστορία

Η αρχή για την παρουσία της McDonald's στην Ελλάδα έγινε με το άνοιγμα του πρώτου εστιατορίου της και μέχρι σήμερα ναυαρχίδα της αλυσίδας στην γωνία της Ερμού, στην Πλατεία Συντάγματος το 1991, σε σημείο όπου λειτουργούσε μεγάλο ζαχαροπλαστείο. Το εγχείρημα βρήκε αρχικά θετική ανταπόκριση από τους καταναλωτές, με ουρές να σχηματίζονται έξω από το πρώτο McDonald's της Ελλάδας. Το κατάστημα του Συντάγματος έκανε ρεκόρ ανοίγματος και παρέμεινε μεταξύ των κορυφαίων δέκα σε πωλήσεις τους επόμενους μήνες. Η επιτυχία του εστιατορίου και η ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς fast food στην Ελλάδα οδήγησε την McDonald's Ευρώπης να επιταχύνει το πλάνο επέκτασης στη χώρα (Χριστοδούλου, 2021).

Το 1992 άνοιξε το δεύτερο McDonald's στο Πασαλιμάνι του Πειραιά και την επόμενη χρονιά το τρίτο στην Ομόνοια. Η πρώτη παρουσία της αλυσίδας στη Θεσσαλονίκη ακολούθησε το 1994. Τα επόμενα χρόνια το δίκτυο εστιατορίων επεκτάθηκε μεταξύ άλλων με το πρώτο drive through McDonald's στον Άλιμο το 1995. Χρονιά μεγάλης επέκτασης για την εταιρεία ήταν το 1996, καθώς από 16 εστιατόρια πανελλαδικά στο τέλος του 1995, έφτασε τα 30 το πρώτο εξάμηνο του 1996. Η επέκταση στην επαρχία και τα νησιά κυρίως τουριστικά, άρχισε από τη Ρόδο το 1999. Η επικέντρωση στα τουριστικά νησιά και ορισμένα σημεία συγκοινωνιακών κόμβων, για την ανάπτυξη της εταιρείας εκτός Αθήνας και Θεσσαλονίκης αποτέλεσε σημείο διαφοροποίησης από την ανταγωνίστρια Goody's που την ίδια εποχή διατηρούσε εστιατόρια σε κάθε μεγάλη επαρχιακή πόλη με παρουσία σχεδόν σε όλους τους νομούς τη χώρας. Το μενού της εταιρείας κατά τα πρώτα χρόνια στην Ελλάδα ήταν το κλασσικό παγκόσμιο. Επίσης κατά την προσφιλή πρακτική της εταιρείας πρόσφερε πρόγραμμα εξέλιξης επαγγελματικών στελεχών, το οποίο περιλάμβανε εκτός από την εκπαίδευση στην διοίκηση εστιατορίου και στις διοικητικές προδιαγραφές της McDonald's

και εκπαιδευτικά ταξίδια στις Η.Π.Α. και άλλες χώρες. Για την περίοδο 2001- 2005 η McDonald's Hellas είχε θέσει σαν στόχο τον υπερδιπλασιασμό των καταστημάτων της σε πάνω από 100, από τα 48 που διέθετε το 2001,³⁷ από τα οποία λειτουργούσαν με τη μέθοδο του franchising, όπως και του προσωπικού της με πλάνο επενδύσεων 18 δισεκατομμυρίων δραχμών (Η Ναυτεμπορική, 2001).

Η πραγματικότητα στην ελληνική αγορά γρήγορου φαγητού, αποδείχθηκε πολύ διαφορετική από τα σχέδια της McDonalds Hellas. Το brand συνέχισε να θεωρείται ξένο στην κουλτούρα του Έλληνα καταναλωτή και ο ανταγωνισμός από την Goody's, ελληνική ηγέτιδα αλυσίδα της αγοράς καθώς και από τις μικρότερες αλυσίδες και τις χιλιάδες μεμονωμένες επιχειρήσεις εστίασης για μια αγορά που την δεκαετία του 2000 έφτανε τα 250 εκατομμύρια Ευρώ, μόνο για τις αλυσίδες, αποδείχθηκε πολύ δύσκολος. Η εταιρεία εκτός από τη διαφοροποίηση της χώρας στο κομμάτι της διατροφής, είχε να αντιμετωπίσει και την τάση αντιαμερικανισμού που διαπερνούσε σημαντικά τμήματα της ελληνικής κοινωνίας από την περίοδο της Μεταπολίτευσης και μετά. Για μερίδα καταναλωτών η McDonald's συμβόλιζε ένα αρνητικό τρόπο ζωής και μια προσπάθεια επιβολής μιας αμερικάνικης πολυεθνικής σε μια μικρή χώρα. Αυτό κατέστησε την αλυσίδα ακόμη πιο ευάλωτη στις κατηγορίες για ανθυγιεινά γεύματα η οποίες στην περίπτωση της έβρισκαν μεγαλύτερη απήχηση στους καταναλωτές από ότι για τις ελληνικές αλυσίδες. Η οικονομική κρίση, η ύφεση και τα μνημόνια από το 2008 και μετά ενίσχυσαν επίσης την τάση μερίδας καταναλωτών να προτιμούν τα ελληνικά προϊόντα αντί των ξένων, λόγω του αισθήματος αδικίας από την διεθνή κοινότητα που ένιωθαν πολλοί Έλληνες.

Τα πολύ μεγάλα λειτουργικά κόστη υπονόμισαν επίσης εξαρχής την πορεία της εταιρείας. Η ανταγωνίστρια Goody's στηριζόταν σε οργανωμένο από χρόνια δίκτυο σταθερών προμηθευτών με πολλές πρώτες ύλες να προέρχονται από τις θυγατρικές της μειώνοντας κατά πολύ τα κόστη και βελτιώνοντας αντίστοιχα τα περιθώρια κέρδους της. Με την ένταξη της στον όμιλο VIVARTIA που αποτελεί τον απόλυτο ηγέτη στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα, η δυνατότητα της αυτή αυξήθηκε. Η McDonald's από την άλλη δεν διέθετε θυγατρικές εταιρείες ούτε τις ίδιες διαχρονικές σχέσεις με τους προμηθευτές της καταβάλλοντας αυξημένα κόστη πρώτων υλών με αρνητική επίδραση στην κερδοφορία της. Ακόμη άλλαζε συχνά προμηθευτές δυσχεραίνοντας τα πράγματα. Το γεγονός ότι η εταιρεία στην Ελλάδα διοικούνταν απευθείας από την McDonald's Ευρώπης οδήγησε σε επιπλέον λάθος επιλογές. Σε σημαντικό βαθμό επιλέχθηκε η προμήθεια πρώτων υλών από εταιρείες

στο εξωτερικό επιβαρύνοντας την αλυσίδα με αυξημένες τιμές και κόστη μεταφοράς και συντήρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αλλαγή προμηθευτή για τα προϊόντα ψωμιού, βασική πρώτη ύλη για τα εστιατόρια της όπου η διοίκηση μην έχοντας γνώση της ελληνικής πραγματικότητας αντικατέστησε την ελληνική αρτοποιιομηχανία ΚΑΤΣΕΛΗΣ με ιταλική εταιρεία, επιβαρύνοντας την αλυσίδα οικονομικά (Σιδεράκης ,2003). Επίσης το brand της ώθησε τους ενοικιαστές να απαιτούν μεγαλύτερα μισθώματα για τους χώρους των εστιατορίων, σε μια χώρα όπου ήδη τα ενοίκια για τις επιχειρήσεις ήταν υψηλά.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 τα οικονομικά μεγέθη της McDonald's στην Ελλάδα άρχισαν να επιδεινώνονται σταδιακά. Παράγοντες που προκάλεσαν τις αυξανόμενες ζημιές ήταν η μείωση πωλήσεων, οι πολύ μεγάλες διαφημιστικές δαπάνες, τα αυξημένα λειτουργικά έξοδα, τα έξοδα επέκτασης και ανάπτυξης. Τα στοιχεία είναι ενδεικτικά της αποτυχίας της αλυσίδας ειδικά σε σύγκριση με τον άμεσο ανταγωνιστή της, την Goody's. Την περίοδο 1997 – 2001 φαίνεται στον Πίνακα 3.1 πως η δείκτης κερδοφορίας της McDonald's εμφάνισαν επιδείνωση αποτυπώνοντας μια πολύ αρνητική εικόνα για την κερδοφορία της εταιρείας. Η αλυσίδα παρουσίαζε σημαντικές ζημιές ετησίως σε αντίθεση με την Goody's ου αύξανε κάθε χρόνο τόσο τις πωλήσεις όσο και την κερδοφορία της. Παρά τα εκατομμύρια για ανάπτυξη, αναβάθμιση των εστιατορίων και διαφήμιση οι πωλήσεις έπεφταν σταδιακά ενώ η Goody's αύξανε συνεχώς το μερίδιο αγοράς της και ακόμη περισσότερο την κερδοφορία και την ρευστότητα της. Αντίθετα η McDonald's εμφάνιζε πτώση των περιθωρίων κέρδους της όσο και αύξηση των ζημιών της, πολύ μεγαλύτερη από την πτώση των πωλήσεων γεγονός που αντανάκλα τα υπέρμετρα λειτουργικά κόστη και έξοδα της επιχείρησης. Η αλυσίδα δαπάνησε εντυπωσιακά ποσά για διαφήμιση που έφτασαν ακόμα και τα 2.544.000 χιλιάδες ευρώ το 2000, χωρίς αποτέλεσμα. Η διαφημιστική της δαπάνη το 2000-2001 υπερέβαινε κατά πολύ αυτήν της Goody's παρόλο που η ελληνική εταιρεία είχε πολύ μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (Πίνακας 3.3, Πίνακας 3.4). Το ποσοστό της δαπάνης της McDonald's στο σύνολο της δαπάνης του κλάδου fast food υπερέβαινε κατά πολύ το μερίδιο αγοράς της ενώ της Goody's αντίστοιχα ήταν πολύ μικρότερο από το μερίδιο αγοράς της (Σιδεράκης,2003). Παρά την υπερπροβολή του brand και τις στοχευμένες διαφημιστικές εκστρατείες όπως με τα προϊόντα για την περίοδο της Σαρακοστής ή το παιδικό Happy Meal, οι καταναλωτές δεν επηρεάστηκαν και η πτώση των πωλήσεων στα εστιατόρια της αλυσίδας συνεχίστηκε. Όσο έπεφταν οι πωλήσεις των εστιατορίων η McDonald's αύξανε τη διαφημιστική δαπάνη. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.5 για τη χρονιά του 2007 τα έξοδα διαφήμισης της ήταν πλέον

υπερδιπλάσια της Goody's χωρίς κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα στα μερίδια αγοράς και της πωλήσεις.

Πίνακας 3.1

Οικονομικά στοιχεία της McDonald's Hellas για την περίοδο 1997-2001

	Πωλήσεις	Αριθμοδείκτης Μεικτού Κέρδους %	Αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους %	Κέρδη προ φόρων
1997	15.794.627	11,63	-51,18	
1998	16.244.596	12,94	-51,18	
1999	12.615.343	15,85	-48,37	-6.213.716
2000	13.378.999	5,74	-64,09	-8.740.919
2001	12.153.327	-2,11	-116,73	-14.399.280

Πηγή: ICAP, Ισολογισμοί McDonald's

Πίνακας 3.2

Οικονομικά στοιχεία της Goody's για την περίοδο 1997-2001

	Πωλήσεις	Αριθμοδείκτης Μεικτού Κέρδους %	Αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους %	Κέρδη προ φόρων
1997	8.083.598	93,47	38,61	
1998	9.564.332	92,52	28,64	
1999	13.044.525	85,32	26,51	3.953.121
2000	13.953.758	88,10	25,51	4.329.136
2001	14.303.149	89,40	27,97	4.918.643

Πηγή: ICAP, Ισολογισμοί McDonald's

Πίνακας 3.3
Διαφημιστική Δαπάνη McDonald's 2000-2001

	Δαπάνη 2000	Δαπάνη 2001	% διαφημιστικής δαπάνης κλάδου fast food 2000	% διαφημιστικής δαπάνης κλάδου fast food 2001
McDonald's	1.708.14	1.205.04	13	8,6
McΣαρακοστή	217.36	319.83	1,3	2,3
Μεδιάφορα προϊόντα	268.15	460.89	2	3,3
McDonald's Happy Meal	351.23	276.94	2,7	2
Σύνολο	2.544.88	2.262.70	19	16,2

Πηγή: Media Servises SA

Πίνακας 3.4
Διαφημιστική Δαπάνη Goody's 2000-2001

	Δαπάνη 2000	Δαπάνη 2001	% διαφημιστικής δαπάνης κλάδου fast food 2000	% διαφημιστικής δαπάνης κλάδου fast food 2001
Goody's	1.391.81	1.497.94	10,6	10,7
Goody's Νηστίσιμα	293.83	362.87	2,2	2,6
Goody's Power Burger	226.99		1,7	
Goody's Junior	26.88		0,2	
Σύνολο	1.939.51	1.860.81	14,7	13,3

Πηγή: Media Servises SA

Πίνακας 3.5

Διαφημιστικές δαπάνες McDonald's και Goody's (2007)

McDonald's		Goody's	
McRib	153.563	Half – Half	278.544
Chicken – Mythic	243.620	Gourlee	260.956
One to One	623.911		
Mc Menu + Glass	253.034		
Σύνολο	1.274.228	Σύνολο	539.500

Πηγή: Fortune Media, 2007

Την ίδια περίοδο, η ανάγκη για παροχή πιο υγιεινών επιλογών, από αυξανόμενη μερίδα καταναλωτών, κυρίως νέες και εργαζόμενες γυναίκες και μητέρες, επηρέασε και τις αλυσίδες fast food. Η ανταγωνίστρια Goody's με το καθιερωμένο salad bar, όπου ο καταναλωτής επέλεγε από επιλογές σαλάτας και της μεσογειακές γεύσεις, είχε ήδη το πλεονέκτημα. Η McDonald's απάντησε με το μενού salad plus για υγιεινή διατροφή και συνεργασία με τον γνωστό σεφ Ηλία Μαμαλάκη για την προσθήκη επιλογών σαλάτας στο μενού της. Η Goody's έχοντας πάντα μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στην ελληνική πραγματικότητα, καθιέρωσε το μενού Σαρακοστής με νηστίσιμες επιλογές γρήγορου φαγητού, το οποίο γνώρισε μεγάλη επιτυχία τα επόμενα χρόνια (Πεφάνης, 2004).

Τα καταστήματα McDonald's έφτασαν τα 60 πανελλαδικά με 1550 εργαζομένους, με το 80% από αυτά να είναι Franchising , πολύ μακριά από τον στόχο του υπερδιπλασιασμού που είχε θέσει η εταιρεία, με τα κέρδη να σημειώνουν σταδιακή πτώση. Παρόλο την κερδοφορία καταστημάτων, όπως του Συντάγματος ή στο Φαληράκι της Ρόδου το οποίο εντυπωσίασε τη διοίκηση με πωλήσεις έως και 2 εκατομμυρίων ευρώ μηνιαίως την τουριστική περίοδο, η πλειοψηφία των εστιατορίων παρουσίαζε σαφή τάση μείωσης των πωλήσεων. Το 2006 οι προσπάθειες ανάπτυξης και περεταίρω επέκτασης σταμάτησαν και η αλυσίδα ξεκίνησε την εφαρμογή προγράμματος αναδιάρθρωσης για την μείωση και τον εξορθολογισμό των δαπανών της. Το 2007 ο γενικός διευθυντής της McDonald's Hellas Ηλίας Μάλαμας διαβεβαίωνε για την παραμονή της εταιρείας στην ελληνική αγορά και έθετε στόχο την λειτουργική κερδοφορία το 2007 (Η Καθημερινή, 2007). Την ίδια περίοδο πολλά προβλήματα

υπήρξαν με του δικαιούχους των franchise εστιατορίων με την αλυσίδα να οδηγείται σε δικαστικές διαμάχες μαζί τους. Έτσι μια πρακτική που αποτελούσε πολιτική της McDonald's και λειτουργούσε με επιτυχία παγκοσμίως δημιούργησε πρόσθετα προβλήματα για την εταιρεία που ήδη δοκιμαζόταν στην ελληνική αγορά. Τα πρώτα εστιατόρια που άρχισαν να έχουν προβλήματα ήταν αυτά με καθεστώσ franchise (Χριστοδούλου,2021).

Για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις, η αλλαγή στελεχών στην ηγετική ομάδα της εταιρείας στην Ελλάδα έγινε συνηθισμένο φαινόμενο. Τα περισσότερα από αυτά τα στελέχη προέρχονταν από το εξωτερικό και αδυνατούσαν να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες συνθήκες και τον ανταγωνισμό της ελληνικής αγοράς. Τις περισσότερες φορές η αλυσίδα ακολουθούσε τον ανταγωνισμό κάνοντας κινήσεις προσαρμογής του μενού της σε αυτό της Goody's χωρίς όμως επιτυχία. Οι συχνές αλλαγές στελεχών σε διευθυντικές θέσεις δεν βοήθησαν την αλυσίδα που παρά τις συνολικές επενδύσεις άνω των 100 εκατομμυρίων Ευρώ στην Ελλάδα, έφτασε να εμφανίζει συσσωρευμένες ζημιές 84,3 εκατομμύρια Ευρώ το 2010. Σταδιακά η εταιρεία προχώρησε σε μειώσεις προσωπικού και περιορισμό του δικτύου της. Ακόμη και το κεντρικό κατάστημα στο Σύνταγμα διατηρήθηκε με δυσκολία λόγω προβλημάτων που ανέκυψαν με τον ενοικιαστή . Παρά την κρίση και την τάση της αγοράς για μείωση ενοικίων και προκαταβολών μισθωμάτων, ο ιδιοκτήτης του χώρου όπου στεγάζεται το εστιατόριο επεδίωξε υψηλό ενοίκιο και μεγάλη προκαταβολή μισθωμάτων για την ανανέωση του συμβολαίου ενοικίασης το 2011, επιχειρώντας να εκμεταλλευτεί την εμπορική θέση του ακινήτου. Η McDonald's παρά το ότι βρισκόταν εν μέσω προγράμματος αναδιάρθρωσης και μείωσης των λειτουργικών της εξόδων, αναγκάστηκε να καταβάλλει υψηλό κόστος για την διατήρηση του εστιατορίου, το οποίο ήταν μακράν το πιο κερδοφόρο σε μια περίοδο δύσκολη για την αλυσίδα και ταυτισμένο με την παρουσία της στην Ελλάδα. (Δελεβέγκος, 2010) Καταστήματα που λειτουργούσαν από τα πρώτα χρόνια παρουσίας της McDonald's στην Ελλάδα αναγκάστηκαν να κλείσουν. Ως το 2010 πάνω από τα μισά McDonald's έκλεισαν με το δίκτυο να περιορίζεται σε 19 εταιρικά και 10 franchise.

Η πορεία της McDonald's στη χώρα μέχρι το 2011 αποτελεί ιδανικό παράδειγμα λάθος προσέγγισης μιας ιδιαίτερης αγοράς από μια πολυεθνική. Παρά την αρχική θετική ανταπόκριση του κοινού σύντομα η παρουσία της εταιρείας στη χώρα κατέληξε να είναι προβληματική, με όλο και μεγαλύτερες ζημιές. Η χρήση των διαθέσιμων ποσών τόσο για την επέκταση του δικτύου όσο και διαφήμιση αποδείχτηκε εντελώς λανθασμένη εκ του αποτελέσματος. Ο ρόλος της Goody's ήταν αξιοσημείωτος για τα εμπόδια που μπορεί να

βάλει ένας ισχυρός εγχώριος παίκτης στην κυριαρχία μιας πολυεθνικής, με μόνη παρόμοια περίπτωση την αγορά του Βελγίου. Τόσο από άποψης επιχειρηματικών επιλογών και προσέγγισης αλλά ακόμη περισσότερο στο κομμάτι των οικονομικών αποτελεσμάτων και των μεριδίων αγοράς η παρουσία της McDonald's κατά την πρώτη 20ετία της στην Ελλάδα απέτυχε ολοκληρωτικά να ανταποκριθεί στους στόχους της εταιρείας.

3.2 Η ελληνική αγορά γρήγορου φαγητού

Από την δεκαετία του 80 ξεκίνησε μια περίοδος αυξανόμενου καταναλωτισμού για την ελληνική κοινωνία που κράτησε σχεδόν 30 χρόνια. Ο αυξανόμενος δανεισμός, η αύξηση βιοτικού επιπέδου, η αλλαγή τρόπου ζωής κυρίως στα αστικά κέντρα, η ένταξη στη ζώνη του Ευρώ ενίσχυσαν την κατανάλωση στο σύνολο των κλάδων τις οικονομίας. Όλες οι έρευνες και οι στατιστικές διαπιστώνουν με μικρές διακυμάνσεις σταθερή αύξηση της αγοράς αγαθών και υπηρεσιών στη χώρα την περίοδο αυτή. Ο κλάδος του fast food δεν αποτέλεσε εξαίρεση στον κανόνα, καθώς η έξοδος για φαγητό καθιερωνόταν όλο και περισσότερο ως αγαπημένη συνήθεια των Ελλήνων.

Η αγορά γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα, και γνώρισε τεράστιους ρυθμούς ανάπτυξης τις δεκαετίες του 1990 και 2000. Ως τότε με εξαίρεση την εμφάνιση των Goody's στη Θεσσαλονίκη το 1975, η αγορά περιοριζόταν σε μικρά συνοικιακά καταστήματα, τα οποία στηρίζονταν στην τάση της νεολαίας να ακολουθεί τις ξένες επιρροές και πρόσφεραν επιλογές "αμερικάνικου" τύπου φαγητού, όπως τα μπέργκερ. Παράγοντες που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της αγοράς εντοπίζουμε τόσο στο κοινωνικό, όσο και στο οικονομικό πεδίο. Η αλλαγή της ζωής στα αστικά κέντρα, με την είσοδο όλο και περισσότερων γυναικών στην αγορά εργασίας με συνεπακόλουθο την μειωμένη ενασχόληση τους με την μαγειρική, η μείωση του ελεύθερου χρόνου των νέων και οι όλο και πιο έντονοι ρυθμοί ζωής, κατέστησαν το γρήγορο φαγητό επιλογή ανάγκης και λύση εξοικονόμησης χρόνου για πολλούς καταναλωτές. Για τους εργαζόμενους και τους ελεύθερους επαγγελματίες τα fast food παρείχαν μια λύση γρήγορου φαγητού στο ενδιάμεσο των εργασιακών υποχρεώσεων. Ειδικότερα στην Αθήνα τα φαινόμενα αυτά αναδιαμόρφωσαν πλήρως την αγορά της μαζικής εστίασης. Οι αλυσίδες fast food, αποτέλεσαν επίσης χώρους ιδανικούς για την νεολαία λόγω των χαμηλών τιμών τους. Για τις οικογένειες επίσης προσέφεραν εξοικονόμηση χρόνου και

απασχόλησης των παιδιών, δεδομένου ότι όλο και περισσότερα καταστήματα διέθεταν ειδικούς χώρους για δημιουργική απασχόληση των παιδιών ταυτόχρονα με την παροχή ειδικών παιδικών μενού, ώστε να προσελκύουν τις οικογένειες. Η επικράτηση των fast food στις συνήθειες των νέων και των οικογενειών, καταγράφοντας τις γνώμες των ίδιων των πελατών, που θεωρούσαν τα fast food, ευκαιρία γρήγορου, φθηνού και γευστικού φαγητού συνδυαζόμενου με συναντήσεις με φίλους. Οι αλυσίδες προσέφεραν παιδικά πάρτυ με κλόουν και δραστηριότητες, εκπαιδευτικές προσφορές, σύγχρονο design και μοντέρνα μουσική στους χώρους των εστιατορίων για τους νέους, ώστε να εδραιωθούν στις επιλογές αυτών των καταναλωτικών κοινών (ΤΑ ΝΕΑ, 1999). Η αύξηση των εισοδημάτων των Ελλήνων καταναλωτών, η τάση για αλλαγή και ανανέωση, η όλο και συχνότερη έξοδος για φαγητό αυξανόμενου αριθμού καταναλωτών, αποτέλεσαν επίσης παράγοντες ανάπτυξης του κλάδου fast food στη χώρα. Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.6 Η όλο και μεγαλύτερη αγορά προσέλκυσε πολυεθνικές αλυσίδες, στο τομέα γρήγορου φαγητού με κορυφαία την McDonald's, να επενδύσουν στην Ελλάδα, παράλληλα με την άνθηση της ελληνικής επιχειρηματικότητας στον κλάδο. Από την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων η επέκταση πραγματοποιήθηκε είτε με τη μορφή αλυσίδων, είτε με μεμονωμένα καταστήματα "της γειτονιάς". Μεγάλο πλεονέκτημα των fast food έναντι των ταβερνών και των παραδοσιακών εστιατορίων, είναι διαχρονικά η ταχύτητα στην παρασκευή του φαγητού και στην εξυπηρέτηση. Καθοριστικό επίσης σημείο υπεροχής του κλάδου είναι η χαμηλότερες τιμές, που καθιστούν τα fast food εστιατόρια προνομιακούς χώρους για τη νεολαία ή τα χαμηλά εισοδήματα και τον κλάδο πιο ανθεκτικό σε περιόδους μείωσης εισοδημάτων ή οικονομικών κρίσεων.

Χαρακτηριστικό της αγοράς στα τέλη της δεκαετίας του 90 και στις αρχές του 2000 αποτελούσε και η σημαντική διαφοροποίηση στην κατανάλωση για φαγητό έξω ανά γεωγραφική περιοχή. Σε έρευνες της εποχής για τις καταναλωτικές συνήθειες του Έλληνα (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, Νοέμβριος 1998-Οκτώβριος 1999) οι δαπάνες για κάθε είδους υπηρεσία εστίασης εκτός σπιτιού (εστιατόρια, καφέ, ουζερί, ταβέρνες, fast food) αυξομειώνταν ανάλογα με την περιοχή. Τα νοικοκυριά στο πολεοδομικό συγκρότημα της Αθήνας ξόδευαν κατά μέσο όρο ποσό που αντιστοιχούσε σε 64,83 Ευρώ μηνιαίως σε σημερινές τιμές. Αντίστοιχα τα νοικοκυριά της Θεσσαλονίκης 50,49 Ευρώ μηνιαίως και των υπόλοιπων αστικών περιοχών 44,20 Ευρώ. Στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές οι μηνιαίες δαπάνες για κάθε είδους υπηρεσία εστίασης έφταναν μόλις το 51,7 % και 55,7 %

των αντίστοιχων ενός νοικοκυριού στην Αθήνα. Παρόλο που η εικόνα αυτή έγινε πιο ομοιόμορφη σταδιακά τα επόμενα χρόνια, αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για την εστίαση και προσήλωση των επενδυτικών σχεδίων τόσο των πολυεθνικών όσο και των ελληνικών αλυσίδων στην αγορά της Αττικής (Σιδεράκης, 2003).

Πίνακας 3.6

Μέγεθος εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2005).

Έτος	Μέγεθος Αγοράς σε εκ. Ευρώ	Ρυθμός Μεταβολής %
1992	76,3	
1993	111,5	46,1
1994	148,2	32,9
1995	190,8	28,7
1996	226,0	18,4
1997	249,4	10,4
1998	293,5	17,7
1999	340,5	16,0
2000	394,1	15,7
2001	431,7	9,5
2002	558,1	29,3
2003	587,9	5,3
2004	606,5	3,2
2005	609,7	0,5

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

Οι ελληνικές αλυσίδες παρουσίασαν μενού προσαρμοσμένα στις ελληνικές γεύσεις, ενώ οι πολυεθνικές επένδυσαν στη φήμη και το brand τους, με τα πανομοιότυπα σε όλες τις χώρες επιτυχημένα μενού τους και τα signature πιάτα τους, όπως το BigMac στην περίπτωση της McDonald's. Όλες οι αλυσίδες ελληνικές και ξένες, επέλεξαν για τα εστιατόρια τους κεντρικά σημεία, με μεγάλη κίνηση στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και μεγάλες επαρχιακές πόλεις. Ακόμη πολλά εστιατόρια άνοιξαν σε σταθμούς λεωφορείων, λιμάνια, αεροδρόμια, εμπορικά κέντρα που θεωρούνται διεθνώς σημεία στρατηγικής σημασίας για τις αλυσίδες

γρήγορου φαγητού. Παράλληλα εξαπλώθηκε και στην Ελλάδα η δικαιοχρησία (franchise). Η πρώτη εταιρεία που την εφάρμοσε ήταν η Goody's αλλά με την ανάπτυξη της αγοράς έγινε η βασική πρακτική επέκτασης για το σύνολο των αλυσίδων ελληνικών και ξένων. Η πλειοψηφία των νέων καταστημάτων της Goody's και της McDonald's ακολούθησε αυτή τη μέθοδο, ακόμη και σε ποσοστό 80% των καταστημάτων τους. Το κόστος χρήσης του brand name των γνωστών αλυσίδων θεωρούνταν σωστή επένδυση από τους δικαιούχους, καθώς εξασφάλιζε σειρά πλεονεκτημάτων. Το franchise κατάστημα εξασφάλιζε σίγουρη πελατεία λόγω της φήμης και αξιοπιστίας της αλυσίδας και χαμηλότερα κόστη πρώτων υλών λόγω του δικτύου προμηθευτών που διαθέτουν οι αλυσίδες. Ιδιαίτερα χρήσιμη ήταν η τεχνογνωσία, η εκπαίδευση προσωπικού και η καθοδήγηση που προσφερόταν στο franchise κατάστημα. Ακόμη και η χρηματοδότηση ενός franchise εστιατορίου ήταν πολύ πιο εύκολη από ότι ενός ανεξάρτητου, δεδομένου ότι η φήμη της μάρκας και η αναμονή σίγουρης πελατείας, διευκόλυνε τον δανεισμό από τις τράπεζες οι οποίες θεωρούσαν το brand εγγύηση αξιοπιστίας (Σιδεράκης, 2003).

Ο ανταγωνισμός για τα μερίδια αγοράς ήταν έντονος και αρκετές μικρότερες αλυσίδες υποχρεώθηκαν σε αποχώρηση. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 εκτός των δύο μεγάλων αλυσίδων οι αγορά μπέργκερ είχε δύο ακόμα παίκτες. Η αμερικάνικη Wendy's τα δικαιώματα της οποίας στην Ελλάδα κατείχε η αλαντοβιομηχανία Νίκας, διέθετε το 1995 10 καταστήματα με πωλήσεις 3,2 δισεκατομμυρίων δραχμών και στόχο το άνοιγμα 6 ακόμη καταστημάτων το 1997. Η ελληνική Hambo με 28 εστιατόρια 15 στην Αθήνα και 23 στην υπόλοιπη χώρα, βασιζόταν στην μέθοδο του franchising και ακολουθούσε το μοντέλο εστιατορίου της Goody's, με τις πωλήσεις της το 1995 να φτάνουν τα 4 δισεκατομμύρια δραχμές (Αρχοντάκης, (1996). Η αγορά στο κομμάτι των αλυσίδων άρχισε σταδιακά να συγκεντρώνεται στους μεγάλους παίκτες με τις μικρότερες αλυσίδες να αδυνατούν να τους ανταγωνιστούν. Στις αρχές της επόμενης δεκαετίας τόσο η Wendy's όσο και η Hambo βρέθηκαν εκτός αγοράς. Ενδεικτικά ο όμιλος VIVARTIA με τη συμμετοχή της Goody's, της Everest και της θυγατρικής της Olympic Catering, έφτασε να ελέγχει τη μισή αγορά αλυσίδων γρήγορου φαγητού. Σε αυτό συνέβαλλε η αδυναμία των μικρών αλυσίδων να αποκτήσουν μεγάλα δίκτυα καταστημάτων, να ανταγωνιστούν τους μεγάλους του κλάδου για την απόκτηση εμπορικών σημείων λόγω του ύψους των ενοικίων, να ακολουθήσουν την αυξανόμενη μέχρι την κρίση διαφημιστική δαπάνη. Επίσης τα κόστη λειτουργίας είτε όσον αφορά το προσωπικό είτε τις πρώτες ύλες ήταν πολύ μεγαλύτερα για ένα μικρό κατάστημα αν

επιδίωκε να επεκταθεί σε αλυσίδα. Οι προβλέψεις που γίνονταν τη δεκαετία του 2000 για απορρόφηση και συγχώνευση μικρών αλυσίδων του χώρου, αποδείχτηκαν σωστές τη δεκαετία της κρίσης της ελληνικής οικονομίας από το 2008.

Πίνακας 3.7

Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (2005)

Εταιρεία	Μερίδιο %
Burger	
Goody's	82,3
McDonald's	16,8
Pizza	
Roma Pizza	27,8
Pizza Hut	23,9
Domino's	8,0
L'artigiano	7,7
Pizza Fun	5,6
Σπεσιαλίστας	5,0
Άλλες	21,9
Sandwich	
Everest	46,4
Γρηγόρης	34,9
Olympic Catering	11,0
Άλλες	8,2
Σουβλάκι	
Πίττα του Παππού	33,3
Δροσοπηγή	19,4
Πίττα Παν	12,0
Άλλοι	35,0

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

Πίνακας 3.8

Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (2005)

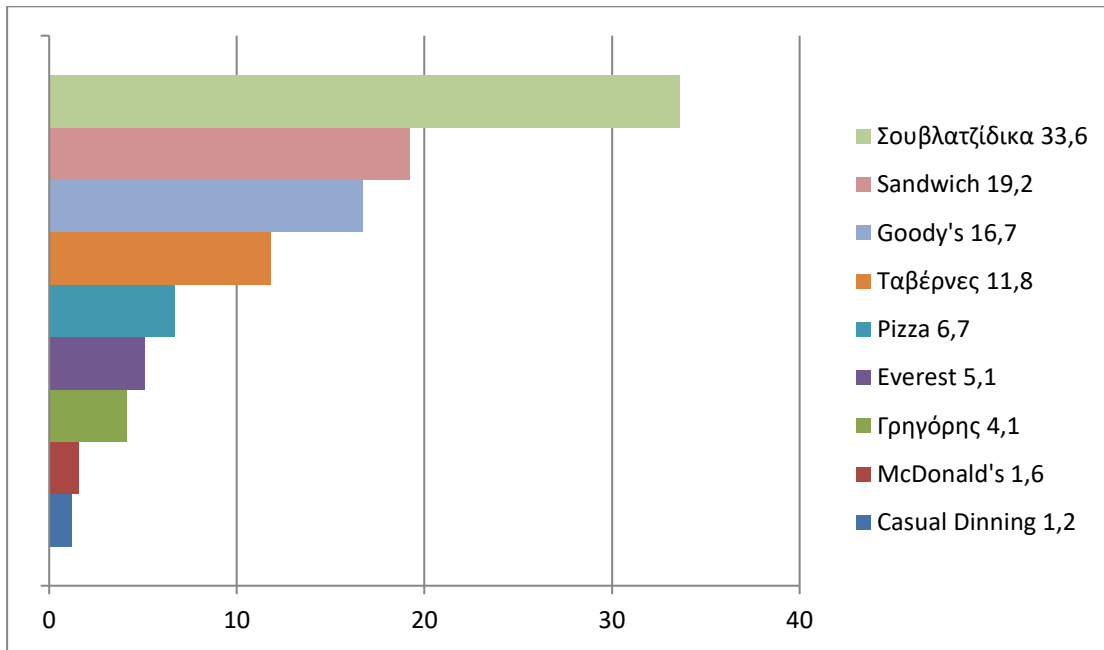
Αλυσίδα	Μερίδιο %
Goody's	34,8
Everest	12,0
Γρηγόρης	9,1
McDonald's	7,0
Roma Pizza	6,1
Pizza Hut	5,2
Πίττα του Παππού	3,0
Olympic Catering	2,7
Domino's	1,8
Δροσοπηγή	1,7
L' artigiano	1,7
Λοιποί	14,9

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

Οι Εκτιμήσεις της ICAP για τα μερίδια αγοράς το 2005 τόσο στο σύνολο όσο και στις τέσσερις βασικές υποκατηγορίες μπέργκερ, πίτσα, σουβλάκι και σάντουιτς δείχνουν συντριπτική υπεροχή της Goody's εκείνη την εποχή με την ελληνική εταιρεία να διατηρεί μερίδιο 82,3 % στον κλάδο των αλυσίδων μπέργκερ και 34,8 % του συνόλου της αγοράς, πολύ μεγαλύτερα τόσο από την ανταγωνίστρια McDonald's όσο και από τη δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα μαζικής εστίασης Everest. Η McDonald's με μερίδιο αγοράς λιγότερο από το 25 % της Goody's ήταν ξεκάθαρο πως έχανε τη μάχη για να γίνει ο ηγέτης της αγοράς. Κοινό χαρακτηριστικό στις διάφορες κατηγορίες ήταν η συγκέντρωση μεγάλου μέρους της αγοράς σε λίγες και ισχυρές αλυσίδες. Στην αγορά του μπέργκερ η McDonald's και η Goody's έλεγχαν το σύνολο της αγοράς. Στην κατηγορία της πίτσας το 51,7 της αγοράς συγκεντρωνόταν στις Roma Pizza και Pizza Hut με την τρίτη Domino's να διατηρεί μερίδιο σχεδόν στο 1/3 της δεύτερης Pizza Hut. Ο κλάδος του snack – sandwich παρουσίαζε παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτόν του μπέργκερ με τους δύο πόλους της αγοράς, την Everest με την θυγατρική της Olympic Catering και την Γρηγόρης Μικρογεύματα να συγκεντρώνουν το 91,8 % της αγοράς. Τέλος στο παραδοσιακό σουβλάκι οι τρεις μεγάλες

αλυσίδες Πίτα του Παππού, Δροσοπηγή και Πίτα Παν συγκέντρωναν τα 2/3 των πωλήσεων. Το γεγονός της αυξανόμενης συγκέντρωσης στην αγορά μαζικής εστίασης, εξηγείται από τα μικρότερα λειτουργικά κόστη, τη μεγαλύτερη ευελιξία στην προσφορά χαμηλών τιμών για τις μεγάλες αλυσίδες και την αδυναμία των μικρότερων να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες τιμές των ενοικίων, να μειώσουν αρκετά τα κόστη τους και να πραγματοποιήσουν αντίστοιχες διαφημιστικές δαπάνες. Τα επόμενα χρόνια με τη κρίση να έρχεται θα γινόταν ακόμη δυσκολότερο για του μικρούς παίκτες να επιβιώσουν.

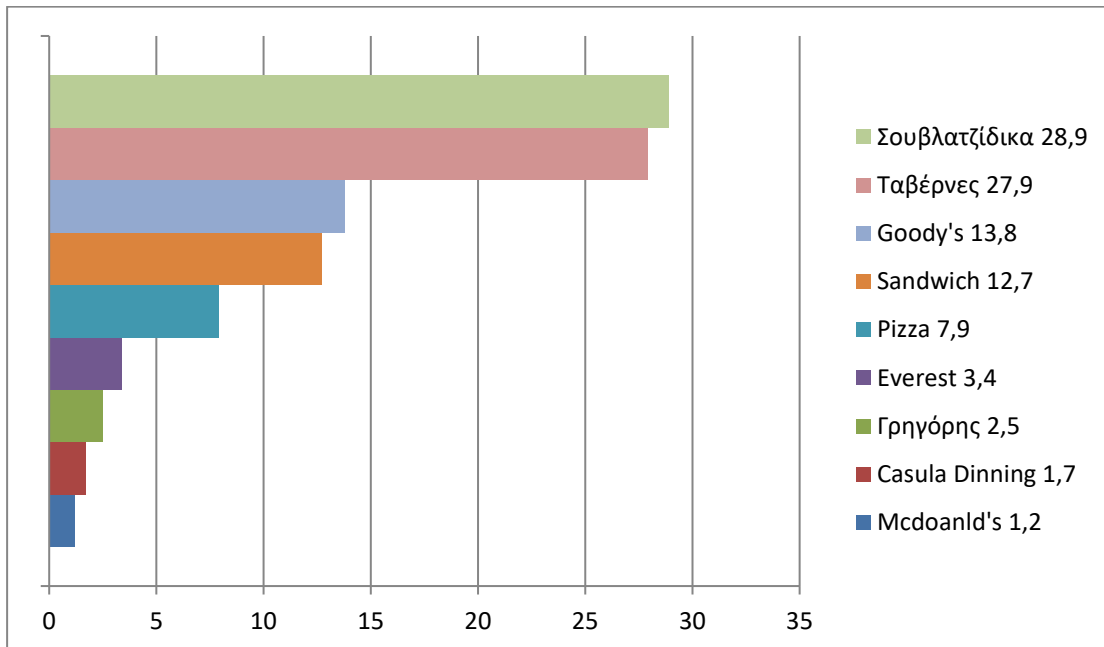
Η Goody's ήταν η απόλυτα κυρίαρχη αλυσίδα γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα με τις Everest και Γρηγόρης να ακολουθούν. Η συντριπτική επικράτηση της Goody's έναντι της McDonald's αποτελεί παράδοξο και εξαίρεση στην Ευρώπη, όπου η McDonald's επιβλήθηκε των τοπικών ανταγωνιστών της. Αξιοσημείωτο είναι πως η ο leader του χώρου η Goody's από την πλευρά της διαφωνούσε με τον ορισμό της αγοράς του ICAP, συμπεριλαμβάνοντας σε αυτήν και τα μεμονωμένα σουβλατζίδικα της γειτονιάς τα οποία αντιμετώπιζε ως κύριο ανταγωνιστή της αντί της McDonald's Hellas. Σύμφωνα με δική της έρευνα (Πετρίδου, 2008), η οποία εκτίμησε την αγορά με βάση τις επισκέψεις και την κατανάλωση (Διάγραμμα 3.1, Διάγραμμα 3.2) το 2006 το μερίδιο της έφτανε το 16,7 % των επισκέψεων καταναλωτών έναντι μόλις 1,6 % για τον θεωρητικά κύριο ανταγωνιστή της τη McDonald's και 33,6 % για τα σουβλατζίδικα. Αξιοσημείωτη είναι επίσης η διαφορά που παρατηρήθηκε στην έρευνα της Goody's μεταξύ μεριδίων κατανάλωσης και επισκέψεων. Οι ταβέρνες, αγαπημένη συνήθεια των Ελλήνων με σημαντικό και σταθερό μερίδιο της αγοράς κατέκτησαν πολύ μεγαλύτερο μερίδιο της κατανάλωσης σε σχέση με τις επισκέψεις, λόγω των ακριβότερων τιμών τους, ενώ για τους υπόλοιπους του χώρου η σχέση κατανάλωσης-επισκέψεων ήταν αντίστροφη, λόγω των συγκριτικά χαμηλότερων τιμών. Ακόμη ένα σημαντικό στοιχείο για την ελληνική αγορά που αποτυπώθηκε ξεκάθαρα στην έρευνα της Goody's είναι η επίδραση της ελληνικής κουλτούρας στην καταναλωτική συνείδηση. Τα σουβλατζίδικα και οι ταβέρνες έφταναν το 45,4 των συνολικών επισκέψεων για φαγητό και το ακόμη υψηλότερο 56,8 % της κατανάλωσης. Αυτό είναι και ένα στοιχείο διαφοροποίησης της Ελλάδας από άλλες ευρωπαϊκές αγορές όπου η επίδραση των τοπικών συνηθειών είναι πολύ μικρότερη.



Πηγή: Tracking Study για την Goody's, 2006

Διάγραμμα 3.1

Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις % (2006)



Πηγή: Tracking Study για την Goody's, 2006

Διάγραμμα 3.2

Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2006)

Οι αλυσίδες μπέργκερ ήταν αναμφίβολα οι πιο ισχυρές του χώρου και λόγω brand name αλλά και λόγω των πολύ υψηλών καταναλώσεων στα καταστήματά τους. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία για τις πωλήσεις ανά κατάστημα το 2001 (Σιδεράκης, 2003) ο μέσος όρος πωλήσεων ανά εστιατόριο για τις δύο αλυσίδες Goody's και McDonald's εμφανίζεται υπερδιπλάσιος του μέσου όρου ετήσιων πωλήσεων των υπολοίπων υποκατηγοριών fast food, με τις ετήσιες πωλήσεις για κάθε κατάστημα να φτάνουν το ένα εκατομμύριο ευρώ. Ο μέσος όρος πωλήσεων για τις αλυσίδες των υπόλοιπων κατηγοριών, Πίτσα, Sandwich και Σουβλάκια ήταν στα ίδια επίπεδα λίγο κάτω από το μισό εκατομμύριο ευρώ ανά κατάστημα ετησίως. Βέβαια μέρος της αυξημένης κατανάλωσης οφείλεται στην πολιτική της Goody's να διατηρεί σχετικά υψηλές τιμές καθώς και στα μεγάλα ποσά που δαπάνησαν οι δύο εταιρείες σε διαφήμιση.

Πίνακας 3.9

Μέσος όρος πωλήσεων αλυσίδων γρήγορης εστίασης ανά κατάστημα (2005)

Μέσος Όρος Πωλήσεων ανά Κατάστημα Αλυσίδων Γρήγορης Εστίασης (2001)		
Αλυσίδα	Καταστήματα	Πωλήσεις ανά κατάστημα (εκ. ευρώ)
Burger		
GOODY'S	157	1,09
MCDONALD'S	48	0,72
Μέσος Όρος Κατηγορίας		1,00
Πίτσα		
PIZZA HUT	36	0,80
ROMA PIZZA	70	0,40
PIZZA FUN	19	0,38
DOMINO'S PIZZA	18	0,21
BENVENUTO	7	0,31
Μέσος Όρος Κατηγορίας		0,46
Snack - Sandwich		
EVEREST	72	0,48
Γρήγορης Μικρογεύματα	128	0,22
Μέσος Όρος Κατηγορίας		0,38
Σουβλάκι		
Δροσοπηγή	12	0,61
Πίτα Παν	13	0,47
Αυλόγυρος	17	0,32
Το σουβλάκι της Λωξάντρας	12	0,39
Μέσος Όρος Κατηγορίας		0,42

Πηγή ICAP Εκτιμήσεις Αγοράς

Η κρίση χρέους που ξεκίνησε το 2008 επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, οδηγώντας την σε χρονιές σταθερής και βαθιάς ύφεσης. Τα εισοδήματα, οι μισθοί και οι συντάξεις μειώθηκαν σημαντικά, μειώνοντας παράλληλα το

διαθέσιμο προς κατανάλωση εισόδημα. Η αγορά fast food ήταν αδύνατο να παραμείνει ανεπηρέαστη στις νέες συνθήκες. Το 2009 για πρώτη φορά ο κλάδος του γρήγορου φαγητού είχε μείωση κύκλου εργασιών 3,7 % σε 698 εκατομμύρια Ευρώ από 726 εκατομμύρια το 2008 από τα οποία 259 για τις αλυσίδες μπέργκερ, 224 για τα sandwich, 154 για τις πιτσαρίες και 37 εκατομμύρια για τις αλυσίδες σουβλατζιδικων (Capital.gr, 2011). Η πτωτική τάση συνεχίστηκε τα επόμενα χρόνια (πίνακας). Υπολογίζεται πως η αγορά εμφάνισε αυτά τα χρόνια συνολική μείωση της τάξης του 35%. Από τα είδη καταστημάτων γρήγορου φαγητού, μικρότερη συγκριτικά πτώση παρουσίασαν τα καταστήματα snack- sandwich. Το 2014 υπήρξε μια μικρή ανάκαμψη, αλλά η αγορά σημείωσε πάλι πτώση το 2015 χρονιά ακραίας πολιτικής έντασης και capital controls. Η μείωση της αγοράς προήλθε τόσο από τη μείωση της κατανάλωσης, όσο και από την προσπάθεια των εταιρειών να συγκρατήσουν τις τιμές ώστε να διατηρήσουν την πελατεία τους. Ολόκληρες αλυσίδες έκλεισαν με χαρακτηριστικό παράδειγμα την κάποτε ισχυρή στο χώρο της πίτσας Pizza Hut. Άλλες περιόρισαν το δίκτυο και το προσωπικό τους, πολιτική που εφαρμόστηκε και από τους ηγέτες της αγοράς όπως η Goody's και η Everest. Στο κλείσιμο οδηγήθηκαν και πολλά μικρότερα συννοικιακά καταστήματα όπως πιτσαρίες, σουβλατζιδικα και fast food. Η συγκέντρωση του κλάδου γρήγορου φαγητού αυξήθηκε και άλλο στα χρόνια αυτά με τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες του χώρου την Goody's, την Everest και την Γρηγόρης Μικρογεύματα να φτάνουν να ελέγχουν το 62,3 % της αγοράς σύμφωνα με την ICAP.

Το περιβάλλον στην αγορά γρήγορης εστίασης στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης επιδείνωσε και σειρά άλλως παραγόντων. Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξία (Φ.Π.Α.) αυξήθηκε από το 13% στο 23% πολύ μεγαλύτερος για της επιχειρήσεις εστίασης, από ότι στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών. Τα εμπορικά τιμολόγια της ΔΕΗ αυξήθηκαν σε σημαντικό βαθμό αυξάνοντας ανάλογα τα λειτουργικά κόστη των επιχειρήσεων. Οι φορολογία αυξήθηκε, με το συντελεστή φορολόγησης να φτάνει το 26%, χωρίς αφορολόγητο όριο, όπως και τα δημοτικά τέλη σε μια προσπάθεια της αυτοδιοίκησης που αντιμετώπιζε μεγάλα οικονομικά προβλήματα να αυξήσει τα έσοδα της (Φώτη, 2018). Επιπλέον λόγω της ιδιαίτερα αρνητικής εικόνας της ελληνικής οικονομίας στο εξωτερικό, όσες επιχειρήσεις εστίασης εισήγαγαν πρώτες ύλες από το εξωτερικό, χρειάστηκε να πληρώνουν ακριβότερα και πολλές φορές να προκαταβάλλουν τις αμοιβές των προμηθευτών, οι οποίοι έβλεπαν κάθε ελληνική επιχείρηση ως πιθανό αναξιόπιστο εταίρο.

Παρόλα αυτά ακόμη και μέσα στην κρίση η εστίαση παρέμεινε μια σταθερά αγαπημένη συνήθεια του Έλληνα, αν και μειωμένη λόγω των συνθηκών. Η ανάκαμψη της τα τελευταία χρόνια προηγήθηκε και υπήρξε ταχύτερη από τους περισσότερους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας που είχαν πληγεί την περίοδο των μνημονίων. Ενδεικτικό της σημαντικότητας του κλάδου για την ελληνική οικονομία είναι η εικόνα που παρουσιάζουν τα στοιχεία για τις εγγραφές και διαγραφές επιχειρήσεων μαζικής εστίασης από το 2010 έως το 2015 (Πίνακας 3.14). Κατά συνέπεια το άνοιγμα επιχειρήσεων εστίασης, κυρίως μικρών καταστημάτων, αποτελούσε την πρώτη λύση για αυξανόμενο αριθμό ανέργων εφόσον είχαν την δυνατότητα υποστήριξης του εγχειρήματος, ή επαγγελματιών που μέχρι την επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης δραστηριοποιούνταν σε άλλους κλάδους. Σε κάθε περίπτωση ο κλάδος της γρήγορης εστίασης παραμένει μια διαχρονική επιλογή επιχειρηματικότητας και επενδύσεων στην Ελλάδα, προσφέροντας μια σημαντική αγορά στους ενδιαφερόμενους. Επιπλέον συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομία της χώρας, τόσο από άποψη κύκλου εργασιών όσο και στην ενίσχυση της απασχόλησης άμεσα με το απασχολούμενο στις επιχειρήσεις προσωπικό και έμμεσα με τη συνεργασία των επιχειρήσεων εστίασης με προμηθευτές, αγροτικούς παραγωγούς, κτηνοτρόφους, διαφημιστικές εταιρείες και εταιρείες παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις (Bussines to Bussines) (Φώτη,2018).

Πίνακας 3.10

Ανάπτυξη κλάδου fast food στην Ελλάδα τα χρόνια της κρίσης

2009	2010	2011	2012	2013	2014
-3,7 %	-3,4 %	-11,1 %	-18,1 %	-7,9 %	3%

Πηγή: ICAP

Πίνακας 3.11

Εγγραφές και διαγραφές επιχειρήσεων μαζικής εστίασης

Έτος	Εγγραφές	Διαγραφές
2010	1461	1402
2011	1646	1481
2012	1372	1608
2013	1393	1080
2014	1284	1375
2015	1311	1297
Σύνολο	8467	8243

Η συνήθεια του Έλληνα να βγαίνει έξω, η χρήση των χώρων εστίασης ως χώρων συνάντησης με φίλους ευνοούμενη και από το κλίμα της χώρας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την δυναμική της εστίασης στην Ελλάδα. Επίσης ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης είναι άμεσα συνδεδεμένος με αυτόν του τουρισμού. Κατά τους μήνες αιχμής της τουριστικής περιόδου πολύ μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων των επιχειρήσεων εστίασης, ιδιαίτερα στην Αθήνα και τουριστικούς προορισμούς προέρχεται από τους τουρίστες Έλληνες και ξένους. Η ανοδική πορεία της Ελλάδας στον τουριστικό τομέα και η προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών τα χρόνια της κρίσης, συντέλεσε στην επιβίωση πολλών επιχειρήσεων εστίασης μέσω της κατανάλωσης που συνεπαγόταν. Κατά συνέπεια οι θετικές προοπτικές της χώρας ως τουριστικού προορισμού ενισχύουν την πιθανότητα επενδύσεων στην αγορά της εστίασης τα επόμενα χρόνια.

Τέλος ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στην ανάπτυξη και εξέλιξη της διανομής φαγητού (delivery) στην ελληνική αγορά, μια τάση που αναμένεται να συνεχιστεί. Η ανάγκη για γρήγορη διανομή φαγητού στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας, είναι συνέπεια της ανάγκης για εξοικονόμηση χρόνου και των έντονων ρυθμών ζωής. Αρχικά υπηρεσίες διανομής προσέφεραν μόνο συνοικιακά καταστήματα. Οι αλυσίδες μαζικής εστίασης με εξαίρεση τις αλυσίδες πίτσας απείχαν από το χώρο του Delivery μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2010. Τα τελευταία χρόνια δυνατότητες ηλεκτρονικών παραγγελιών παρέχονται τόσο μέσω πλατφορμών αποκλειστικά για αυτό το σκοπό, όπως το efood.gr. Το 2013 με την εμφάνιση του efood ο κλάδος άρχισε να παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη με νέες πλατφόρμες να τα ακολουθούν και τις μεγάλες αλυσίδες μπέργκερ να προσαρμόζονται στην νέα τάση. Οι αλυσίδες fast food επενδύουν πολλά στο κομμάτι αυτό, με την McDonald's και την Goody's να βασίζουν μεγάλο μέρος των επενδυτικών τους σχεδίων στις εφαρμογές delivery τα τελευταία χρόνια. Οι υπηρεσίες διανομής έδωσαν στις αλυσίδες προνομιακή πρόσβαση στην κατανάλωση κατά την διάρκεια αθλητικών γεγονότων, στις συγκεντρώσεις σε σπίτια και σε άλλες περιστάσεις που δεν είχαν δυνατότητα προσέλκυσης μεγάλης κατανάλωσης προηγουμένως. Επιπλέον έκαναν πιο εύκολη και γρήγορη την παραγγελία και κατανάλωση για τις νέες ηλικίες παραδοσιακό προνομιακό τους χώρο. Μια ακόμη αγορά στην οποία μπορούν πλέον να στοχεύσουν είναι επίσης η παράδοση φαγητού στο γραφείο κατά τη διάρκεια της εργασίας. Το Delivery αναπτύχθηκε σε ξεχωριστό κλάδο και στις δύο εταιρείες και για την προβολή των νέων υπηρεσιών επενδύθηκε η πλειοψηφία των διαφημιστικών

εξόδων και των δύο εταιρειών. Η Goody's ανέκαμψε σε σημαντικό βαθμό από τα προβλήματα που αντιμετώπιζε στην αρχή της δεκαετίας χάρη στην επιτυχία του Delivery. Για την McDonald's οι νέες υπηρεσίες είχαν καθοριστικό ρόλο στη νέα προσπάθεια που ξεκίνησε για εδραίωση στην αγορά. Οι νέες τάσεις της αγοράς φαίνονται και σε έρευνα με δείγμα 2.000 καταναλωτών για λογαριασμό του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου και Καταναλωτικών Αγαθών το 2017 (typosthes.gr, 2017). Η προτίμηση των Ελλήνων στα μαγειρεμένα στο σπίτι γεύματα είχε ενισχυθεί στα χρόνια της κρίσης. Παρόλα αυτά το μέσο νοικοκυριό διέθετε 125 ευρώ το μήνα, 1.500 το χρόνο για γρήγορο φαγητό εκτός σπιτιού. Όμως η αγορά είχε αρχίσει να διαφοροποιείται και να μπαίνουν νέοι παίκτες αυξάνοντας τον ανταγωνισμό για τις αλυσίδες fast food. Βασική τάση με διαρκή ενίσχυση ήταν πλέον η αγορά έτοιμων γευμάτων από τα σούπερ μάρκετ, κάτι που αναπτύσσεται ως καταναλωτική συνήθεια σε πολλές χώρες τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα αυξανόμενο μέρος της δαπάνης των καταναλωτών διατίθεται στο φαγητό για το δρόμο food to go, με παραλαβή και κατανάλωση στο δρόμο ή στο αυτοκίνητο. Στην ίδια έρευνα έτοιμο καφέ αγόραζε το 87% των καταναλωτών, γλυκά και σνακ το 85%, τυρόπιτα-κρουασάν το 85%, έτοιμο κρύο γεύμα, π.χ. σαλάτα, σάντουιτς το 70%, έτοιμο μαγειρευτό φαγητό το 63% και έτοιμο κατεψυγμένο γεύμα το 51%. Τα σούπερ μάρκετ είχαν αρχίσει να επενδύουν σε όλες αυτές τις υποκατηγορίες κερδίζοντας κομμάτι των πωλήσεων. Είναι ξεκάθαρο πως η αγορά έχει πλέον μετασχηματιστεί και οι απαιτήσεις για τις αλυσίδες γρήγορου φαγητού είναι πολύ μεγαλύτερες από τη δεκαετία του 2010. Κατά συνέπεια η στροφή στο delivery και στη γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη αναμένεται να συνεχιστεί.

3.3 Το φαινόμενο αποχώρησης πολυεθνικών εστίασης από την Ελλάδα

Η δυσκολία εδραίωσης και επιτυχίας της McDonald's στην Ελλάδα δεν αποτελεί μοναδική περίπτωση. Αρκετές πολυεθνικές αντιμετώπισαν παρόμοιες δυσκολίες στην χώρα. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ακόμη και πριν την κρίση της ελληνικής οικονομίας που ξεκίνησε το 2008. Οι πολυεθνικές όπως στο σύνολο των αγορών που εισέρχονται θεώρησαν ως εγγύηση επιτυχίας τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα του brand τους. Στην Ελλάδα όμως οι αλυσίδες αυτές προχώρησαν συχνά σε λάθος επιλογές συνεργατών, υποτίμηση του ανταγωνισμού και της τοπικής κουζίνας και καταναλωτικής κουλτούρας.

Η πρώτη πολυεθνική που δραστηριοποιήθηκε στην ελληνική αγορά, ήταν η αμερικάνικη αλυσίδα μπέργκερ Wendy's το 1989. Τα καταστήματα και τα δικαιώματα χρήσης στην Ελλάδα διαχειριζόταν η οικογένεια Νίκα, της γνωστής βιομηχανίας "Νίκας". Αρχικά τα καταστήματα γνώρισαν επιτυχία και η Wendy's έφτασε να διαθέτει εστιατόρια σε αρκετές πόλεις, με πάνω από 10 στην Αθήνα. Στην πορεία όμως λόγω της μη παροχής ευνοϊκών όρων ανανέωσης της δικαιοχρησίας η οικογένεια Νίκα εγκατέλειψε το εγχείρημα. Πιθανολογείται πως ρόλο σε αυτό έπαιξε το γεγονός πως η Νίκας ήταν τότε προμηθευτής της Goody's, οπότε η δραστηριοποίηση της στην ίδια αγορά με την Goody's μέσω της Wendy's δημιουργούσε σύγκρουση συμφερόντων. Τα καταστήματα στη συνέχεια πέρασαν σε μεμονωμένους δικαιούχους και ακολούθησαν πτωτική πορεία με το τελευταίο να κλείνει το 2000 (insider.gr, 2018).

Η αλυσίδα γρήγορου φαγητού Arlebee's που έφτασε να διαθέτει 6 καταστήματα σε Κεφαλάρι, Γλυφάδα, Λεωφόρο Αλεξάνδρας, Φωκίωνος Νέγρη και Θεσσαλονίκη αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα αποτυχία των πολυεθνικών. Το 2011 τα καταστήματα έκλεισαν οριστικά μετά από 15 χρόνια παρουσίας στη χώρα, έχοντας προηγουμένως προσπαθήσει να αντιγράψουν το μενού των Goody's. Η δυσκολίες των πολυεθνικών στην ελληνική αγορά αποτυπώνονται και στην είσοδο της Burger King η οποία περιόρισε τα αρχικά της σχέδια για δεκάδες καταστήματα, ξεκινώντας την παρουσία της στην Ελλάδα πολύ συγκρατημένα από το αεροδρόμιο της Ρόδου. Παρόμοια προβλήματα αντιμετώπισε η αμερικάνικη πολυεθνική αλυσίδα καφέ Starbucks, σε μια αγορά με πολύ ισχυρή την παρουσία τοπικών καφέ και την εμφάνιση νέων ελληνικών αλυσίδων όπως τα Mikel, που ξεκίνησαν από τη Λάρισα και σημείωσαν πολύ μεγάλη επιτυχία ιδιαίτερα στους νεότερους καταναλωτές. Επιπλέον ο ανταγωνισμός στην αγορά καφέ, περιλαμβάνει και τις αλυσίδες αλλά και τα μικρά μαγαζιά snack και sandwich τα οποία προσφέρουν προϊόντα καφέ. Ο καθηγητής του Πανεπιστημίου Liu Post της Νέας Υόρκης Panos Mourdoukoutas διατύπωσε την άποψη ότι είναι πιθανό τα Starbucks να ακολουθήσουν τη McDonald's στον δρόμο του περιορισμού της δραστηριότητας τους στην ελληνική αγορά (Mourdoukoutas, 2014). Η αμερικάνικη KFC από την άλλη διατηρεί σήμερα 12 καταστήματα στην Αθήνα και ένα στην Θεσσαλονίκη, με μια σταθερή πορεία, χωρίς ωστόσο να σημειώσει την μεγάλη επιτυχία που έχει σε άλλες χώρες.

3.4 Ο κύριος ανταγωνιστής Goody's

Βασικός παράγοντας της αποτυχημένης πρώτης 20ετίας των McDonald's στην ελληνική αγορά υπήρξε ο υψηλός ανταγωνισμός. Σε αντίθεση με άλλες χώρες που η επιτυχία της McDonald's διευκολύνθηκε από την έλλειψη εγχώριων ανταγωνιστών στην Ελλάδα η πολυεθνική βρέθηκε απέναντι σε μια εδραιωμένη και επιτυχημένη εγχώρια εταιρία την Goody's.

Η Goody's είναι μια αμιγώς ελληνική εταιρεία. Η ιστορία (Πετρίδου, 2008), της ξεκίνησε το 1974 στη Θεσσαλονίκη από μια παρέα επιχειρηματιών, τους Νίκο Παππά, Δημήτρη Παρίση, Τάσο Λασκαρίδη, Φώτη Κορκόβελο, Ξενοφόντα Διονυσιάδη, τα αδέρφια Βαγγέλη και Μάρκο Μαργαρίτη και τον Αχιλλέα Φώλια. Εμπνευστής του ονόματος της εταιρεία στην λογική ότι θα μεταφραζόταν ως “το καλύτερο” στην αντίληψη των καταναλωτών, ήταν ο Χρήστος Φώλιας μετέπειτα υπουργός ανάπτυξης της Ελλάδας.

Η εταιρεία πρωτοπορώντας στην αγορά του γρήγορου φαγητού και ειδικότερα του χάμπουργκερ πρόσφερε μια νέα μοναδική εμπειρία στον Έλληνα καταναλωτή, χωρίς κανέναν ανταγωνισμό. Μέχρι τότε μοναδική εμφάνιση αυτού του είδους εστιατορίων στην Ελλάδα, ήταν κάποια μεμονωμένα καταστήματα σε επίπεδο συνοικίας, τα οποία παρείχαν πιάτα μπέργκερ. Τα πρώτα δύο εστιατόρια Goody's άνοιξαν στις οδούς Κούσκουρα και Τσιμισκή στο κέντρο της Θεσσαλονίκης το 1975 γνωρίζοντας τεράστια επιτυχία. Το 1977 η επιχείρηση εφάρμοσε πρώτη φορά τη μέθοδο του franchise, εγκαινιάζοντας την χρήση της στην ελληνική αγορά και το 1981 άνοιξε το πρώτο εστιατόριο στην Αθήνα στην οδό Σόλωνος. Ακλούθησε η εξαγορά της αλυσίδας καφέ ΦΛΟΚΑ που εξελίχθηκε στην σημερινή αλυσίδα Flocafe, η οποία μαζί με την Goody's αποτέλεσε τον Όμιλο Goody's την ίδια χρονιά. Το 1994 η εταιρεία εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών όπου και απέσπασε βραβείο ως η πιο αποδοτική μετοχή στον κλάδο των τροφίμων, με δίκτυο που πλέον έφτανε τα 82 εστιατόρια σε 28 πόλεις της χώρας. Το 1997 η εταιρεία επεκτάθηκε σε Κύπρο και Βουλγαρία για να ακολουθήσουν τα επόμενα χρόνια Αυστραλία, Αλβανία και Κόσοβο. Το 2001 το 60% της εταιρείας αποκτήθηκε από την ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. και το 2006 η Goody's εντάχθηκε στον νέο πανίσχυρο ελληνικό όμιλο τροφίμων VIVARTIA.

Η Goody's ακολούθησε την κλασσική συνταγή γρήγορου φαγητού, ταχύτητας στην εξυπηρέτηση, καθαρού περιβάλλοντος με ελληνικές επιρροές. Συνδύασε το κλασσικό μενού μπέργκερ με προσαρμογές στην ελληνική κουλτούρα και την εποχικότητα. Την περίοδο της

Σαρακοστής καθιέρωσε μενού νηστίσιμων επιλογών, ακόμη και με γαρίδες ή καλαμαράκια. Προσφέρει επίσης διαχρονικά επιλογές στον κατάλογο της βασισμένες σε ελληνικές γεύσεις. Ακολουθεί επίσης την πολιτική των ειδικών παιδικών μενού συνδυασμένα με παιχνίδια και κοινωνικές δράσεις, όπως το ArGOODaki κορυφαία κοινωνική πρωτοβουλία της εταιρείας εδώ και 20 χρόνια, όπου μέρος των εσόδων την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα, διατίθεται στα κακοποιημένα παιδιά και στους μικρούς καταναλωτές παρεχόταν δώρο ένας λούτρινος μικρός αρκούδος.

Χαρακτηριστικό της Goody's ήταν η διαχρονική επιλογή της μέχρι και την εποχή της κρίσης να ρίξει τις τιμές της. Πολιτική που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την πρακτική τόσο της McDonald's στην Ελλάδα και παγκοσμίως, όσο και των περισσότερων αλυσίδων γρήγορου φαγητού να προσφέρουν στον καταναλωτή φθηνότερες επιλογές από τον ανταγωνισμό. Το μενού της Goody's παρέμεινε σταθερά πιο ακριβό καταφέροντας παράλληλα να επικρατήσει των ανταγωνιστών. Ενδεικτικά στα μέσα της δεκαετίας του 2000, κατά την κορύφωση της ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς το βασικό απλό Cheeseburger πωλούνταν από την ελληνική αλυσίδα προς 1,90 ευρώ αντί 1 ευρώ της ανταγωνίστριας McDonald's. Η αλυσίδα κατάφερε για μεγάλο χρονικό διάστημα να θεωρείται από μεγάλη μερίδα καταναλωτών πως παρείχε ποιοτικότερο fast food από τους ανταγωνιστές της και κυρίως την McDonald's.

Η Goody's διέθετε σειρά στρατηγικών πλεονεκτημάτων έναντι της McDonald's και άλλων ανταγωνιστών πολυεθνικών και ελληνικών. Είχε εδραιωθεί ως brand στη συνείδηση των καταναλωτών από το 1975 και διέθετε ήδη ισχυρό δίκτυο καταστημάτων πανελλαδικά, όταν άρχισε να αναπτύσσεται η αγορά. Επιπλέον με την εταιρεία Hellenic Catering που ιδρύθηκε με σκοπό την τροφοδοσία της Goody's είχε πλεονέκτημα στο κομμάτι των προμηθευτών και των πρώτων υλών. Η θέση της Goody's σε αυτό το κομμάτι ενισχύθηκε περαιτέρω με τον σχηματισμό του ομίλου VIVARTIA το 2006. Η VIVARTIA αποτελεί μέχρι σήμερα έναν όμιλο κολοσσό για τα ελληνικά δεδομένα και από τους μεγαλύτερους στην Ευρώπη, συγκεντρώνοντας ηγέτες στο χώρο τους όπως η Goody's , η ΔΕΛΤΑ στα γαλακτοκομικά, η Everest και η θυγατρική της Olympic Catering στα σάντουιτς και είδη τυρόπιττας και η Flocafe στο χώρο του καφέ. Ενδεικτικά το 2007 η κεφαλαιοποίηση της VIVARTIA ξεπερνούσε τα 2 δισεκατομμύρια ευρώ, κατέχοντας μερίδιο άνω του 30% συνολικά στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα και εξαγωγική παρουσία σε 30 χώρες. Τα προϊόντα της έμπαιναν σε 9 στα 10 νοικοκυριά στη Ελλάδα και ήταν ο leader της αγοράς στο γάλα, στο

fast food, στους φρέσκους χυμούς, στα κρουασάν, τα bread snacks και τον καφέ (Πετρίδου, 2008). Η συμμετοχή σε ένα τόσο ισχυρό σχήμα εξασφαλίζει στην Goody's ποιότητα πρώτων υλών σε χαμηλές τιμές με ταχύτητα και ευελιξία στην παράδοση, καθώς η τροφοδοσία των εταιρειών του ομίλου VIVARTIA γίνεται από θυγατρικές και συνεργασίες του ομίλου. Ο σχηματισμός της VIVARTIA μείωσε τα λειτουργικά κόστη των εταιρειών του ομίλου, διευκόλυνε τις συνεργασίες μεταξύ τους, διευκόλυνε τη χρηματοδότηση και τον τραπεζικό δανεισμό τους και τις κατέστησε πιο ανθεκτικές σε συνθήκες κρίσης. Τη δύσκολη δεκαετία της ύφεσης της ελληνικής οικονομίας οι εταιρείες του ομίλου VIVARTIA πέτυχαν να ανταπεξέλθουν στη μείωση της κατανάλωσης και τις προκλήσεις της αγοράς και να διατηρήσουν τις ηγετικές τους θέσεις στους κλάδους τους.

Ιδιαίτερα σημαντική για την επικράτηση της Goody's έναντι της McDonald's ήταν η συντριπτική υπεροχή της πρώτης σε δίκτυο και πωλήσεις στην μεγάλη αγορά της Θεσσαλονίκης, από όπου ξεκίνησε η εταιρεία. Επιπλέον η Goody's διέθετε πολύ μεγαλύτερο δίκτυο και στις μεγάλες επαρχιακές πόλεις. Το 2002 σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών για επιχειρήσεις ICAP τα καταστήματα της McDonald's κατανέμονταν σε 28 στην Αθήνα 14 στην επαρχία και 7 στη Θεσσαλονίκη, ενώ η Goody's έφτανε τα 30 εστιατόρια στη Θεσσαλονίκη και πάνω από 60 σε Αθήνα και υπόλοιπη Ελλάδα (Γεράσιμος, 2003). Επομένως η αναλογία 1 προς 2 για την Goody's στην Αττική άλλαξε σε 1 προς 4 υπέρ της στην υπόλοιπη χώρα. Αυτό σε συνδυασμό με την μεγαλύτερη οικειότητα και αποδοχή της Goody's έφερε την McDonald's σε ιδιαίτερα μειονεκτική σχέση. Στον πίνακα 3.16 αποτυπώνεται η διατήρηση της ίδιας εικόνας στη σύγκριση των δικτύων των δύο αλυσίδων, για τις χρονιές 2005, 2006 και 2007, αλλά και η επιδείνωση της εικόνας για τη McDonald's. Η ανάπτυξη της αμερικάνικης εταιρείας στην Αθήνα είχε σταματήσει με τον αριθμό των καταστημάτων της να μένει στάσιμος ενώ την ίδια στιγμή η Goody's έφτασε τα 77 στην Αττική. Στη Θεσσαλονίκη εμφανώς την πιο αδύναμη περιοχή για τη McDonald's αντιστοιχούσε πλέον ένα McDonald's σε επτά Goody's, με την ελληνική εταιρεία να διατηρεί ένα τεράστιο δίκτυο 38 εστιατορίων αντί μόλις 3 της πολυεθνικής. Η συγκέντρωση καταστημάτων Goody's στην αγορά της Θεσσαλονίκης ήταν δυσανάλογη του πληθυσμού της πόλης και του μεριδίου της στην αγορά της χώρα που ανέρχεται περίπου στο 10 % σε κατοίκους και λίγο μεγαλύτερο σε κατανάλωση. Το 2007 το 20 % των εστιατορίων της Goody's ήταν στην Θεσσαλονίκη (Πίνακας 3.12). Για την υπόλοιπη χώρα τα δίκτυα είχαν παραμείνει στους ίδιους αριθμούς καταστημάτων με μια μικρή μόνο αύξηση για την

McDonald's. Την ίδια στιγμή τα σχεδόν τριπλάσια καταστήματα της ελληνικής εταιρείας ήταν σύμφωνα με τις ίδιες έρευνες πολύ πιο αποδοτικά από τα αντίστοιχα της πολυεθνικής. Ένα Goody's είχε μέσο όρο ετήσιας κατανάλωσης 1.090.000 Ευρώ αντί 720.000 για ένα McDonald's. Βέβαια τα καταστήματα και των δύο εταιρειών αποτελούσαν επιλογές με τις υψηλότερες καταναλώσεις ανά μονάδα καταστήματος σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες στον κλάδο του γρήγορου φαγητού στη χώρα. Η δυναμική της Goody's σαν εταιρεία αποτυπώνεται ξεκάθαρα στην σύγκριση της με τις μεγάλες εταιρείες fast food στην Ευρώπη. Η Goody's, το 2001 με πωλήσεις πάνω από 200 εκατομμύρια Ευρώ, βρισκόταν στην πρώτη 20άδα ανάμεσα σε αλυσίδες από χώρες με πολύ μεγαλύτερες οικονομίες από την ελληνική και πολύ μεγαλύτερο πληθυσμό. Όλες οι άλλες αλυσίδες προέρχονται από χώρες με τεράστιες και πολύ ανεπτυγμένες αγορές. Η δυναμικότητα της ελληνικής αλυσίδας κατά συνέπεια ήταν ιδιαίτερα αξιόλογη δεδομένου της δραστηριοποίησης της σε μια μικρή χώρα και μια όχι πλήρως αναπτυγμένη αγορά στον κλάδο του fast food. Η ύπαρξη ενός τόσο ισχυρού και εδραιωμένου στην αγορά εγχώριου ανταγωνιστή αποτέλεσε σημαντική δυσκολία για την McDonald's σε σχέση με τις συνθήκες που αντιμετώπισε στις περισσότερες χώρες, όπου επέκτεινε την δραστηριότητα της.

Πίνακας 3.12

Γεωγραφική κατανομή εστιατορίων Goody's και McDonald's (2005-2007)

Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων των αλυσίδων Goody's και McDonald's												
	Αθήνα			Θεσσαλονίκη			Υπόλοιπη Ελλάδα			Σύνολο		
Έτος	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Goody's	72	75	77	40	40	38	63	63	62	175	187	177
McDonald's	28	26	27	4	3	3	14	17	19	46	46	49

Πηγή: <http://www.VIVARTIA.com>, www.mcdonalds.gr

Το 2010 η Goody's απασχολούσε προσωπικό 4.055 εργαζομένων, με δίκτυο 178 εστιατορίων σε όλη την Ελλάδα που εξυπηρετούσαν πάνω από 200.000 πελάτες σε καθημερινή βάση, 219 εκατομμύρια Ευρώ κύκλο εργασιών, μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις 179 εκατομμύρια και βραχυπρόθεσμες 88,9 εκατομμύρια Ευρώ (Τσακίρη, 2011). Η κρίση και συνεπαγόμενη τεράστια μείωση της κατανάλωσης στην Ελλάδα από το 2008 και μετά δημιούργησε σημαντικά προβλήματα και προκλήσεις στην Goody's παρόλο που παρέμεινε ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης της αγοράς. Το 2010 η επιχείρηση εμφάνισε ζημιές 45,9 εκατομμυρίων Ευρώ. Τα επόμενα χρόνια το δίκτυο καταστημάτων μειώθηκε, οι εξυπηρετούμενοι σε καθημερινή βάση πελάτες έπεσαν γύρω στους 100.000 σύμφωνα με

υπολογισμούς της εταιρείας. Ο κορεσμός της δυναμικής της αλυσίδας συνέπεσε με την μεγάλη μείωση της αγοράς ενισχύοντας την μείωση των πωλήσεων. Το 2015 οι πωλήσεις της Goody's μειώθηκαν κατά 8 % και το 2016 κατά 2,6 %.

Από το 2014 η Goody's προχώρησε σε στρατηγικές κινήσεις με στόχο να ανακοπεί η πτώση (Newsbeast.gr , 2018).

A) Επένδυση στο delivery με τη σελίδα goodysdelivery.gr και την εφαρμογή Goody's Mobile App για κινητά

B) Προσφορές μενού και γευμάτων

Γ) Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών όπως το Goody's Loyalty Club

Δ) Επέκταση του concept Goody's Burger House, με την μετατροπή των εστιατορίων σε fast-casual dining καταστήματα, με ανανέωση του design, της διακόσμησης και όλης της εμπειρίας που προσφέρει ένα Goody's.

E) Συνεργασίες, χορηγίες και εκδηλώσεις όπως Burgerfest, Cosmote κλπ

Ειδικότερα η επένδυση της εταιρείας στο κομμάτι της διανομής με την ανάπτυξη, διαφήμιση στους καταναλωτές και ενίσχυση των εφαρμογών delivery αποδείχτηκε απόλυτα επιτυχημένη κίνηση. Το 2017 ο κύκλος εργασιών του delivery για την Goody's αυξήθηκε κατά 11,7 % σε όγκο και 9,7 % σε αξία σε σχέση με το 2016 σύμφωνα με την εταιρεία (Newsbeast.gr, 2018). Η διαφήμιση της υπηρεσίας delivery στόχευσε γεγονότα με κορυφαία απήχηση στους καταναλωτές όπως οι μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις (Champions League, Euroleague, Ελληνική Super League κλπ), σε σειρές και προγράμματα με υψηλές τηλεθεάσεις, όπως το Survivor, την εκπομπή με τη μεγαλύτερη τηλεθέαση. Η διαφημιστική δαπάνη κατά συνέπεια είχε υψηλό κόστος, γεγονός που δείχνει την προσήλωση της εταιρείας στην ανάγκη ενίσχυσης στο κομμάτι της διανομής.

Το 2019 η Goody's κατέγραψε πωλήσεις 112,144 εκατομμυρίων Ευρώ και καθαρά κέρδη 2,77 εκατομμύρια Ευρώ. Τα περισσότερα εστιατόρια της έχουν ανακαινιστεί στο νέο concept Goody's Burger House και η εικόνα της έχει ανανεωθεί διατηρώντας όλα τα θετικά του brand name της εταιρείας. Παραμένει ο ηγέτης της αγοράς γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η McDONALD'S ΣΤΗ ΡΩΣΙΑ

4.1 Η είσοδος στην αγορά

Η Σοβιετική Ένωση κατά τα χρόνια του ψυχρού πολέμου δεν είχε καμία σχέση με τις δυτικές οικονομίες. Η οικονομία ελεγχόταν από το κράτος, η παροχή καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών ήταν είτε ανεπαρκής, είτε πολύ χαμηλής ποιότητας. Τα εισοδήματα των πολιτών ήταν ιδιαίτερα χαμηλά και οι συνθήκες ζωής πολύ κάτω από το μέσο όρο των αναπτυγμένων χωρών. Στον αγροτικό τομέα οι παραγωγοί ήταν υποχρεωμένοι να παράγουν προϊόντα σε κρατικά αγροκτήματα (κολεκτίβες) και να διαθέτουν την παραγωγή τους στο κράτος σε πολύ χαμηλές τιμές. Ακόμη και στις περιπτώσεις που παρήγαγαν σε δικά τους μικρά αγροκτήματα και πάλι ήταν υποχρεωμένοι να πωλούν τη σοδειά τους στο σοβιετικό κράτος. Τα κρατικά αγροκτήματα είχαν μείνει πολύ πίσω σε οργάνωση, λειτουργία και μεθόδους καλλιέργειας σε σχέση με την πρόοδο της αγροτικής παραγωγής άλλως χωρών, γεγονός που οδηγούσε σε μειωμένες ποσότητες χαμηλότερης ποιότητας προϊόντων. Ίδια ήταν η κατάσταση του κτηνοτροφικού τομέα, της παραγωγής οικιακών αγαθών και πολλών άλλων κλάδων. Στο κομμάτι των υπηρεσιών τα πράγματα ήταν ακόμα χειρότερα καθώς πολλές από τις ιδιωτικά παρεχόμενες υπηρεσίες στις δυτικές χώρες, απλά δεν υπήρχαν στην Σοβιετική Ένωση. Η όλη κατάσταση οφειλόταν πρωτίστως στην διαχρονική στρατηγική επιλογή του σοβιετικού κράτους να δώσει απόλυτη προτεραιότητα στην παραγωγή μηχανημάτων, βιομηχανικών προϊόντων και στην στρατιωτική παραγωγή αντί της παράγωγης καταναλωτικών αγαθών για τους πολίτες. Κατά διαστήματα αυτή η προσήλωση μετριάστηκε και έγιναν προσπάθειες να βελτιωθεί η ποιότητα και η ποσότητα των παρεχόμενων στους πολίτες αγαθών όπως συνέβη την περίοδο διακυβέρνησης του Νικήτα Χρουτσώφ, με στόχο την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου για το μέσο σοβιετικό πολίτη. Οι προσπάθειες είχαν κάποια αποτελέσματα χωρίς όμως να λύσουν τα προβλήματα και να αλλάξουν τη δραματική υστέρηση σε σχέση με τις ανεπτυγμένες χώρες.

Η πρώτη επαφή της McDonald's με την τότε Σοβιετική Ένωση έγινε στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Μόντρεαλ το 1976, την πρώτη Ολυμπιάδα της οποίας η αλυσίδα υπήρξε χορηγός. Η σοβιετική αντιπροσωπεία εντυπωσιάστηκε από την εξυπηρέτηση, την ταχύτητα της, το design του εστιατορίου καθώς και την ποιότητα φαγητού, όταν επισκέφθηκε ένα εστιατόριο McDonalds στις ολυμπιακές εγκαταστάσεις συνοδευόμενη από τον τότε εκατομμυριούχο πρόεδρο της McDonald's στον Καναδά George Kohon. Η εμπειρία του εστιατορίου της αμερικάνικης πολυεθνικής ήταν κάτι εντελώς διαφορετικό και πρωτόγνωρο σε σχέση με τα σοβιετικά εστιατόρια της εποχής, στα οποία η εξυπηρέτηση πελατών ήταν πολύ κακή, η ταχύτητα εξυπηρέτησης αργή και τα γεύματα συνήθως κακής ποιότητας. Ο Kohon ξεκίνησε διαπραγματεύσεις με τους σοβιετικούς για την είσοδο της McDonald's στην σοβιετική αγορά. Πριν την Ολυμπιάδα του 1980 στη Μόσχα η Σοβιετική είχαν φτάσει κοντά σε συμφωνία με την McDonald's για την προσωρινή λειτουργία εστιατορίου για τις αθλητικές αποστολές και τους ξένους επισκέπτες κατά τη διάρκεια των αγώνων. Το εγχείρημα ανέλαβε η McDonald's του Καναδά και όχι απευθείας η μητρική εταιρεία καθώς θεωρήθηκε μια πιο ουδέτερη επιλογή, δεδομένου της χρόνιας φοβίας και εχθρικής στάσης των σοβιετικών αρχών απέναντι στην Αμερική. Η απόφαση των Η.Π.Α. και άλλων χωρών να μποϊκοτάρουν του αγώνες ως διαμαρτυρία για την εισβολή της Σοβιετικής Ένωσης στο Αφγανιστάν απέτρεψε το άνοιγμα του εστιατορίου. Η προσπάθεια συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια κάποια καταστήματα δυτικών εταιρειών είχαν αρχίσει να λειτουργούν με αργές διαδικασίες και πολλές δυσκολίες στη Μόσχα. Από το ξεκίνημα των επαφών μέχρι να υπάρξει συμφωνία για το άνοιγμα του πρώτου εστιατορίου McDonald's πέρασαν 14 χρόνια, με καθυστερήσεις και γραφειοκρατικά εμπόδια. Οι διαπραγματεύσεις ολοκληρώθηκαν με επιτυχία το 1988 χρονιά που άνοιξε το πρώτο McDonald's σε κομμουνιστική χώρα στο Βελιγράδι. Η άνοδος στην εξουσία του Gorbachev και η εφαρμογή της πολιτικής της περεστρόϊκα και την σταδιακή απελευθέρωση της οικονομίας, της κοινωνίας και την παροχή περισσότερων ελευθεριών στους πολίτες βοήθησε να γίνει το όραμα του Kohon πραγματικότητα.

Το πρώτο εστιατόριο McDonald's στην Πλατεία Πούσκιν στην Μόσχα, λειτούργησε στις 31 Ιανουαρίου 1990. Οι διαφημίσεις του είχαν το σλόγκαν "If you can't go to America, come to McDonald's in Moscow". Υπολογίζεται ότι δεκάδες χιλιάδες κάτοικοι της πόλης περίμεναν στην ουρά για δοκιμάσουν τα διάσημα χάμπουργκερ παρά το κρύο που επικρατούσε. Για τους ανθρώπους αυτού η εμπειρία του McDonald's ταυτιζόταν με την αίσθηση ελευθερίας

και αλλαγής. Αποτελούσε σύμβολο αγαθών και ελευθεριών από τα οποία είχε αποκλειστεί επί δεκαετίες ο σοβιετικός πληθυσμός. Πολύ περισσότερο από το άνοιγμα ενός εστιατορίου fast food ήταν η εμφάνιση του καπιταλισμού στην καρδιά του κομμουνιστικού κόσμου. Πάνω από 25.000 άνθρωποι εξυπηρετήθηκαν εκείνη τη μέρα και το εστιατόριο παρέμεινε ανοιχτό πολύ πέρα του προβλεπόμενου ωραρίου. Στόχος του George Kohon ήταν να μεταφέρει στους Ρώσους την αυθεντική εμπειρία ενός McDonald's καθώς δήλωνε πως ένα BigMac θα έχει την ίδια γεύση στη Μόσχα, όπως στη Νέα Υόρκη, το Τόκιο, το Τορόντο ή το Ρίο. Ιδιαίτερα σημαντικό ήταν το γεγονός πως το κατάστημα πωλούσε σε ρούβλια και όχι ξένο συνάλλαγμα όπως τα περισσότερα από τα λιγιστά δυτικά καταστήματα της εποχής στη Μόσχα. Έτσι ήταν πολύ πιο προσιτό για το μέσο πολίτη και όχι μόνο για τους ξένους κυρίως στελέχη πρεσβειών και την σοβιετική ελίτ. Παρόλα αυτά ένα πλήρες γεύμα κόστιζε σχεδόν το μισό του μέσου μηνιαίου μισθού στη Σοβιετική Ένωση. Το McDonald's της Πλατείας Πούσκιν, το οποίο άνοιξε σε κοινοπραξία της αλυσίδας και του δημοτικού συμβουλίου της Μόσχας σύμφωνα με την ισχύουσα τότε νομοθεσία, πρόσφερε πολύ μεγάλη χωρητικότητα έως και 1.250 πελατών την ώρα. Το εσωτερικό του είχε διαμορφωθεί σε τρία διαφορετικά κομμάτια με design που να παραπέμπει στο Παρίσι, την Νότια Αμερική και το Λονδίνο κάνοντας ακόμη πιο ξεχωριστή την εμπειρία των καταναλωτών. Απαγορευόταν η πώληση αλκοόλ και το κάπνισμα και το μενού ήταν απaráλλαχτο το παγκόσμια κλασσικό μενού της McDonald's. Για την στελέχωση του δημοσιεύτηκε αγγελία σε τοπική εφημερίδα και επιλέχθηκαν 600 εργαζόμενοι από τις πάνω από 30.000 αιτήσεις ενδιαφερομένων. Από αυτούς 150 εργάστηκαν στο πρώτο κατάστημα. Μόνο 3 από τους εργαζόμενους δεν ήταν Ρώσοι και οι νέοι υπάλληλοι εκπαιδεύτηκαν στα σύγχρονα ποιοτικά πρότυπα και την εξυπηρέτηση καταναλωτή που εφαρμόζε η αλυσίδα στα καταστήματα της. Επιπλέον 23 Ρώσοι μανάτζερ ταξίδεψαν για ένα μήνα για εκπαίδευση στον Καναδά με έξοδα της McDonald's.

Πίσω από τα επιτυχημένα εγκαίνια βρισκόταν μια προετοιμασία χρόνων της McDonald's. Η αλυσίδα επένδυσε εξ' αρχής πολλά στην είσοδο της στην αγορά της Ρωσίας. Χρηματοδότησε την εκπαίδευση σοβιετικών αγροτών κοντά στη Μόσχα, στις σύγχρονες δυτικές μεθόδους γεωργίας, ώστε να αυξήσουν την παραγωγή τους και την ποιότητα των προϊόντων τους. Χρόνια πριν την λειτουργία του πρώτου εστιατορίου λειτούργησε ένα μεγάλο αγρόκτημα 100.000 τετραγωνικών μέτρων νότια της Μόσχας, που ονομάστηκε McComplex με στόχο να παράσχει πρώτες ύλες στα νέα εστιατόρια McDonald's, όπως βοδινό κρέας, πατάτες, κέτσαπ, μουστάρδα, σάλτσα για το BigMac. Η εικόνα που μετέφερε

το Associated Press σε άρθρο του είναι ενδεικτική των δυσκολιών, αναφέροντας πως οι εγχώριοι προμηθευτές μπορούσαν να καλύψουν μόνο ένα μικρό ποσοστό πρώτων υλών των οποίων η συντριπτική πλειοψηφία εισαγόταν κάποιες εξ' αυτών από την επίσης κομμουνιστική Βουλγαρία μέσω της Σοβιετικής κυβέρνησης. Το γάλα αγοραζόταν από αμερικάνικη εταιρεία με έδρα το Σικάγο που μόλις είχε αρχίσει τις πωλήσεις στη Ρωσία προκειμένου να αποφευχθεί η χρήση του γεμάτου με βακτήρια ρωσικού γάλακτος (Imse, 1990). Η κόρη ενός από τους πρώτους Ρώσους manager που προσελήφθησαν από την εταιρεία 1 χρόνο πριν το άνοιγμα του πρώτου εστιατορίου Katia Dmitrieva (Dmitrieva, 2022) περιγράφει τις δυσκολίες αλλά και την προσπάθεια για να γίνει το άνοιγμα του πρώτου McDonald's στην τότε Σοβιετική Ένωση. Ο πατέρας της φοιτητής food management σε σοβιετικό πανεπιστήμιο προσελήφθη το 1989 και μαζί με άλλα 200 στελέχη Ρώσους, Πολωνούς, Γερμανούς, Καναδούς κλπ οργάνωσαν επί ένα χρόνο, τις προμήθειες, τον εφοδιασμό, την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Η επίτευξη των στόχων αυτών ήταν πολύ δύσκολη στο σοβιετικό περιβάλλον, με προσωπικό χωρίς καμία σχετική εμπειρία, ελλείψεις και κακή ποιότητα πρώτων υλών, προβληματικό σύστημα εφοδιασμού. Χαρακτηριστικό είναι οι εγκαταστάσεις που είχε χρηματοδοτήσει η εταιρεία κοντά στη Μόσχα για την παραγωγή τροφίμων δεν είχαν ρεύμα λίγους μόλις μήνες από το επίσημο άνοιγμα, με την ηλεκτρική σύνδεση να γίνεται από στρατιώτες. Μαζί με άλλους Ρώσους manager ταξίδεψε στον Καναδά όπου εκπαιδεύτηκε στην εταιρική κουλτούρα της McDonald's και στην λειτουργία ενός εστιατορίου, παρακολουθώντας ακόμη και ειδικά μαθήματα Hamburgerology. Ο μισθός του ήταν τόσο υψηλός για τα σοβιετικά δεδομένα που επέτρεπε στην οικογένεια να αποκτήσει πολύ σύντομα νέες ηλεκτρικές συσκευές και άλλα προϊόντα που αποτελούσαν σπάνιο είδος στη Σοβιετική Ένωση. Τα νέα στελέχη έβγαιναν πολύ συχνά για γεύμα ή ποτό με έξοδα της εταιρείας με στόχο τη σύσφιξη των σχέσεων της ομάδας. Η προσήλωση στο στόχο αποτυπώνεται στην φράση που αποδόθηκε στον Kohon προς τα στελέχη "Do whatever you need to make this work" Η εταιρεία προετοίμασε επίσης το σοβιετικό κοινό με την προβολή του τηλεοπτικού προγράμματος Flight 910, όπου παιδιά πήγαιναν σε διαφορετικές χώρες και τα επεισόδια τελείωναν σε ένα εστιατόριο McDonald's. Περίπου 50 εκατομμύρια τηλεθεατές είδαν το πρόγραμμα στη Σοβιετική Ένωση, ερχόμενοι έτσι σε επαφή με το brand της αλυσίδας.



Οι κάτοικοι της Μόσχας περιμένουν στην ουρά τη μέρα των εγκαινίων του McDonald's στην πλατεία Πούσκιν στις 31 Ιανουαρίου 1991.

4.2 Η ρωσική αγορά γρήγορου φαγητού

Η αγορά fast food της Ρωσίας είναι σήμερα πολύ διαφορετική από ότι την εποχή που άνοιξε το πρώτο McDonald's το 1990. Κατά τη διάρκεια του κομμουνιστικού καθεστώτος οι πολίτες δεν είχαν παρά ελάχιστες φορές την δυνατότητα να τρώνε σε εστιατόρια. Ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις τα σοβιετικά εστιατόρια ήταν πολύ κατώτερα ποιοτικά από τα αντίστοιχα των δυτικών χωρών τόσο στην εξυπηρέτηση όσο και στην ποιότητα. Κατά συνέπεια η αγορά βρισκόταν τη δεκαετία του 1990 σε πρώιμο στάδιο, με καταναλωτές για τους οποίους η εστίαση δεν ήταν συνήθεια. Ακόμη και σήμερα για αρκετούς Ρώσους η έξοδος για φαγητό δεν θεωρείται βασική συνήθεια. Σε αυτό συμβάλει και η κουζίνα της χώρας τα πιάτα της οποίας ενδείκνυνται για σπιτικό μαγείρεμα παρά για προσαρμογή τους σε fast food γεύματα. Με εξαίρεση λίγες γεύσεις οι Ρώσοι προτιμούν να μαγειρεύουν στο σπίτι παρά να φάνε το ίδιο φαγητό έξω. Οι δεκαετίες περιορισμών τα χρόνια της Σοβιετικής Ένωσης ενίσχυσαν σε μεγάλο βαθμό την διάθεση των ανθρώπων να δοκιμάσουν εκτός σπιτιού ξένες γεύσεις, τάση που βέβαια παρατηρείται σε αρκετές χώρες, χαρακτηριστικό είναι ότι το 2016 τα πρώτα σε

αξιολογήσεις εστιατόρια στη Μόσχα δεν ήταν ρώσικα αλλά γεωργιανά και μαροκινά (Sorokina, 2017).

Η Ρωσία προσέφερε σημαντικά πλεονεκτήματα για τις δυτικές αλυσίδες γρήγορης εστίασης, τα οποία έγιναν ακόμη εμφανέστερα τη δεκαετία του 2000 με την οικονομική ανάκαμψη της χώρας μετά την κρίση του 1998. Το μέσο εισόδημα στη χώρα έφτανε τα 50.000 ρούβλια το χρόνο, ποσό αντίστοιχο με 700 ευρώ το μήνα, με τα εισοδήματα της μεσαίας τάξης να ανεβαίνουν ακόμα περισσότερο. Ο μέσος Ρώσος ξόδευε μόλις 800 ρούβλια το μήνα 12 ευρώ για φαγητό εκτός σπιτιού με το ποσό να έχει ανοδική τάση. Με ένα πλήρες μενού σε ένα ρώσικο McDonald's να κοστίζει ακόμη και 2 ευρώ η αλυσίδα πρόσφερε μια πολύ προσιτή οικονομικά επιλογή εξόδου για φαγητό στους καταναλωτές. Το 2011 το μέσο ετήσιο εισόδημα στη Ρωσία έχοντας αυξηθεί πολύ από το 1990 έφτανε τα 7.276 \$ έναντι 43.539 \$ στις Ηνωμένες Πολιτείες (Kramer, 2011). Υπήρχαν όμως παράγοντες που ενίσχυαν την αγοραστική δύναμη των Ρώσων καταναλωτών και ιδιαίτερα της μεσαίας τάξης. Ο φόρος εισοδήματος παρέμενε σταθερά στο χαμηλό 13 %, η υγεία ήταν ιδιαίτερα φθηνή και σε πολύ μεγάλο βαθμό δημόσια και οι τιμές ενέργειας πολύ χαμηλές για τους καταναλωτές λόγω των τεράστιων αποθεμάτων της χώρας. Επιπλέον λόγω των μεγάλων προγραμμάτων ιδιωτικοποίησης κατοικιών που ξεκίνησαν τα τελευταία χρόνια της Σοβιετικής Ένωσης η μεγάλη πλειοψηφία του πληθυσμού κατοικούσε σε ιδιόκτητα σπίτια. Ακόμη σε αντίθεση με τον πολύ υψηλό δανεισμό των Αμερικανών καταναλωτών που εμφανίζουν μεγάλα χρέη σε καταναλωτικά δάνεια, οι Ρώσοι δεν είχαν καμία αντίστοιχη επιβάρυνση. Ο αναλυτής της βιομηχανίας fast food στην πολυεθνική χρηματοοικονομικών υπηρεσιών Edward Jones , Jack Russo θεωρούσε το 2011 πως η ρωσική αγορά ήταν ίδια με την αμερικάνικη μισό αιώνα πριν, περίοδο που αναπτύχθηκε ραγδαία η McDonald's (Kramer, 2011). Η McDonald's εντόπισε πρώτη τις δυνατότητες της νέας αγοράς που ανοιγόταν για την επέκταση των δραστηριοτήτων της και τα πλεονεκτήματα που μπορούσε να αξιοποιήσει. Τα βασικότερα εξ' αυτών ήταν

- i) Ο εγχώριος ανταγωνισμός απουσίαζε εντελώς, καθώς δεν υπήρχαν ντόπιες αλυσίδες με εδραιωμένη θέση στην αγορά και τα μικρά σοβιετικά εστιατόρια ήταν με ανταγωνιστικά όπως αποδείχτηκε με το κλείσιμο των περισσότερων τα επόμενα χρόνια.
- ii) Η αύξηση του βιοτικού επιπέδου και των εισοδημάτων για τον μέσο Ρώσο που ξεκίνησε με την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης και σταθεροποιήθηκε σαν τάση από το 2000 δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για αύξηση της κατανάλωσης.

- iii) Οι Ρώσοι ήταν πολύ φιλικά διακείμενοι σε καθετί προερχόμενο από τις χώρες της Δύσης. Υπήρχε μεγάλη διάθεση για καλύτερευση της ζωής, αλλαγή και δοκιμή νέων πραγμάτων.
- iv) Ο πληθυσμός της Ρωσίας έφτανε τα 150 εκατομμύρια με τα $\frac{3}{4}$ συγκεντρωμένα στην Ευρωπαϊκή Ρωσία και μεγάλα αστικά κέντρα ιδιαίτερα τη Μόσχα και την Αγία Πετρούπολη, αποτελώντας ιδανικό περιβάλλον για την επέκταση των πολυεθνικών γρήγορου φαγητού.
- v) Η κουζίνα της χώρας στηριζόταν σε τρόφιμα βάση του μενού της McDonald's όπως κρέας, ψωμί, πατάτες, διευκολύνοντας την προσέγγιση των συνηθειών των Ρώσων καταναλωτών.

Η αμερικάνικη πολυεθνική βρέθηκε ταυτόχρονα μπροστά και σε σημαντικά μειονεκτήματα για την επένδυση της στη Ρωσία.

- i. Ο ρωσικός λαός δεν ήταν συνηθισμένος στην έξοδο σε χώρους εστίασης, συνθήκη που συγκρατούσε την κατανάλωση και απαιτούσε περισσότερο χρόνο σε σχέση με άλλες αγορές για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- ii. Η οικονομική αστάθεια που αντιμετώπιζε η χώρα τη δεκαετία του 90, ήταν ανασταλτικός παράγοντας για τις ξένες εταιρείες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την αναβολή για ένα διάστημα των σχεδίων της Pizza Hut να εισέλθει στην αγορά κατά την κρίση του 1998.
- iii. Κατά την περίοδο ανοίγματος της αγοράς στις ξένες επενδύσεις, ίσχυε νομοθεσία συνιδιοκτησίας μεταξύ των σοβιετικών δημοτικών αρχών και των ξένων επενδυτών με τις κρατικές αρχές να κατέχουν το 51%, λειτουργώντας αποτρεπτικά για τις ξένες εταιρείες.
- iv. Η γραφειοκρατία χαρακτηριστικό γνώρισμα του σοβιετικού κράτους, δυσκόλευε κάθε οικονομική δραστηριότητα.
- v. Η χώρα αντιμετώπιζε προβλήματα υποδομών και απαρχαιωμένων μεταφορών δυσκολεύοντας τον εφοδιασμό των επιχειρήσεων.

Τα προβλήματα αυτά μετριάστηκαν οι επιλύθηκαν τα επόμενα χρόνια. Η νομοθεσία ιδιοκτησίας άλλαξε με την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης. Η οικονομία και συνακόλουθα τα εισοδήματα ισχυροποιήθηκαν τη δεκαετία του 2000, η γραφειοκρατία περιορίστηκε και τα προβλήματα στις μεταφορές μειώθηκαν σε σημαντικό βαθμό. Μια

δεκαετία μετά την κατάρρευση του κομμουνισμού η Ρωσία αποτελούσε μια αγορά που προσέφερε δυνατότητες μεγάλης ανάπτυξης ωθώντας πολλές μεγάλες πολυεθνικές κυρίως αμερικάνικες να επενδύσουν. Η McDonald's έχοντας προηγηθεί από το 1990 βρέθηκε σε πλεονεκτική θέση, έχοντας εδραιωθεί στην αγορά και κερδίσει τους Ρώσους καταναλωτές.

Η πορεία της αγοράς fast food στη Ρωσία παρέμενε συνεχώς ανοδική. Αξιοσημείωτη είναι η αντοχή της μετά την παγκόσμια του 2008 που επηρέασε και την οικονομία της χώρας το 2011. Σύμφωνα με στοιχεία του αμερικανικού Υπουργείου Γεωργίας, (U.S. Department Of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2015) το ποσοστό των αλυσίδων fast food στην ρώσικη αγορά φαγητού έφτασε το 54% το 2015 από 47% το 2011, με τον κύριο όγκο των καταναλωτών τους να ανήκει στις δυναμικές ηλικίες 18-34 διαθέτοντας ετήσιο εισόδημα 30.000 ρουβλιών, δηλαδή 500 αμερικάνικων δολαρίων. Είναι προφανές ότι οι χαμηλές τιμές στα γρήγορα γεύματα ενίσχυσαν την ανθεκτικότητα του κλάδου αποτελώντας ιδανική λύση για τα μικρά και μεσαία εισοδήματα καθώς και καταναλωτές με μειωμένο χρόνο και μεγάλη κοινωνική και εργασιακή κινητικότητα.

Το 2017 σύμφωνα με στοιχεία του Euromonitor (Higginson, 2017), το μέγεθος της αγοράς εκτιμούνταν σε συνολικές ετήσιες πωλήσεις άνω των 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Οι ξένες πολυεθνικές κυριαρχούσαν με εκατοντάδες εστιατόρια και μεγάλα μερίδια αγοράς.

- ✓ Ο Leader της αγοράς η McDonald's διατηρούσε δίκτυο 609 καταστημάτων, μερίδιο πάνω από το 20 % της αγοράς, πωλήσεις πάνω από δύο δισεκατομμύρια δολάρια, συνεισφέροντας σημαντικά στην κερδοφορία της μητρικής αμερικάνικης εταιρείας.
- ✓ Η επίσης αμερικάνικη KFC κυριαρχούσε στα προϊόντα κοτόπουλου και αποτελούσε το δεύτερο μεγαλύτερο παίκτη της αγοράς με δίκτυο 550 εστιατορίων στη χώρα και συνολικές πωλήσεις κοντά στα δυο δισεκατομμύρια δολάρια, πλησιάζοντας το 20 % του συνόλου.
- ✓ Η Pizza Hut παρουσίαζε τον τρίτο μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, με εκτεταμένο δίκτυο και πρωτοκαθεδρία μεταξύ των αλυσίδων πίτσας.
- ✓ Η Subway διέθετε το δεύτερο μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων ακόμη από αυτό της McDonald's με σχεδόν 600 σε όλη την Ρωσία και σημαντικό μερίδιο αγοράς. Τα καταστήματα της πραγματοποιούσαν ανά κατάσταση σημαντικά λιγότερες πωλήσεις από αυτά της McDonald's ή άλλων αλυσίδων, λόγω των μικρότερων και πιο ελαφριών γευμάτων, όπως και της πώλησης προϊόντων snack και καφέ.

- ✓ Ακολουθούσε η ρωσική Teremok με παραδοσιακό ρωσικό fast food και 400 εστιατόρια.
- ✓ Η επίσης ρωσική Korshka Kattorskha (little potato) επικεντρωνόταν στην πώληση γευμάτων πατάτας με δίκτυο 300 σημείων πώλησης.

Η πορεία της αγοράς fast food αντανάκλα την ανάπτυξη και τον οικονομικό εκσυγχρονισμό της ρωσικής οικονομίας. Η Teremok ιδρύθηκε από ένα νέο Ρώσο επιχειρηματία τον Mikhail Goncharon το 1999, μόλις αφού είχε χρεοκοπήσει η εταιρεία τεχνολογίας του στην κρίση του 1998. Στα 29 του άνοιξε το πρώτο κiosk της Teremok στη Μόσχα πωλώντας μπλίνι, γεύματα με τυριά, χαβιάρι και άλλες παραδοσιακές ρωσικές γεύσεις σε μορφή street food. Την μεταφορά του παραδοσιακού μπλίνι σε fast food πιάτο εμπνεύστηκε ο Goncharon από κρεπερί στο Παρίσι. Με αρχικό κεφάλαιο 80.000 δολάρια η Teremok έφτασε να έχει πάνω από 30 καταστήματα 3 χρόνια μετά. Το 2017 το δίκτυο της ξεπερνά τα 400 καταστήματα και είναι η τέταρτη μεγαλύτερη αλυσίδα εστίασης στη χώρα και πρώτη ρωσική (Aden, 2010). Η πέμπτη σε μέγεθος αλυσίδα η ρωσική Korshka Kattorskha και η Teremok όπως και πολλές μικρότερες ρωσικές αλυσίδες έχουν μια κοινή στρατηγική για την τοποθέτηση των καταστημάτων τους, σε εμπορικά κέντρα και χώρους όπου συγκεντρώνονται μεγάλες αγορές. Υπολογίζεται ότι 75% των εστιατορίων στους εμπορικούς χώρους ανήκει σε ρωσικές αλυσίδες. Μια ακόμη επιτυχημένη ρωσική αλυσίδα είναι η Stardogs το concept της οποίας βασίστηκε σε σάντουιτς αντίστοιχα του αμερικάνικου hot-dog που πωλούνται σε κiosk και ίδρυσε ο Sergei Sikharev εισαγωγέας κρεάτων από τη Δανία, φτάνοντας σήμερα να έχει πάνω από 700 κiosk σε 16 επαρχίες, στη ρωσική επικράτεια. Επιπλέον στη θέση των παλιών σοβιετικών άνοιξαν πολλά νέα μικρά εστιατόρια με καλύτερη εξυπηρέτηση και ποιότητα πρώτων υλών μεγαλώνοντας τον ανταγωνισμό στην αγορά. Η αγορά πίτσας στη χώρα ακολούθησε σε ανάπτυξη με την Papa John's, την Domino's και την Sbarro να επεκτείνουν σιγά σιγά το δίκτυο τους μετά το 2000. Το 2011 η αγορά παρουσίαζε ακόμη τεράστια περιθώρια ανάπτυξης με την Μόσχα των 13 εκατομμυρίων κατοίκων να έχει 300 εστιατόρια πίτσας αντί των 4.000 στο Μανχάταν του 1,6 εκατομμυρίου κατοίκων (Kramer, 2011).

Οι ξένες πολυεθνικές είδαν σε γενικές γραμμές καθυστερημένα την προοπτική της ρωσικής αγοράς. Σύμφωνα με τον Sergei Plykine σύμβουλο στο γραφείο της Μόσχας, της Boston Consulting Group, η Ρωσία θεωρούνταν για χρόνια αγορά χαμηλής

προτεραιότητας, πίσω ακόμη και από της Βραζιλίας, με την McDonald's να χρειάζεται χρόνο για να ολοκληρώσει την ανάπτυξη της και στις άλλες πολυεθνικές να εκτιμήσουν την προοπτική της αγοράς. Ο Jeffrey Welch αντιπρόεδρος της πολυεθνικής εταιρείας ντόνατς Krispy Kreme, που ξεκίνησε από την Μόσχα την είσοδο της στη Ρωσία θεώρησε ως βασικό κριτήριο για την είσοδο μια εταιρείας σε μια αγορά την άνοδο του εισοδήματος της μεσαίας τάξης, χαρακτηριστικό της Ρωσίας μετά την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης. Η ανάπτυξη της μεσαίας τάξης λειτουργεί πολλαπλασιαστικά στην αύξηση της κατανάλωσης και δίνει την δυνατότητα ακόμη και για παροχή των ίδιων αγαθών σε τιμές μεγαλύτερες από ότι σε μια άλλη χώρα. Η επίσης αμερικάνικη Cinnabon πουλάει στη Ρωσία αρκετά από τα προϊόντα της έως και 20% πάνω σε σχέση με ανεπτυγμένες αγορές ισοσκελίζοντας έτσι το κόστος των εισαγωγών (Weaver, 2012). Στη Ρωσία η μεσαία τάξη αποτελεί ομάδα καταναλωτών των fast food σε βαθμό πολύ μεγαλύτερο από ότι στην ίδια την Αμερική δίνοντας έτσι μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης στις πολυεθνικές.

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα στην καταναλωτική συμπεριφορά των Ρώσων όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά την απελευθέρωση της οικονομίας, είναι ο τρόπος που αντιμετωπίζουν την έξοδο για φαγητό σε ένα fast food. Σε πολλές δυτικές χώρες το fast food θεωρείται κατώτερο του εστιατόριου και αποτελεί κατά βάση λύση εξοικονόμησης χρόνου ή χρημάτων για όσους το επιλέγουν. Στη Ρωσία θεωρείται όμως κανονική έξοδος για φαγητό ή καφέ και κοινωνικοποίηση. Όλες οι ξένες αλυσίδες εκμεταλλεύτηκαν την τάση αυτή διαμορφώνοντας του χώρους του ώστε να είναι φιλικό για τους καταναλωτές και ιδιαίτερα τους νέους και της οικογένειες. Ενδεικτικά η Cinnabon που πουλάει γλυκά στο χέρι στις υπόλοιπες χώρες στη Ρωσία έχει διαμορφώσει τα καταστήματα της σε χώρους καφέ και συμπεριλαμβάνει στο μενού της σάντουιτς και αποκλειστικά για τη ρωσική αγορά μπλίνι και μπύρα. Η πολιτική αυτή ανταποκρίνεται ακριβώς στις απαιτήσεις των καταναλωτών με συνέπεια ο μέσος λογαριασμός σε ένα κατάστημα της στη Ρωσία να είναι 50% μεγαλύτερος από τον παγκόσμιο μέσο όρο της εταιρείας (Weaver, 2012). Αντίστοιχη εικόνα είχε και η αμερικάνικη πολυεθνική fast food Wendy's που επίσης διατηρούσε καταστήματα στη χώρα, κυρίως στην περιοχή της Μόσχας. Σύμφωνα με έρευνα για λογαριασμό της εταιρείας υπολογιζόταν πως το 2011 η μέση κατανάλωση ανά άτομο κατά την επίσκεψη του σε ένα κατάστημα fast food στη Ρωσία ήταν 8,92 \$ αντί 6,50 \$ στην Αμερική (Kramer, 2011). Υπήρξαν βέβαια και

περιπτώσεις αποτυχίας πολυεθνικών στην αγορά όπως συνέβη στην περίπτωση της Dunkin Donnuts που υποχρεώθηκε σε αποχώρηση το 2010 μετά από 14 χρόνια δραστηριοποίησης στη χώρα. Η επίσης πολυεθνική Campbell Soup αναγκάστηκε να αποχωρήσει μετά τις πολύ χαμηλές πωλήσεις που παρουσίασαν οι σούπες της σε σκόνη. Παρόλο που μείωναν πολύ το χρόνο προετοιμασίας αποδείχτηκε πως οι καταναλωτές προτιμούσαν να ετοιμάζουν στο σπίτι τους εξ' αρχής τις σούπες χαρακτηριστικό πιάτο της ρωσικής κουζίνας (Kramer, 2011). Η Burger King βασικός ανταγωνιστής της McDonald's μπήκε δυναμικά αν και αργοπορημένα στην αγορά. Ενδεικτικά μεταξύ Ιουλίου 2013 και Σεπτεμβρίου 2014 διπλασίασε τα εστιατόρια της φτάνοντας τα 277. Το 2015 επένδυσε στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αντί της περαιτέρω επέκτασης. Η συμφωνία της Burger King για συνεργασία με την VTB Capital, την κρατική επενδυτική τράπεζα της Ρωσίας για την επέκταση της στη Σιβηρία το 2017, θεωρήθηκε κίνηση εμπιστοσύνης της κυβέρνησης στις ξένες επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια βασική στρατηγική των ξένων παικτών ήταν η επέκταση του δικτύου τους στις αγορές της Σιβηρίας και της Ρωσικής Ανατολής που παρέμεναν ανεκμετάλλευτες. Η αγορά αλυσίδων fast food ελεγχόταν από ξένα brands σε ποσοστό γύρω στο 50% το 2017 και η εκτίμηση ήταν πως το ποσοστό αυτό μπορούσε να φτάσει το 75% με 80 % στο μέλλον σύμφωνα με τον Tim Demchenko, επικεφαλή του ιδιωτικού τμήματος της ρωσικής επενδυτικής τράπεζας VTB Capital, ο οποίος θεωρούσε τους καταναλωτές της χώρας πολύ θετικούς στα ξένα brand (Weaver, 2012).

Η εικόνα της αγοράς στη Ρωσία περιγράφεται σε έκθεση για το υπουργείο γεωργίας των Η.Π.Α. το 2014 παρουσιάζει ενδιαφέρον. Η αγορά fast food θεωρήθηκε ιδιαίτερος ανθεκτική δεδομένου των αρνητικών συνθηκών. Το 2014 ήταν χρονιά κρίσης στη σχέση Δύσης-Ρωσίας με την αναταραχή στην Ουκρανία με την απόσχιση των ανατολικών της περιοχών και την προσάρτηση της Κριμαίας στην Ρωσία. Η οικονομική επίπτωση των πολιτικών εξελίξεων ήταν σημαντική με το ρούβλι να υποτιμάται σημαντικά με αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και την αύξηση των τιμών στα εισαγόμενα προϊόντα. Ως αντίποινα στις δυτικές κυρώσεις οι Ρωσία απαγόρευσε την εισαγωγή τροφίμων και άλλων προϊόντων από Η.Π.Α., Καναδά, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία και Ευρωπαϊκή Ένωση, δυσκολεύοντας τον εφοδιασμό των πολυεθνικών αλυσίδων. Η μείωση των εισοδημάτων και η αύξηση των τιμών είχε ως συνέπεια το ποσοστό του εισοδήματος που διέθεσαν οι Ρώσοι σε προϊόντα και υπηρεσίες

τροφίμων να ανέβει στο 40% από 36% το 2013. Σύμφωνα με την στατιστική υπηρεσία της χώρας οι πωλήσεις εστιατορίων και καφέ ανέβηκαν συνολικά παρά την πτώση τον Νοέμβριο και τον Οκτώβριο, κατά 1,6% σε ετήσια βάση φτάνοντας το 1,2 τρισεκατομμύρια ρούβλια, (U.S. Department Of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2015).

Το κενό που δημιουργήθηκε στην ρωσική αγορά τροφίμων έφτασε τα 9,5 δισεκατομμύρια δολάρια και έπρεπε να καλυφθεί από εγχώριους προμηθευτές ή τρίτες χώρες, με αυξημένο κόστος. Ακόμη και πολλά μικρότερα ρωσικά εστιατόρια που χρησιμοποιούσαν εισαγόμενες πρώτες ύλες επηρεάστηκαν αρνητικά. Ποσοστό από 10 μέχρι 20% των εστιατορίων θεωρούνταν πιθανό να κλείσουν το πρώτο εξάμηνο του 2022. Όμως σύμφωνα με τις αμερικάνικες εκτιμήσεις που βασίζονταν και σε στοιχεία των ρωσικών υπηρεσιών, τα χαμηλού κόστους εστιατόρια επηρεάστηκαν ελάχιστα διατηρώντας καλές πωλήσεις σε σχέση με αυτά μέσου κόστους που έχασαν έως και 20-30% της κατανάλωσης του 2013. Αντίθετα οι ξένες αλυσίδες λόγω του χαμηλού τους κόστους παρουσίασαν σημαντική ανάπτυξη και επέκταση το 2014. Ενδεικτικά τα καταστήματα της Subway αυξήθηκαν 18.7%, της McDonald's 14.6%, της KFC 16.5% και της Burger King για την οποία το 2014 ήταν χρονιά μεγάλης ανάπτυξης 101.8 %, (Πίνακας 4.1). Την ίδια στιγμή τα franchise καταστήματα αλυσίδων έφτασαν από 182 τα 203, 11,5% περισσότερα. Το 54% των καταναλωτών των αλυσίδων γρήγορου φαγητού τοποθετούνταν στις ηλικίες 18-34 ετών, με το μέσο μηνιαίο εισόδημα τους να υπολογίζεται στα 30.000 ρούβλια. Το ποσοστό των ξένων brands στην αγορά αλυσίδων fast food υπολογιζόταν σε 40%, (U.S. Department Of Agriculture Foreign Agricultural Service, 2015).

Πίνακας 4.1

Russia: Leading International Foodservice Brands, July 2014

Αλυσίδα	Καταστήματα	Ετήσιος Ρυθμός Ανάπτυξης Καταστημάτων %	Χώρα Προέλευσης	Χρονιά Εισόδου στην Αγορά
Subway	691	18.7	USA	1994
McDonald's	433	14.6	USA	1990
Baskin Robins	300	8.5	USA	1992
KFC	268	16.5	USA	1993
Burger King Rus	228	101.8	USA	2010
Sbarro	147	2.1	USA	1997
Cinnabon	111	8.8	USA	2009
Coffeshop Company	82	12.3	Austria	2008
Starbaucks	75	17.1	USA	2007
Papa John's	74	N/A	USA	2005
Dunkin' Donuts	32	N/A	USA	1996/2010
Krispy Kreme	6	N/A	USA	2013
Wetzel's Pretzels	6	N/A	USA	2013
T.G.I. Friday's	23	0	USA	1997
American Bar & Grill	8	0	USA	1994

Πηγή: FoodService magazine 2014, professional media, web-sites of companies

4.3 Η στρατηγική της εταιρείας στη Ρωσία

Η McDonald's προετοιμάστηκε χρόνια για την είσοδό της στην αγορά της Ρωσίας και η προσήλωση της συνεχίστηκε καθ' όλη την διάρκεια της παρουσίας της στη χώρα μέχρι και την ρωσική εισβολή στην Ουκρανία το 2022, που ώθησε την εταιρεία σε αποχώρηση όπως και άλλες πολυεθνικές. Βάση για την επιτυχία της στη χώρα υπήρξε η κάλυψη της ανάγκης των καταναλωτών για γευστικό φαγητό, με καλή εξυπηρέτηση σε ευχάριστο και καθαρό περιβάλλον, συνθήκες που απουσίαζαν εντελώς από τις επιλογές των απλών ανθρώπων σε δεκαετίες κομμουνισμού. Για τους Ρώσους οι συνθήκες αυτές δεν ήταν δεδομένες και ιδιαίτερα η εξυπηρέτηση από χαμογελαστούς και πρόθυμους υπαλλήλους, σήμα κατατεθέν της McDonald's παγκοσμίως. Ήταν τέτοια η αδιαφορία για κάθε καταναλωτικό αγαθό και υπηρεσία στα χρόνια του σοβιετικού κράτους που η προθυμία και το χαμόγελο των υπαλλήλων των McDonald's υπήρχε φόβος να μη θεωρηθούν σημάδι ηλιθιότητας ή ανικανότητας από μερίδα του πληθυσμού. Παρά τον ενθουσιασμό για το brand χρειάστηκε χρόνο για του Ρώσους να εξοικειωθούν απόλυτα μαζί του. Η σχέση της αλυσίδας με τους καταναλωτές τα πρώτα κρίσιμα χρόνια της παρουσίας της στη χώρα βασίστηκε στην διάθεση για αλλαγή, ανανέωση, προσέγγιση με τη Δύση της οποίας το brand θεωρούνταν σύμβολο. Χρειάστηκε επίσης αρκετός χρόνος για να γίνει η έξοδος για φαγητό μέρος της καθημερινότητας των Ρώσων καταναλωτών, στόχος που αποτέλεσε διαρκή προτεραιότητα της εταιρείας η διοίκηση της οποίας αναγνώριζε το 2010 πως το 70 % του πληθυσμού δεν συνήθιζε να τρώει τακτικά εκτός σπιτιού. Ταυτόχρονα όμως η McDonald's δεν αντιμετώπιζε φοβικά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στην αγορά και έβλεπε σημαντική προοπτική για μεγαλύτερες πωλήσεις και επέκταση λόγω της σημαντικής αύξησης των εισοδημάτων, αν και αυτή στα τέλη της δεκαετίας του 2010 ήταν μικρότερη από την αναμενόμενη (Kiselyova, 2009). Με το κόστος ανοίγματος ενός νέου εστιατορίου να ανέρχεται στα τρία με πέντε εκατομμύρια δολάρια, οι ετήσια επένδυση της McDonald's στη χώρα έφτανε ακόμα τα 200 εκατομμύρια το χρόνο, χαρακτηριστικό της τεράστιας ανάπτυξης της αλυσίδας.



Υπάλληλοι την ημέρα των εγκαινίων του εστιατορίου στη Μόσχα το 1991.

Η McDonald's Corporation δεν δημοσιεύει αναλυτικά οικονομικά στοιχεία για τις θυγατρικές αλλά στην ετήσια έκθεσή της το 2017 χαρακτήριζε τη Ρωσία ως αγορά υψηλής ανάπτυξης (high growth market), με σημαντικές προοπτικές επέκτασης και ανάπτυξης του franchising. Η εταιρία επί τρεις δεκαετίες παρέμεινε ο ηγέτης της αγοράς αλυσίδων γρήγορης εστίασης. Οι πωλήσεις της υπολογίζονταν από Ρώσους αναλυτές το 2017, σε ποσό μεγαλύτερο των δύο δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως, ποσοστό πάνω από το 20% του συνόλου της αγοράς των αλυσίδων γρήγορου φαγητού στη χώρα, το μέγεθος της οποίας έφτανε τα 10 δισεκατομμύρια δολάρια. Κάθε μέρα περίπου 1 εκατομμύριο καταναλωτές εξυπηρετούνταν από τα εστιατόρια της αλυσίδας. Το πρώτο McDonald's της Ρωσίας στην Πλατεία Πούσκιν, το μεγαλύτερο σε μέγεθος στην Ευρώπη, ήταν ένα από τα πιο εμπορικά και επιτυχημένα εστιατόρια της εταιρείας. Μεταξύ 1990 και 2010 εξυπηρέτησε πάνω από 130 εκατομμύρια πελάτες, κατακτώντας ακόμη και την πρώτη θέση παγκοσμίως μεταξύ των εστιατορίων της McDonald's ορισμένες χρονιές, όπως το 2008. Υπολογίζεται πως η παρουσία της στη Ρωσική Ομοσπονδία και στην Ουκρανία όπου διατηρούσε 108 εστιατόρια, απέφερε πάνω από 9 % των συνολικών παγκόσμιων εσόδων της McDonald's Corporation, πριν τον πόλεμο της Ουκρανίας. Ο ρυθμός ανάπτυξης του δικτύου της αλυσίδας στη χώρα παρέμεινε μεγαλύτερος του παγκόσμιου σε όλο το διάστημα παρουσίας της στη χώρα.

Ενδεικτικά το 2017 ο αριθμός εστιατορίων στη Ρωσία αυξήθηκε 6 % σε ετήσια βάση αντί του 1,5 % για την McDonald's παγκόσμια. Λειτουργούσαν δεκάδες νέα καταστήματα κάθε χρόνο, 73 το 2016, 41 το 2017, 40 το 2018, 54 το 2019. Το δίκτυο της εταιρείας διέθετε 609 εστιατόρια το 2017 με προσωπικό πάνω από 60.000 εργαζόμενους, με πολλά ακόμη που αναμενόταν να ανοίξουν ιδιαίτερα στις περιοχές της Σιβηρίας και της Ρωσικής Ανατολής. Μετά το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στη Μόσχα η αλυσίδα επεκτάθηκε περαιτέρω στην τεράστια αγορά της Μόσχας και στην Αγία Πετρούπολη για να ακολουθήσουν οι μεγάλες πόλεις της δυτικής Ρωσίας. Οι περιοχές πέρα από τα Ουράλια έμειναν εκτός σχεδιασμού ανάπτυξης του δικτύου μέχρι την δεκαετία του 2010. Το συγκεκριμένο μοντέλο γεωγραφικής επέκτασης που πρώτη ακολούθησε η McDonald's εφάρμοσαν κατόπιν οι υπόλοιπες πολυεθνικές με μερική εξαίρεση μόνο την Burger King. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της McDonald's Russia ήταν το πολύ χαμηλό ποσοστό εστιατορίων franchise που έφτανε μόλις το 15 %, 92 από τα 609 καταστήματα την ίδια χρονιά. Το μέσο ποσοστό franchise καταστημάτων στις χώρες που δραστηριοποιείται η αλυσίδα φτάνει το 80 % γεγονός που ώθησε την εταιρεία να επιδιώξει την μεγαλύτερη ανάπτυξη του franchising στη Ρωσία. Στα πλαίσια της ενίσχυσης του franchising, το 2012 η Razvitie ROST έγινε ο πρώτος franchise εταίρος της McDonald's στη χώρα εξασφαλίζοντας το δικαίωμα να ανοίξει εστιατόρια σε συγκοινωνιακούς κόμβους. Τα περισσότερα από τα καταστήματα που άνοιξαν στην Σιβηρία ήταν με τη μέθοδο αυτή και το ποσοστό καταστημάτων με δικαιόχρηση παρουσίαζε αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια. Το 2017 ο πρόεδρος της εταιρείας Khamzat Kasbulatov (Reuters, 2017) έθετε την αναζήτηση περισσότερο franchise συνεργατών ως βασική επιδίωξη. Η αλυσίδα βρέθηκε πρώτη φορά σε μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της κατά την είσοδο της στην αγορά της Σιβηρίας. Η Subway με πάνω από 50 καταστήματα ήδη από το 2013 και η KFC επεκτάθηκαν στις περιοχές αυτές πριν τις αλυσίδες μπέργκερ. Την ίδια χρονιά η McDonald's διέθετε μόνο ένα εστιατόριο στην πόλη Τιουμέν. Επίσης η Burger King αν και εισήλθε στην αγορά με καθυστέρηση έδωσε στρατηγική σημασία και δυναμική στην παρουσία της στις Ανατολικές περιοχές της Ρωσίας, μια αγορά που σύμφωνα με τον πρόεδρο της για την Ευρώπη Jose Cil (The Siberian Times, 2013) κανένας δεν είχε καταφέρει ως τότε να καταλάβει. Λόγω του πετρελαίου η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών στη Σιβηρία θεωρήθηκε υψηλή από τις πολυεθνικές και ο ανταγωνισμός μικρότερος από τις κορεσμένες αγορές της Μόσχας και της Αγίας Πετρούπολης. Η McDonald's κατόρθωσε όμως παρά την αρχική καθυστέρηση να αποκτήσει δυναμική παρουσία πέρα από τα Ουράλια. Το 2020

υπολογίζεται πως τα πλέον πάνω από 800 καταστήματα της McDonald's στη Ρωσία εξυπηρετούσαν 1,7 εκατομμύρια καταναλωτές την ημέρα.

Προσπάθειες έγιναν με επιτυχία που έφεραν το μενού των εστιατορίων πιο κοντά στους Ρώσους με την προσθήκη πιτών με κεράσι και λάχανο και τη την Παρασκευή μπέργκερ με ρωσικό ψωμί. Σημαντική αλλαγή με το πέρασμα του χρόνου έγινε στην προέλευση των πρώτων υλών. Τα πρώτα χρόνια παρουσία της αλυσίδας πάνω από το 80 % των πρώτων υλών προερχόταν από εισαγωγές. Η εξάρτηση από τις εισαγωγές οφειλόταν στην αδυναμία της ρωσικής αγοράς να ανταποκριθεί ποιοτικά στις απαιτήσεις της εταιρείας. Χαρακτηριστικό ήταν ότι γινόταν εισαγωγή βοδινού και λίπους από τη Γερμανία γιατί τα ρωσικά βοοειδή ήταν πολύ αδύναμα και υστερούσαν ποιοτικά και σε όγκο. Σταδιακά η κατάσταση αντιστράφηκε τόσο χάρη στην ανάπτυξη και εξέλιξη των ρωσικών επιχειρήσεων που ήταν σε θέση να παρέχουν πλέον ποιοτικές πρώτες ύλες όσο και χάρη στην στρατηγική της εταιρείας. Σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας που δημοσίευσαν οι New York Times το 2010 το 80 % σχεδόν των πρώτων υλών της McDonald's Russia προερχόταν από περίπου 160 εγχώριους προμηθευτές, μια πλήρη αντιστροφή της εικόνας μέσα σε δύο δεκαετίες. Ο πρόεδρος της εταιρείας Khamzat Khasbulatov αναγνώριζε το 2010 πως όλη η αγορά ήταν πλέον εντελώς διαφορετική από το 1990 και λίγα χρόνια αργότερα το 2017 με το ποσοστό εγχώριων πρώτων υλών στο 85 % έθετε στόχο μέχρι το τέλος του 2018 οι προμήθειες πρώτων υλών να καλύπτονται 100 % από ρωσικά προϊόντα. Ο Khasbulatov δήλωνε πως καμία εταιρία στη χώρα δεν μπορούσε να ισχυριστεί πως ήταν πιο "ρωσική" από την McDonald's αναφέροντας τόσο την προέλευση των πρώτων υλών, όσο και την ηγετική της ομάδα που απαρτιζόταν σχεδόν αποκλειστικά από Ρώσους, καθώς και την αναγραφή της ονομασίας στη ρωσική γλώσσα με κυριλλικούς χαρακτήρες, σε αντίθεση με την αναγραφή της αγγλικής ονομασίας στην συντριπτική πλειοψηφία των άλλων χωρών που δραστηριοποιείται η McDonald's (Kiselyova, Sichkar, 2017). Η αλυσίδα πραγματοποίησε σοβαρές κινήσεις για την υλοποίηση της στρατηγικής της. Το 2015 προχώρησε σε μεγάλη συμφωνία για την προμήθεια προϊόντων βοδινού κρέατος για τα εστιατόρια της από της φάρμες της Miratorg στο Καλινίγκραντ και στο Μπριάνσκ. Η Miratorg είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση εμπορίας κρεάτων στην Ρωσία με 43 φάρμες και πάνω από 250.000 βοοειδή Angus Aberdeen (Vorodnikov, 2015). Ιδιαίτερα σημαντική ήταν και η επένδυση της McDonald's για την κατασκευή ενός μεγάλου συγκροτήματος παραγωγής και επεξεργασίας πατάτας στο Lipetsk, σε συνεργασία με την ολλανδική Lamb Weston Meijer και τον ρωσικό

αγροτικό συνεταιρισμό Belaya Dacha διαχρονικούς τους εταίρους. Το συγκρότημα σχεδιάζόταν να παράγει και να επεξεργάζεται 200.000 τόνους πατάτας το χρόνο ανεβάζοντας το ποσοστό των πρώτων υλών ρωσικής προέλευσης στα εστιατόρια της McDonald's στη χώρα στο 98 %. Πριν την αποχώρηση της αλυσίδας το 2022 η κάλυψη των αναγκών αποκλειστικά από ρωσικά προϊόντα ήταν πλέον μια πραγματικότητα. Η στροφή στις ρωσικές πρώτες ύλες δεν αποτελεί όμως πρωτοτυπία για την McDonald's η οποία εδώ και χρόνια ακολουθεί στις περισσότερες χώρες πολιτική συνεργασίας με του ντόπιους προμηθευτές. Στην περίπτωση όμως της Ρωσίας αυτή η στρατηγική όπως και η προβολή ενός πιο εγχώριου προφίλ στηρίχτηκε και στις ιδιαιτερότητες της ρωσικής αγοράς. Λόγω των διαχρονικά υψηλών δασμών της Ρωσίας στα ξένα προϊόντα το κόστος εισαγωγής πρώτων υλών από τους προμηθευτές της McDonald's στην Ευρώπη επιβάρυνε σημαντικά την αλυσίδα τα πρώτα χρόνια. Παρέχοντας οικονομικά οφέλη σε ντόπιους προμηθευτές οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις βρίσκονταν κοντά στη ρωσική κυβέρνηση ισχυροποιούσε τη θέση της στην αγορά και την ομαλότητα των σχέσεων της με τις αρχές. Τη δεκαετία του 2010 με την εικόνα των Ρώσων για τη Δύση να επιδεινώνεται, η προβολή της ως εγχώρια εταιρεία βελτίωνε την εικόνα της σε σημαντική μερίδα καταναλωτών. Η σχετική αυτονομία της ρωσικής θυγατρικής από την μητρική McDonald's Corporation διευκόλυνε την επιτυχία αυτής της προσέγγισης. Η επένδυση της εταιρείας στο στελεχιακό της δυναμικό συμπληρώνει αυτή την εικόνα. Η McDonald's αποτέλεσε επί 30 χρόνια έναν από τους καλύτερους εργοδότες της αγοράς, με μισθούς που ξεπερνούσαν ακόμη και αυτούς των ιατρών σε δημόσια νοσοκομεία. Για πολλούς εργαζόμενους που παρέμειναν στην επιχείρηση αποτέλεσε ευκαιρία πολύ μεγάλης κοινωνικής και οικονομικής εξέλιξης, με πολλούς από τους πρώτους αρχικά χαμηλόβαθμους υπαλλήλους της να αποτελούν την ηγετική ομάδα τα επόμενα χρόνια. Ενδεικτικό είναι ότι ο Khasbulatov ξεκίνησε από την θέση του manager στο πρώτο εστιατόριο στην Πλατεία Πούσκιν της Μόσχας για να φτάσει να είναι πρόεδρος της εταιρείας στη Ρωσία. Από το ταμίας στο πρώτο εστιατόριο το 1990 η Anna Patrulina έφτασε στη θέση του Vice President of Operations 30 χρόνια μετά, με την Svetlana Polyakova, ου προσελήφθη ως ψήστρια μπέργκερ μεταξύ των πρώτων 600 υπαλλήλων να γίνεται διευθύντρια δημοσίων σχέσεων (voanews.com, 2020).

Αν και η McDonald's θεωρούνταν σε γενικές γραμμές μια εταιρεία που τύγχανε θετικής αντιμετώπισης από το ρωσικό κράτος τα προβλήματα δεν έλειψαν κατά τη διάρκεια της παρουσίας της στη χώρα. Ιδιαίτερο οι εντάσεις στις σχέσεις της Ρωσίας με τη Δύση είχαν

αρνητικές επιπτώσεις στις ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η McDonald's ως επιχείρηση σύμβολο της αμερικάνικης κουλτούρας και οικονομικής δύναμης αλλά και κυρίαρχη της αγοράς fast food στη Ρωσία σε οικονομικά μεγέθη, δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη. Το 2007 της επιβλήθηκε πρόστιμο 160 εκατομμύρια ρούβλια ισοδύναμο με 6,5 εκατομμύρια δολάρια για φορολογικές παρατυπίες. Παρόμοια πρόστιμα επιβλήθηκαν το ίδιο διάστημα και σε άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας κλίμα ανασφάλειας μεταξύ των επενδυτών. Το κλίμα αποκαταστάθηκε όμως τους επόμενους μήνες. Τα επόμενα χρόνια η αλυσίδα έγινε στόχος κατηγοριών για κακή ποιότητα προϊόντων και ανθυγιεινά γεύματα. Το 2012 ο ανώτατος υγειονομικός επιθεωρητής της Ρωσικής Ομοσπονδίας Genaddy Onishenko σε δημόσια παρέμβασή του κατηγόρησε τις ξένες αλυσίδες εστίασης και ειδικά τα μπέργκερ ως ανθυγιεινό φαγητό με αρνητικές συνέπειες για την υγεία των καταναλωτών και κάλεσε τους καταναλωτές να προτιμήσουν τη ρωσική κουζίνα (Taylor, 2014). Παρόμοια τοποθέτηση έκανε και ο πρόεδρος Βλαντιμίρ Πούτιν συστήνοντας πως πρέπει να γίνει προσπάθεια η υπέροχη ρωσική κουζίνα και οι επιχειρήσεις εστίασης, να ανταποκριθούν στη ζήτηση της αγοράς καλύτερα από ξένους ανταγωνιστές όπως η McDonald's. Κατά διαστήματα υπήρξαν προσπάθειες της κυβέρνησης για ενίσχυση ανταγωνιστικών ρωσικών εταιρειών, ακόμη και κρατική οικονομική υποστήριξη. Το 2014 ήταν μια χρονιά σημαντικής επιδείνωσης των σχέσεων της Ρωσίας με τις Η.Π.Α. και άλλες χώρες. Τα γεγονότα με την ανατροπή της ρωσόφιλης κυβέρνησης της Ουκρανίας, η απόσχιση των ρωσόφωνων περιοχών του Ντονμπάς και η προσάρτηση της Κριμαίας, που είχε παραχωρηθεί στην Ουκρανία επί Σοβιετικής Ένωσης, από την Ρωσική Ομοσπονδία οδήγησαν στην επιβολή κυρώσεων από τις δυτικές χώρες στην οικονομία της χώρας. Το κλίμα στην Ρωσία για τις ξένες επιχειρήσεις άρχισε να γίνεται περισσότερο αρνητικό με μέρος του πολιτικού κόσμου να το υποδαυλίζει. Ο ηγέτης κόμματος της Δούμας Βλαντιμίρ Ζιρινόφσκι κάλεσε την ίδια χρονιά σε κλείσιμο όλων των εστιατορίων McDonald's της χώρας. Το ίδιο διάστημα οι υγειονομικές αρχές στη Μόσχα προχώρησαν σε κλείσιμο αρχικά 4 McDonald's επικαλούμενες λόγους δημόσιας υγείας και κακή ποιότητα τροφίμων. Στη συνέχεια το μέτρο επεκτάθηκε σε περισσότερα εστιατόρια στη Μόσχα και άλλες πόλεις. Έξω από αρκετά McDonald's οργανώθηκαν διαμαρτυρίες ομάδων καταναλωτών, με παρόμοιες δράσεις να γίνονται και έξω από καταστήματα άλλων πολυεθνικών ιδίως αμερικανικών. Έρευνα για λογαριασμό του Superjob's Reashearsh Center έδειξε το 62 % των ερωτηθέντων να συμφωνεί με το κλείσιμο των εστιατορίων. Η πλειοψηφία των καταναλωτών όμως δεν άλλαξε τις συνήθειες της. Οι

πωλήσεις της McDonald's διατηρήθηκαν και σύντομα το κλίμα βελτιώθηκε, με τη λειτουργία των κλειστών εστιατορίων να επιτρέπεται πάλι. Η συμφωνία της McDonald's με τον μεγαλύτερη ρωσική εταιρία κρέατος Miratorg, για την προμήθεια προϊόντων κρέατος στα εστιατόρια της, το 2015 θεωρήθηκε απόδειξη βελτίωσης του κλίματος και των σχέσεων της εταιρείας με την ρωσική κυβέρνηση, δεδομένου ότι η Miratorg είναι μια εταιρεία ευνοούμενη από την κυβέρνηση και το περιβάλλον του προέδρου Πούτιν. Οι εμπορικές συναλλαγές με προμηθευτές ευνοούμενους από τη ρωσική κυβέρνηση είχαν στόχο να εξασφαλίσουν την θετική στάση των αρχών στις δραστηριότητες της αλυσίδας και λειτούργησαν σε γενικές γραμμές αποτελεσματικά. Ανάλογες κινήσεις έκαναν οι περισσότερες ξένες πολυεθνικές κυρίως από την ανάληψη της εξουσίας από τον Πούτιν και μετά.

Από το άνοιγμα του πρώτου εστιατορίου στη Μόσχα το 1990 μέχρι τη ρωσική εισβολή στην Ουκρανία η McDonald's Russia αποτέλεσε μια από τις πιο επιτυχημένες και αναπτυσσόμενες θυγατρικές της αμερικάνικης πολυεθνικής. Η αλυσίδα κατάφερε να εδραιώσει την παρουσία της και να χτίσει σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές. Οι πωλήσεις, τα έσοδα και ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν σταθερά μεγαλύτερος από τον παγκόσμιο μέσο όρο της εταιρείας δικαιώνοντας τις μεγάλες επενδύσεις που έγιναν για να γίνει η αλυσίδα ο ηγέτης της ρωσικής αγοράς.

Η επιτυχία της McDonald's στη Ρωσία δίνει μια εικόνα για την αποτελεσματική αξιοποίηση της απουσίας ανταγωνισμού και της ευνοϊκής προδιάθεσης των καταναλωτών. Η αποτελεσματική ανταπόκριση της αλυσίδας σε ένα περιβάλλον με πολιτικές και οικονομικές προκλήσεις που δεν εμφανίζονται συχνά στις χώρες της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής αποτέλεσε επίσης μεγάλη επιτυχία, όπως και η επιτυχής μετάβαση από το μοντέλο των εισαγόμενων προμηθειών στην ολοκληρωτική κάλυψη των αναγκών από μια εγχώρια αγορά που μόλις ξεκινούσε να αναπτύσσεται όταν η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε στη χώρα. Τέλος επιβεβαιώθηκε για μια ακόμη φορά η σύνδεση της ανάπτυξης του κλάδου γρήγορου φαγητού σε περιόδους αύξησης των εισοδημάτων ιδιαίτερα της μεσαίας τάξης, αλλά και η μεγαλύτερη αντοχή του σε σχέση με τα πιο ακριβά εστιατόρια λόγω των χαμηλότερων τιμών, όπως φάνηκε στην κρίση της ρωσικής οικονομίας το 2014.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1 Διαφορές

Η McDonald's μπήκε στην ελληνική και τη ρωσική αγορά με διαφορά μόλις ενός χρόνου, με το άνοιγμα του πρώτου της εστιατορίου στην Πλατεία Πούσκιν της Μόσχας το 1990 και στην Πλατεία Συντάγματος στην Αθήνα το 1991. Το περιβάλλον της αγοράς στις δύο χώρες παρουσίαζε σημαντικότερες διαφορές που επηρέασαν καθοριστικά την επιτυχία της αλυσίδα στη Ρωσία και την αποτυχία της επένδυσης της στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1991-2011.

➤ Καταναλωτικές συνήθειες

Στην ελληνική κοινωνία η έξοδος για φαγητό ήταν αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας της χώρας, με την εστίαση να γνωρίζει πολύ μεγάλη ανάπτυξη τις δεκαετίες του 1980 και 1990, τόσο στις συνολικές πωλήσεις όσο και στον αριθμό επιχειρήσεων. Ο καιρός της χώρας διευκόλυνε τους ανθρώπους να κάθονται σε καταστήματα εστίασης όλο το χρόνο. Αντίθετα στη Ρωσία ο κόσμος η έξοδος σε χώρους εστίασης δεν ήταν ταυτισμένη με την καθημερινότητα των πολιτών. Οι επιλογές εστιατορίων για φαγητό εκτός σπιτιού ήταν ελάχιστες με κακή ποιότητα τροφίμων και απουσία κάθε εξυπηρέτησης προς τους καταναλωτές επί δεκαετίες. Ιδιαίτερα επί Σοβιετικής Ένωσης είχε περιοριστεί ακόμη περισσότερο η κινητικότητα των ανθρώπων και για μεγάλη μερίδα καταναλωτών πέρασαν χρόνια ώστε να βάλουν την επίσκεψη σε χώρους εστίασης στην καθημερινότητα τους. Κάθε συνθήκη είχε μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα για την McDonald's, τα οποία η εταιρεία έπρεπε να διαχειριστεί. Στην Ελλάδα η εξοικείωση των καταναλωτών με την εστίαση εξασφάλιζε γρηγορότερη άμεση πελατεία, αλλά ταυτόχρονα ο ανταγωνισμός ήταν εξ' ορισμού πιο έντονος και οι απαιτήσεις των πελατών μεγαλύτερες. Στην ρωσική αγορά η αλυσίδα μπορούσε να διαμορφώσει ως ένα βαθμό τις νέες καταναλωτικές συνήθειες, απευθυνόταν σε καταναλωτές με χαμηλότερες απαιτήσεις λόγω απουσίας επιλογών εστίασης τα προηγούμενα χρόνια, εκτός από τα σοβιετικά εστιατόρια όπου

η σύγκριση ήταν καταλυτική υπέρ της αμερικάνικης εταιρείας, αλλά απαιτούνταν μεγαλύτερη προσπάθεια για να γίνει συνήθεια στους πελάτες το concept της και η έξοδος για φαγητό εκτός σπιτιού.

➤ **Ανάπτυξη αγοράς γρήγορου φαγητού**

Η κατάσταση της αγοράς ήταν εντελώς διαφορετική. Στην Ελλάδα λειτουργούσαν πολλές αλυσίδες γρήγορου φαγητού ή καφέ, χιλιάδες μικρά εστιατόρια, πιτσαρίες ή σουβλατζίδικα. Στην τότε Σοβιετική Ένωση και αργότερα στη Ρωσική Ομοσπονδία δεν υπήρχε ουσιαστικά αγορά παρά μόνο πολύ υποβαθμισμένα τόσο σε ποιότητα, όσο και σε χώρους και εξυπηρέτηση εστιατόρια της σοβιετικής εποχής. Όταν η McDonald's έμπαινε στην αγορά, δεν υπήρχε παρουσία άλλων αλυσίδων εγχώριων ή πολυεθνικών, ούτε κάποια ανάπτυξη στον ευρύτερο κλάδο της εστίασης. Ο διαφορετικός βαθμός ανάπτυξης της αγοράς έπαιξε μεγάλο ρόλο στην πρόσληψη της εισόδου της McDonald's στην κάθε χώρα. Για τον πληθυσμό της Σοβιετικής Ένωσης η εξυπηρέτηση καταναλωτή, το design των εστιατορίων, το καθαρό περιβάλλον, το φαγητό, συνολικά το concept του McDonald's αποτελούσε πρωτόγνωρη εμπειρία. Οι καταναλωτές είχαν την δυνατότητα να απολαύσουν κάτι που απουσίαζε παντελώς από την αγορά τα προηγούμενα χρόνια. Στην Ελλάδα με την πολύ πιο αναπτυγμένη αγορά εστίασης, οι καταναλωτές ήταν πολύ πιο συνηθισμένοι σε καλή εξυπηρέτηση, γευστικό και ποιοτικό φαγητό. Η κουζίνα της χώρας συνέβαλε σε αυτό όπως και η πληθώρα διαφορετικών επιλογών για φαγητό έξω. Ακόμη και στο κομμάτι του μπέργκερ η McDonald's δεν πρωτοπορούσε στην ελληνική αγορά, καθώς η εγχώρια Goody's είχε ήδη παρουσία χρόνων με αντίστοιχα εστιατόρια, μενού και υπηρεσίες. Κατά συνέπεια η αμερικάνικη αλυσίδα δεν προσέφερε στον Έλληνα καταναλωτή κάτι διαφοροποιημένο ή καλύτερο από τις επιλογές που είχε ήδη στην διάθεση του.

➤ **Εγχώριος Ανταγωνισμός**

Κατά την προσπάθεια της για εδραίωση και απόκτηση σημαντικού μεριδίου στην ελληνική η McDonald's είχε να αντιμετωπίσει εκτός των μικρών αλυσίδων και των ανεξάρτητων καταστημάτων και έναν εγχώριο παίκτη που κυριαρχούσε στην αγορά. Η Goody's λόγω εκτεταμένου δικτύου, οικονομικών μεγεθών, μακρόχρονης παρουσίας στην αγορά, ισχυρού δικτύου προμηθευτών με χαμηλό κόστος αποτελούσε έναν αντίπαλο που σε λίγες χώρες χρειάστηκε να αντιμετωπίσει η αμερικάνικη πολυεθνική. Η ένταξη της στον όμιλο της Vivartia το 2006 ισχυροποίησε την

ελληνική εταιρεία ακόμη περισσότερο αναγκάζοντας την McDonald's να διεκδικεί μερίδια αγοράς από μειονεκτική θέση και όχι ως ηγέτης του κλάδου όπως συνηθίζεται στις περισσότερες χώρες. Αντίθετα στη Ρωσία η McDonald's προηγήθηκε κάθε προσπάθειας λειτουργίας αντίστοιχων εγχώριων αλυσίδων. Με μια αγορά σε πρώιμο στάδιο, προβλήματα εφοδιασμού και πρώτων υλών, οικονομική αστάθεια χρειάστηκαν χρόνια ώστε η εγχώρια επιχειρηματικότητα να μπει με αξιώσεις στον κλάδο του γρήγορου φαγητού. Μέχρι τότε η McDonald's είχε χτίσει τη σχέση της με τους καταναλωτές, είχε βελτιώσει το δίκτυο προμηθευτών της και διέθετε ένα ολοένα αναπτυσσόμενο δίκτυο, εξασφαλίζοντας την κυριαρχία στην αγορά.

➤ **Γνώμη των καταναλωτών προς το brand**

Τα συναισθήματα των καταναλωτών απέναντι στην McDonald's, την μεγαλύτερη αλυσίδα fast food στον κόσμο ταυτισμένη με την αμερικανική κουλτούρα ήταν διαφορετικά στις δύο χώρες. Στην τότε Σοβιετική Ένωση κάθε δυτικό brand ή επιρροή απολάμβανε μεγάλης δημοτικότητας. Η προπαγάνδα του σοβιετικού συστήματος εναντίον κάθε δυτικής επιρροής για δεκαετίες είχε λειτουργήσει αντίστροφα για τους πολίτες. Για τους απλούς Ρώσους ήταν μια ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με έναν κόσμο απαγορευμένο για αυτούς στα χρόνια του κομμουνισμού. Και μόνο παγκόσμια εικόνα της McDonald's και η ταύτιση της με την Αμερική προκαλούσε το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Από την άλλη στην Ελλάδα, χώρα του δυτικού κόσμου η παρουσία της McDonald's δεν προκαλούσε την ίδια εντύπωση στο κοινό. Σε σημαντικό μάλιστα τμήμα της ελληνικής κοινωνίας είχε μάλιστα αρνητική αντιμετώπιση λόγω του έντονου αντιαμερικανισμού που αποτελούσε τάση από τη δεκαετία του 1970. Η εμπλοκή της Αμερικής στα γεγονότα της Κύπρου, η προβολή της ως ιμπεριαλιστικής δύναμης από πολιτικούς και μέσα ενημέρωσης, η αντιμετώπιση της από αρκετούς Έλληνες ως αρνητική επιρροή για τη χώρα και αντιδημοφιλής επέμβαση των Η.Π.Α. στην τότε Γιουγκοσλαβία σε αντίθεση με το αίσθημα τις ελληνικής κοινωνίας, συντέλεσαν στην ενίσχυση του αντιαμερικανισμού. Οπότε η πολυεθνική είχε από την πρώτη μέρα της παρουσίας της στη χώρα χάσει ένα καταναλωτικό κοινό που την απέρριπτε λόγω της προέλευσής της.

➤ **Οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον**

Η Ελλάδα ήταν μια χώρα με σταθερή δημοκρατία και θεσμούς, μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του NATO και από το 2002 της Ευρωζώνης. Για μια ξένη εταιρεία προσέφερε ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον χωρίς απρόοπτα, κινδύνους και πολιτικές κρίσεις. Η Ρωσία είχε μια ασταθή δημοκρατία, τρομοκρατικές επιθέσεις λόγω του πολέμου της Τσετσενίας, φτωχοποίηση τμήματος του πληθυσμού, υπερσυγκέντρωση πλούτου σε συγκεκριμένες ομάδες ολιγαρχών. Λίγους μήνες από το άνοιγμα του πρώτου εστιατορίου της McDonald's πραγματοποιήθηκε στρατιωτικό πραξικόπημα που οδήγησε στην κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης. Τα οικονομικά περιβάλλον δεν παρείχε καμία εγγύηση με συχνές ανατιμήσεις στο εθνικό νόμισμα το ρούβλι, υψηλούς δασμούς για τις εισαγωγές και κρίσεις με πιο μεγάλη την χρεωκοπία του 1998. Μόλις της δεκαετία του 2000 με την σταθεροποίηση της Ρωσικής Ομοσπονδίας από την κυβέρνηση Πούτιν επιλύθηκαν σε σημαντικό βαθμό τα παραπάνω προβλήματα. Η χώρα σταθεροποιήθηκε και εδραιώθηκε οικονομική και κοινωνική ασφάλεια, διευκολύνοντας την επιχειρηματική δραστηριότητα.

➤ **Νομισματική σταθερότητα**

Και οι δύο χώρες είχαν νομίσματα ευάλωτα σε ανατιμήσεις και παρουσίαζαν κατά διαστήματα υψηλό πληθωρισμό που αύξανε το κόστος των εισαγωγών και μείωνε την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Όμως η Ελλάδα είχε μπροστά της την είσοδο στη ζώνη του Ευρώ το 2002 γεγονός που ενίσχυε την οικονομική προοπτική και σταθερότητα της. Από το 2002 η χώρα είχε πλέον ένα ισχυρό νόμισμα παρέχοντας έτσι πλεονεκτήματα στην McDonald's σε σχέση με τη Ρωσία.

➤ **Διαθέσιμο καταρτισμένο προσωπικό**

Στην Σοβιετική Ένωση και αργότερα στην Ρωσική Ομοσπονδία δεν υπήρχε πρακτικά κλάδος εστίασης και εστιατορίων με την εξυπηρέτηση καταναλωτή να είναι έννοια χωρίς αντίκρισμα. Η McDonald's βρέθηκε σε μια αγορά όπου δεν υπήρχε καθόλου διαθέσιμο προσωπικό που να είχε έστω την στοιχειώδη εκπαίδευση για τα εστιατόρια της. Αυτό σήμαινε επένδυση χρόνου και χρήματος για την αλυσίδα προκειμένου να στελεχώσει το αυξανόμενο δίκτυο καταστημάτων της. Αντίθετα στην Ελλάδα λόγω της παρουσίας μικρότερων αλυσίδων, της εγχώριας αλυσίδας μπέργκερ Goody's και των χιλιάδων μικρών καταστημάτων εστίασης, υπήρχε μεγάλος αριθμός προσωπικού με εμπειρία και γνώση από όπου η McDonald's μπορούσε άμεσα να καλύψει της

ανάγκες της. Στη ύπαρξη προσωπικού για το χώρο της εστίασης εκτός από τη φύση της αγοράς και την συνήθεια των Ελλήνων να βγαίνουν έξω είχε συμβάλει και η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα.

➤ **Διαθεσιμότητα και ποιότητα πρώτων υλών**

Η ελληνική αγορά είχε χαμηλούς δασμούς μειώνοντας το κόστος τις εισαγωγές τροφίμων από προμηθευτές της McDonald's στην Ευρώπη. Επιπλέον οι εγχώριοι προμηθευτές προσέφεραν προϊόντα καλής ποιότητας σε επαρκείς ποσότητες. Για την αλυσίδα ήταν εύκολο να καλύψει τις ανάγκες τις χωρίς μεγάλα επιπλέον κόστη. Το μεταφορικό δίκτυο της χώρας ήταν επίσης αρκετά σύγχρονο διευκολύνοντας τον εφοδιασμό των καταστημάτων. Η σοβιετική και ρωσική αγορά βρισκόταν τη δεκαετία του 1990 σε πρωτόγονο στάδιο σε σχέση με τις ευρωπαϊκές χώρες. Τα προϊόντα τροφίμων ήταν ιδιαίτερα κακής ποιότητας πλήρως ακατάλληλα για στάνταρ της McDonald's. Σε πολλά από αυτά τα προϊόντα υπήρχαν περιστασιακές ελλείψεις που οδηγούσαν σε αδυναμία τροφοδοσίας των καταστημάτων. Το συγκοινωνιακό δίκτυο ακόμη και στην πιο ανεπτυγμένη ευρωπαϊκή Ρωσία ήταν προβληματικό οδηγώντας σε σημαντικές αρρυθμίες του συστήματος τροφοδοσίας. Το κόστος των εισαγωγών ήταν επίσης αυξημένο λόγω των υψηλών δασμών και των συχνών ανατιμήσεων στο ρούβλι.

➤ **Ο τουρισμός**

Η παρουσία στην Ελλάδα μεγάλου αριθμού τουριστών πρόσφερε επιπλέον δυνατότητες στην αγορά fast food. Εκτός από την αύξηση της καταναλωτικής κίνησης, πρόσφερε την ευκαιρία επέκτασης του δικτύου των αλυσίδων σε συγκοινωνιακούς κόμβους, αεροδρόμια και μεγάλα πλοία για την εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού επισκεπτών με γρήγορα γεύματα. Η McDonald's επέλεξε να επενδύσει στις συνθήκες αυτές ανοίγοντας εστιατόρια σε γνωστά ελληνικά νησιά, πρακτική που ήταν σχετικά επιτυχής σε σχέση με τη γενικότερη πορεία της εταιρείας στην Ελλάδα την 20ετία 1991 – 2011. Η Ρωσία ιδιαίτερα σε Μόσχα και Αγία Πετρούπολη προσελκύει επίσης εκατομμύρια τουρίστες οι οποίοι όμως αποτελούν πολύ μικρότερο μέρος της συνολικής αγοράς της χώρας.

➤ **Η Επίδραση Της Παγκόσμια Οικονομικής Κρίσης**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση ξεκίνησε με την κατάρρευση της υπεραναπτυγμένης αγοράς ακινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες το 2008 και μετατράπηκε σε κρίση χρέους των ευρωπαϊκών οικονομιών. Πιο ευάλωτες αποδείχθηκαν λόγω της μικρότερης ανταγωνιστικότητας τους και του μεγάλου δημοσίου χρέους οι χώρες του Νότου μεταξύ των οποίων η Ελλάδα. Από το 2009 η Ελλάδα υπήρξε η χώρα της Ευρώπης που χτυπήθηκε περισσότερο από την κρίση, μπαίνοντας σε μια δεκαετία ύφεσης. Η χώρα προσέφυγε στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, προχώρησε στην εφαρμογή μέτρων λιτότητας, τα εισοδήματα περιορίστηκαν, η ανεργία εκτοξεύτηκε. Το 2015 κινδύνευσε μέχρι και με έξοδο από την ευρωζώνη, με συνέπεια νέα μεγάλη πτώση της κατανάλωσης. Η αγορά εστίασης μετά από δεκαετίες συνεχούς μεγέθυνσης σημείωσε πολύ μεγάλη πτώση τα χρόνια της κρίσης, κάνοντας τον ανταγωνισμό για τις αλυσίδες fast food ακόμη πιο δύσκολο σε μια όλο και μικρότερη αγορά, η οποία εμφάνιζε ήδη σημάδια κορεσμού από τη δεκαετία του 2000. Η ρωσική οικονομία στηριζόμενη στις εξαγωγές πετρελαίου και φυσικού αερίου, στο χαμηλό δημόσιο χρέος και στην μεγαλύτερη αυτονομία της επηρεάστηκε συγκριτικά πολύ λιγότερο από την ελληνική. Η ύφεση στη Ρωσία έφτασε μόλις το 2011 και παρά της κρίση του 2014 με την προσάρτηση της Κριμαίας, η χώρα πέρασε σύντομα σε ρυθμούς ανάπτυξης 1,5 – 2 % ετησίως. Η αγορά fast food επηρεάστηκε ακόμη λιγότερο λόγω των χαμηλότερων τιμών της που επέτρεψαν στις αλυσίδες εγχώριες και πολυεθνικές όπως η McDonald's να παραμείνουν προσιτές για τους καταναλωτές. Έτσι την ίδια στιγμή που αγορά στην Ελλάδα συρρικνώθηκε πάνω από 30 % τα χρόνια της κρίσης, η αγορά γρήγορου φαγητού στην Ρωσία επιβράδυνε απλώς την ανάπτυξή της.

➤ **Τοπικό fast food**

Στην Ελλάδα το τοπικό street food, το σουβλάκι πωλούνταν σε τιμές πολύ φτηνότερες από τα ένα γεύμα μπέργκερ της McDonald's αφαιρώντας από την αλυσίδα το πλεονέκτημα της προσφοράς στον καταναλωτή, της φτηνότερης λύσης για ένα γρήγορο γεύμα. Τα χιλιάδες σουβλατζίδικα πρόσφεραν τρία τυλιχτά σουβλάκια σε τιμή ακόμη και κάτω από 2 ευρώ το ένα, αρκετά χαμηλότερη από ένα μενού μπέργκερ. Ειδικά μετά τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών από το 2009 η διαφορά τιμής επηρέαζε ακόμη περισσότερο τους Έλληνες ώστε να προτιμούν τα σουβλάκια από τις αλυσίδες fast food. Επιπλέον το σουβλάκι είναι ιδιαίτερα

αγαπητό σαν τοπική γεύση και στα εκατομμύρια τουριστών που επισκέπτονται κάθε χρόνο τη χώρα, καταλαμβάνοντας σημαντικό κομμάτι των αυξημένων πωλήσεων fast food τους καλοκαιρινούς μήνες. Η προτίμηση των Ελλήνων καταναλωτών στα σουβλατζίδικα θεωρήθηκε βασική αιτία που η McDonald's δεν γνώρισε στη χώρα επιτυχία ανάλογη με την υπόλοιπη Ευρώπη. Στη Ρωσία παρά τις προσπάθειες εγχώριων αλυσίδων, σε κάποιες περιπτώσεις με επιτυχία, όπως η Teremok, το παραδοσιακό ρωσικό φαγητό δεν είναι εξίσου προσαρμόσιμο σε fast food και οι πολυεθνικές fast food παραμένουν οι φθηνότερες λύσεις στην αγορά για τους καταναλωτές.

5.2 Ομοιότητες

Οι συνθήκες του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος που κλήθηκε να αντιμετωπίσει η McDonald's σε Ελλάδα και Σοβιετική Ένωση παρουσίαζε σημαντικές ομοιότητες και κοινά στοιχεία αν και λιγότερες από τις διαφορές. Κάποιες από αυτές όπως η άνοδος των εισοδημάτων της μεσαίας τάξης και η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού κατοίκων στα αστικά κέντρα αποτελούν σημαντικές συνθήκες για μια επιτυχημένη επένδυση στον κλάδο της εστίασης και ακόμη περισσότερο στο κομμάτι του γρήγορου φαγητού.

➤ **Παράδοση**

Ελλάδα και Ρωσία έχουν μακρά παράδοση στην κουζίνα τους συμπεριλαμβάνοντας πλήθος διαφορετικών πιάτων. Το σπιτικό φαγητό αποτελεί μέρος της κουλτούρας των δύο κοινωνιών. Στην περίπτωση της Ελλάδας όμως η μεσογειακή διατροφή δεν ταυτίζεται με το fast food ενώ στη Ρωσία τα γεύματα του fast food είναι κοντά σε βάση προϊόντων με βασικά στοιχεία της ρωσικής κουζίνας. Θετικό σημείο για τη McDonald's ήταν το γεγονός πως τα περισσότερα ελληνικά και ρωσικά παραδοσιακά πιάτα θέλουν χρόνο για την παρασκευή τους. Ιδιαίτερα στη Ρωσία η πολυπλοκότητα της κουζίνας της λειτούργησε αποτρεπτικά στην μετατροπή παραδοσιακών πιάτων σε fast food. Ταυτόχρονα οι συνήθεια των δύο λαών να μαγειρεύουν σε μεγάλο βαθμό στο σπίτι ενίσχυε ειδικά στην περίπτωση της Ρωσίας την τάση για αναζήτηση ξένων γεύσεων κατά τις εξόδους για γεύμα σε χώρους εστίασης, δεδομένου ότι οι κάτοικοι τρώνε στο σπίτι τις γεύσεις της χώρας τους.

➤ **Αστικοποίηση**

Αποτελεί κοινή διαπίστωση σε πάρα πολλές χώρες πως οι κάτοικοι των μεγάλων πόλεων πραγματοποιούν πολύ υψηλότερες κατά κεφαλήν δαπάνες για φαγητό εκτός σπιτιού από αυτούς των αγροτικών κέντρων. Η έντονη ζωή στα αστικά κέντρα σπρώχνει τους καταναλωτές στην μαζική εστίαση. Οπότε μια χώρα με υψηλή συγκέντρωση κατοίκων σε μεγάλες πόλεις αποτελεί σαφώς προσφορότερο περιβάλλον για την επέκταση μιας πολυεθνικής επιχείρησης όπως η McDonald's από μια κατά βάση αγροτική χώρα. Ο βαθμός αστικοποίησης και στις δύο χώρες είναι υψηλός ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Η συγκέντρωση του μισού πληθυσμού της Ελλάδας σε Αττική και Θεσσαλονίκη διευκολύνει τις μεταφορές πρώτων υλών, την

επικέντρωση σε συγκεκριμένες περιοχές και διευκολύνει την είσοδο μεγάλων αλυσίδων στην αγορά φαγητού, αποτρέποντας πολυδιάσπαση πόρων και προσπαθειών ιδιαίτερα κατά το πρώτο στάδιο εισόδου μιας αλυσίδας στην αγορά. Επίσης έχει διαπιστωθεί πως οι επιχειρήσεις fast food έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στους καταναλωτές των μεγάλων πόλεων που έχουν λιγότερο χρόνο για μαγείρεμα και πολύ πιο έντονους ρυθμούς ζωής. Στη Ρωσία αντίστοιχη συγκέντρωση πληθυσμού παρατηρείται στα μεγάλα αστικά κέντρα της πρωτεύουσας Μόσχας και της Αγίας Πετρούπολης. Ενδεικτικά στην μητροπολιτική περιοχή της Μόσχα κατοικούν περίπου 12 εκατομμύρια το 1/10 σχεδόν του πληθυσμού της Ρωσίας. Όλες οι πολυεθνικές μετά την McDonald's άνοιξαν τα πρώτα του καταστήματα στη Μόσχα. Οι μεγάλες πόλεις προσέφεραν μειωμένα κόστη λειτουργίας σε σχέση με το επαρχιακό δίκτυο, περισσότερους πελάτες και ευκολίες εφοδιασμού.

➤ **Καταναλωτισμός**

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 που η McDonald's εισήλθε στην αγορά, όσο και μετά το 2000, τόσο η ελληνική όσο και η ρώσικη κοινωνία εμφάνιζαν έντονη τάση καταναλωτισμού. Στην περίπτωση της Ελλάδας αυτό οφειλόταν στην συνεχή άνοδο του βιοτικού επιπέδου, την ανάπτυξη της χώρας, το ρεύμα αισιοδοξίας με την επερχόμενη είσοδο στο Ευρώ και την Διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων. Από τη δεκαετία του 1980 ο καταναλωτισμός είχε ενισχυθεί σε υπερβολικό βαθμό, με πολλούς πολίτες να έχουν ακόμη και καταναλωτικά δάνεια. Οι Έλληνες δαπανούσαν κάθε χρόνο όλο και μεγαλύτερα ποσά σε εστίαση και διασκέδαση. Η κοινωνία και η οικονομία μετασχηματίζονταν με των τομέα των υπηρεσιών ιδιαίτερα στο χώρο της εστίασης να γνωρίζει πραγματική έκρηξη ανάπτυξης. Στη Ρωσία ο καταναλωτισμός οφειλόταν στην άνοδο των εισοδημάτων της μεσαίας και ανώτερης τάξης μετά την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης και το πέρασμα στην καπιταλιστική οικονομία. Οι πολίτες επιδίωκαν έντονα περισσότερες απολαύσεις και καλύτερη ζωή και ως αντίδραση στις στέρησεις και τους περιορισμούς του σοβιετικού κράτους. Η δημιουργία μιας οικονομικά εύρωστης μεσαίας τάξης που προσέδωσε νέα δυναμική στην αγορά. Η Ρωσία υπήρξε προνομιακός προορισμός εξαγωγών από δυτικές χώρες και όχι μόνο στο κομμάτι της δραστηριοποίησης πολυεθνικών. Αυτοκίνητα, οικιακές συσκευές, κινητά τηλέφωνα και υπολογιστές σημείωσαν πολύ μεγάλες πωλήσεις τόσο στη μεσαία τάξη όσο και στην μικρότερη αριθμητικά αλλά πολύ ισχυρή σε

οικονομική δύναμη τάξη των ολιγαρχών. Οι καταναλώση για προϊόντα ή υπηρεσίες που θεωρούνται αδύνατες ή απλησίαστες τα χρόνια της Σοβιετικής Ένωσης έβαινε συνεχώς αυξανόμενη. Οι Ρώσοι που είχαν την δυνατότητα σε μικρότερο η μεγαλύτερο βαθμό να έχουν τις ανέσεις και πολυτέλειες αυτές, είτε με τη μορφή ποιοτικότερων ρούχων και προϊόντων διατροφής, ψυχαγωγίας, αυτοκινήτων, ταξιδιών στο εξωτερικό ήταν διατεθειμένοι να δαπανήσουν σημαντικό κομμάτι του εισοδήματός τους.

➤ **Ανοδος Εισοδημάτων**

Η αγοραστική δύναμη και η καταναλώση της μεσαίας τάξης μιας χώρα θεωρείται καθοριστικό κριτήριο εισόδου στην αγορά από τις πολυεθνικές εταιρείες. Τόσο στη Ρωσία όσο και στην Ελλάδα η μεσαία τάξη πρωταγωνιστούσε στην οικονομία και οδηγούσε τις τάσεις της αγοράς. Στην Ελλάδα ήδη από τη δεκαετία του 1980 υπήρξε μεγάλη άνοδος των εισοδημάτων λόγω και του υπερβολικού δανεισμού και της αλόγιστης χρήσης ευρωπαϊκών αναπτυξιακών κονδυλίων, αλλά και πραγματικής οικονομικής ανάπτυξης που είχε ξεκινήσει από τα τέλη της δεκαετίας του 1950. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2000 η ετήσια αύξηση της αγοραστικής δύναμης ήταν σημαντική και οδήγησε σε υπερδιόγκωση της ελληνικής αγοράς εστίασης, γεγονός που μακροπρόθεσμα είχε ως συνέπεια τον κορεσμό της και την σημαντική πτώση του κλάδου με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης. Στη Ρωσία η άνοδος των εισοδημάτων για το μέσο πολίτη ήταν πολύ μεγαλύτερη μετά το 2000 και την ανάπτυξη της οικονομίας. Η αύξηση των τιμών πετρελαίου και φυσικού αερίου ενίσχυσε τα έσοδα από τις εξαγωγές της χώρας. Πολύ σημαντική συμβολή στην αύξηση της αγοραστικής δύναμης των πολιτών, είχαν οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις, η ανάπτυξη της εγχώριας επιχειρηματικότητας, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ρωσικών επιχειρήσεων και οι επενδύσεις εγχώριες και ξένες.

➤ **Ευνοϊκή στάση κυβερνήσεων**

Η ελληνικές κυβερνήσεις τη δεκαετία του 1990 ήταν ιδιαίτερα φιλικές στις ξένες επενδύσεις τις οποίες θεωρούσαν μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της χώρας και βελτίωσης του οικονομικού κλίματος. Ενόψει του στόχου της εισόδου στη ζώνη του ευρώ η παρουσία της McDonald's και άλλων πολυεθνικών, λειτουργούσε προσθετικά στην θέση της χώρας φέρνοντάς της ακόμη εγγύτερα με τις οικονομίες της Δυτικής Ευρώπης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αποτελούσε και κίνηση σύσφιξης

των οικονομικών σχέσεων της Ελλάδας με τις Ηνωμένες Πολιτείες, στόχος που επιδίωκε το ελληνικό οικονομικό και πολιτικό σύστημα. Στη Σοβιετική Ένωση ο Γκορμπατσόφ και η ηγετική του ομάδα είχαν στόχο το άνοιγμα της χώρας στις δυτικές επενδύσεις και την βελτίωση των σχέσεων Σοβιετικής Ένωσης - Η.Π.Α. και τη σταδιακή μερική απελευθέρωση της έως τότε εντελώς κρατικά ελεγχόμενης οικονομίας. Η έλευση της McDonald's αποτελούσε ισχυρό συμβολισμό για την πολιτική αλλαγή που επιδίωκε η τότε ηγεσία της Σοβιετικής Ένωσης, με συνέπεια την επιτυχή ολοκλήρωση των πολύχρονων διαπραγματεύσεων της αλυσίδας για είσοδο στη χώρα και την διευκόλυνση της στην πορεία από τις σοβιετικές αρχές. Η στάση αυτή των κυβερνήσεων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα διευκόλυνσης για την είσοδο της McDonald's στις αγορές τους. Μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης η θετική στάση των αρχών διατηρήθηκε καθώς η χώρα χρειαζόταν αξιόπιστες ξένες επενδύσεις και η απελευθέρωση της οικονομίας συνεχιζόταν.

➤ **Αναδυόμενη αγορά**

Η ελληνική αγορά fast food βρισκόταν στην αρχή της μεγάλης ανάπτυξης της, όταν άνοιγε το McDonald's της Πλατείας Συντάγματος. Υπήρχαν σημαντικά περιθώρια επέκτασης στην αγορά της Αττικής αλλά και των μεγάλων επαρχιακών πόλεων. Η αγοραστική δύναμη ανέβαινε διαρκώς όπως και η διάθεση των καταναλωτών για αγορές. Στη Ρωσία την ίδια εποχή μόλις άρχιζε να σχηματίζεται η αγορά, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία σε όποιον το εκμεταλλευόταν να αποκτήσει σημαντικά μερίδια χωρίς κανέναν ουσιαστικό ανταγωνισμό. Μια χώρα σχεδόν 150 εκατομμυρίων κατοίκων, που δεν είχε καμία σχέση με τις αγορές εστίασης της Δυτικής Ευρώπης, χωρίς καμία παρουσία επιχειρήσεων fast food, με καταναλωτές πρόθυμους να δοκιμάσουν νέα πράγματα και προοπτική οικονομικής ανάπτυξης, προσέφερε δυνατότητα μεγάλων πωλήσεων και κερδών σε όποιο μπορούσε να δει την ευκαιρία. Το εισόδημα των Ρώσων αναμενόταν να ανέβει τα επόμενα χρόνια παρά την φτωχοποίηση τμημάτων της κοινωνίας και η μεσαία τάξη σχηματιζόταν με γρήγορους ρυθμούς.

➤ **Απουσία πολυεθνικών αλυσίδων**

Στην Ελλάδα δεν υπήρχαν άλλες πολυεθνικές στο χώρο του φαγητού με εξαίρεση ελάχιστα franchise καταστήματα Wendy's. Στη Ρωσία επίσης η McDonald's υπήρξε η απόλυτη πρωτοπόρος στην αγορά πριν καν αυτή απελευθερωθεί πλήρως με την

πτώση της Σοβιετικής Ένωσης. Η αμερικάνικη πολυεθνική δεν είχε κατά συνέπεια να αντιμετωπίσει τους συνήθεις ισχυρούς ανταγωνιστές της όπως η Burger King ή η KFC, συνθήκη που έκανε πιο ελκυστικές τις δύο αγορές. Η απουσία των διεθνών ανταγωνιστών έδινε θεωρητικά στην McDonald's τη δυνατότητα να αποκτήσει προνομιακή πρόσβαση στην αγορά και να αντιμετωπίσει με πολύ ευνοϊκότερους όρους μελλοντική είσοδο άλλων πολυεθνικών αλυσίδων σε αυτές τις αγορές.

5.3 Ανάλυση Swot ελληνικής αγοράς

Δυνατότητες	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η διαρκής αύξηση εισοδημάτων των Ελλήνων ✓ Η διαθεσιμότητα μεγάλου αριθμού εργαζομένων με εμπειρία στην εστίαση στην αγορά εργασίας ✓ Ο καταναλωτισμός που επικρατούσε στην κοινωνία ✓ Η δυνατότητα προμήθειας πρώτων υλών καλής ποιότητα από εγχώριους προμηθευτές ✓ Το σταθερό πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η προτίμηση των Ελλήνων στο παραδοσιακό σουβλάκι και η φτηνή τιμή του ➤ Η ισχυρή παρουσία στην αγορά της ανταγωνιστικής αλυσίδας μπέργκερ Goody's ➤ Το αίσθημα αντιαμερικανισμού σε μεγάλο τμήμα της ελληνικής κοινωνίας ➤ Ο πολύ μεγάλος αριθμός συννοικιακών σουβλατζίδικων, πιτσαριών και εστιατορίων
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυνατότητα για επιπλέον πωλήσεις στο μεγάλο αριθμό τουριστών το καλοκαίρι ✓ Μεγάλο συγκοινωνιακό δίκτυο αλλά και μεγάλα επιβατηγά πλοία για λειτουργία σημείων πώλησης τους μήνες της τουριστικής περιόδου ✓ Διοργάνωση Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στους οποίους η McDonald's ήταν επίσημος χορηγός ✓ Επέκταση στις μεγάλες επαρχιακές πόλεις 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τάση για αύξηση των εμπορικών ενοικίων στην χώρα ➤ Τα αυξανόμενα λειτουργικά κόστη ➤ Η επικείμενη ένταση του ανταγωνισμού λόγω κορεσμού της αγοράς ➤ Αναμενόμενη είσοδος κι άλλων πολυεθνικών στην αγορά

5.4 Ανάλυση Swot ρωσικής αγοράς

Δυνατότητες	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Νέα αγορά με δυνατότητες μεγάλης ανάπτυξης ✓ Θετική στάση καταναλωτών προς τα δυτικά brands ✓ Τάση για αύξηση εισοδήματος της μεσαίας τάξης ✓ Διάθεση καταναλωτών να δοκιμάσουν καινούρια πράγματα και εμπειρίες ✓ Ανυπαρξία ανταγωνισμού από εγχώριες επιχειρήσεις αλλά και άλλες πολυεθνικές 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η έξοδος για φαγητό δεν ήταν μέρος της καθημερινότητας των πολιτών ➤ Οι υποδομές και οι μεταφορές ήταν προβληματικές, πολύ πίσω από τις χώρες της Δύσης ➤ Η εγχώρια αγορά αδυνατούσε να προμηθεύσει επαρκείς και ποιοτικές πρώτες ύλες ➤ Το κόστος εισαγωγής αγαθών ήταν υψηλό λόγω των υψηλών δασμών ➤ Υπήρχε πλήρης απουσία έμπειρου προσωπικού
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η δυνατότητα σύναψης στρατηγικών συνεργασιών και συμφωνιών για την επέκταση του δικτύου χωρίς ανταγωνισμό ✓ Η διαφανόμενη ανάπτυξη της εγχώριας παραγωγής και επιχειρηματικότητας, μπορούσε να βοηθήσει μελλοντικά στην προμήθεια εγχώριων πρώτων υλών ✓ Η προσέλκυση εργαζόμενων με διάθεση λόγων των υψηλών μισθών της McDonald's σε σχέση με τους μισθούς στην αγορά 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ενδεχόμενη πολιτική αστάθεια στη χώρα ➤ Αύξηση κόστους εισαγωγών και μείωση αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών λόγω πιθανών υποτιμήσεων στο ρούβλι ➤ Πιθανή αρνητική επίδραση στις δραστηριότητες της επιχείρησης από εντάσεις μεταξύ Ρωσίας και Η.Π.Α. ➤ Η είσοδος διεθνών ανταγωνιστών στην αγορά μελλοντικά ➤ Αύξηση ανταγωνιστικότητας ρωσικών επιχειρήσεων εστίασης

<ul style="list-style-type: none">✓ Η ευκαιρία για εύκολη εδραίωση ως ηγέτης της αγοράς και μελλοντικό πλεονέκτημα έναντι ανταγωνιστών✓ Η δυνατότητα να καθιερωθεί η εταιρία όχι μόνο ως fast food εστιατόριο αλλά και ως κλασικό εστιατόριο, λόγω της απουσίας τους από την αγορά, με αποτέλεσμα μεγαλύτερες πωλήσεις	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

6.1 Η McDonald's στην Ελλάδα σήμερα

Παρά την ιδιαίτερα προβληματική εικόνα της McDonald's Hellas, η πλήρη αποχώρηση του brand από τη χώρα αν και φημολογούνταν δεν αποτέλεσε ποτέ πραγματική λύση. Το κατάστημα του Συντάγματος όπως και κάποια άλλα σε τουριστικούς προορισμούς παρέμεναν ακόμα κερδοφόρα. Στις 1 Ιουνίου 2011 έκλεισε η πρώτη αποτυχημένη περίοδος παρουσίας της McDonald's στην Ελλάδα. Άνοιξε όμως ένα νέο κεφάλαιο για το brand , καθώς τα δικαιώματα χρήσης της McDonald's στην Ελλάδα αγοράστηκαν από την μαλτέζικη Premier Capital plc Developmental Licensee. Η εταιρεία κατείχε ήδη τα δικαιώματα χρήσης του brand της McDonald's σε Μάλτα, Ρουμανία, Λετονία, Εσθονία, Λιθουανία και ανέλαβε την ολική αναδιάρθρωση και επανεκκίνηση στην παρουσία της αλυσίδας στην Ελλάδα. Η Premier Capital ήταν μέλος του ομίλου Hili Ventures, ο οποίος το 2011 δραστηριοποιούνταν σε σειρά κλάδων όπως logistics, engineering, τεχνολογία διαχείριση ακινήτων και φυσικά εστίαση. Τη διοίκηση της κατείχε η οικογένεια Hili με τους Marin, Berre και Melo Hili να έχουν κεντρικό ρόλο. Η εταιρεία δραστηριοποιούνταν σε χώρες της Ευρώπης και της Βόρειας Αφρικής και αποτελούσε στρατηγικό εταίρο της Apple, της McDonald's, της Microsoft, της Lenovo, της IBM και άλλων πολυεθνικών, με συνολικό προσωπικό 8.000 εργαζομένων. Στον κλάδο της εστίασης λειτουργούσαν για λογαριασμό της Premier Capital συνολικά 35 εστιατόρια McDonald's, 8 στην Μάλτα, 10 στην Εσθονία, 9 στη Λιθουανία και 8 στη Λετονία, τα οποία το 2010, απασχολούσαν 2000 εργαζόμενους, εξυπηρέτησαν 24 εκατομμύρια καταναλωτές και είχαν πωλήσεις 50 εκατομμυρίων ευρώ. Η συνεργασία με την McDonald's ξεκίνησε το 2015 με την απόκτηση των δικαιωμάτων διαχείρισης στη Μάλτα για να ακολουθήσουν το 2018 οι τρεις Βαλτικές Χώρες. Ο πρόεδρος του ομίλου Marin Hili παρουσίασε την επένδυση στην Ελλάδα ως πρόκληση για την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί

τις ευκαιρίες και την προοπτική της ελληνικής αγοράς και να ισχυροποιήσει πάλι το brand της McDonald's στη χώρα (maltatoday.com, 2011).

Για την Premier Capital η είσοδος στην ελληνική αγορά είχε πολύ μεγάλη σημασία. Ακόμη και η συρρικνωμένη σε 19 καταστήματα McDonald's στη χώρα αποτελούσε το 50 % του υπάρχοντος τότε δικτύου εστιατορίων του ομίλου. Η ελληνική αγορά αν και χτυπημένη από την κρίση παρέμενε μεγάλη σε όγκο και ο πληθυσμός της χώρας λίγο μικρότερος από τον συνολικό πληθυσμό της Μάλτας και των τριών χωρών της Βαλτικής μαζί. Η διοίκηση της μαλτέζικης επιχείρησης έβλεπε επίσης τη χώρα σαν στήριγμα και αγορά αναφοράς για την επέκταση σε επόμενη φάση σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, με το δικαίωμα χρήσης του brand της αμερικάνικης πολυεθνικής να αποκτάται και στη Ρουμανία τα επόμενα χρόνια. Ο μαλτέζικος όμιλος προχώρησε σε αλλαγή φιλοσοφίας και επιχείρησε αρχικά να περιορίσει τις ζημιές. Το δίκτυο συνέχισε να περιορίζεται μέχρι και το 2013, χρονιά που έκλεισε το τελευταίο εστιατόριο στη Θεσσαλονίκη μετά από 20 χρόνια στην πόλη, και το προσωπικό μειώθηκε. Στην εκ νέου ανάπτυξη του δικτύου η Premier Capital άλλαξε εξ' ολοκλήρου την κατεύθυνση στην επέκταση μέσω franchising που είχε ακολουθήσει ως τότε η McDonald's τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως. Το νέο δίκτυο στηρίχτηκε σε εταιρικά καταστήματα με τα συμβόλαια δικαιοχρησίας που έληγαν να μη ανανεώνονται και τα κερδοφόρα εστιατόρια να συνεχίζουν ως εταιρικά. Το 2013 είχαν απομείνει μόνο δύο franchise καταστήματα, που θα έκλειναν σύντομα. Την ίδια εποχή οι πολυεθνικές TGI Friday's, Starbucks και KFC ακολουθούν την ίδια πολιτική των ιδιόκτητων καταστημάτων (Κώτσης, 2022). Αντίθετα οι ελληνικές αλυσίδες αναπτύσσονται κυρίως με την μέθοδο του franchising, η οποία λόγω της ανάληψης του κόστους ανοίγματος των καταστημάτων και στην συνέχεια των λειτουργικών εξόδων από τους δικαιούχους ιδιώτες, τις διευκολύνει να διατηρούν πολύ μεγαλύτερα δίκτυα.

Ο Μαλτέζος ιδιοκτήτης του ομίλου της Premier Capital Melo Hili έδωσε επίσης πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα στην αγορά της επαρχία και της Θεσσαλονίκης σε σχέση με την περίοδο που το brand έτρεχε η αμερικανική εταιρεία. Το 2017 εγκαινιάστηκε το δεύτερο McDonald's της Θεσσαλονίκης στην Καλαμαριά και πρώτο με λειτουργία Drive Thru στην πόλη. Στην συνέντευξη που παραχώρησε ο Hili, μαζί με τον Victor Tedesco, έδωσε χαρακτηριστικές κατευθύνσεις για την νέα πολιτική της εταιρείας. Ο Hili αναγνώρισε πως η McDonald's παρέμενε μικρός παίκτης σε δίκτυο πωλήσεις και μερίδια αγοράς και παρουσίασε την επέκταση του δικτύου ως στρατηγική προτεραιότητα της αλυσίδας. Έδωσε

ιδιαίτερη βαρύτητα στην αγορά της Βορείου Ελλάδας, βάζοντας ως στόχο να φτάσει η εταιρεία τα 6 εστιατόρια στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με την εκτίμηση του Μαλτέζου ιδιοκτήτη το Drive Thru θα αποτελούσε το 45 % της δουλειάς του νέου καταστήματος σύμφωνα με στοιχεία από την δραστηριότητα της Premier Capital στις υπόλοιπες χώρες που δραστηριοποιείται. Ο χρόνος παραγγελιών από την παραγγελία του οδηγού στο αυτόματο μηχάνημα μέχρι την παραλαβή εκτιμήθηκε σε μόλις ενενήντα δευτερόλεπτα (Μπίδιου, 2017). Το νέο κατάστημα στην Καλαμαριά περιλάμβανε επίσης το σύστημα παραγγελιών SPA (Service Production Assembly) όπου ο καταναλωτής μετά την πληρωμή μπορεί να παραλάβει την παραγγελία του από διαφορετικά σημεία του πάγκου ή να πληρώσει και να παραλάβει ηλεκτρονικά στα αυτόματα kiosks. Επίσης το εστιατόριο διέθετε δυο “Μαγικά Τραπέζια με διαδραστικά παιχνίδια για παιδιά με το χώρο να είναι κατάλληλος για διοργάνωση παιδικών πάρτι, αντικατοπτρίζοντας την λογική της εταιρείας για παροχή όλο και καλύτερης εμπειρίας στους καταναλωτές.

Για να επιτευχθεί το πλάνο αυτό μέσα σε μια δεκαετία η συνολική επένδυση στην ελληνική αγορά έφτασε τα 32,8 εκατομμύρια ευρώ. Εκτός από τα νέα καταστήματα που άνοιξαν, ανακαινίστηκαν τα υπάρχοντα, υπήρξε επένδυση στις υποδομές και στην τεχνολογική αναβάθμιση. Σε ορισμένα εγκαταστάθηκαν kiosks, μηχανήματα αυτόματης συναλλαγής για τη εξυπηρέτηση των πελατών. Ακολουθώντας την τάση της αγοράς για ανάπτυξη των υπηρεσιών delivery ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην υπηρεσία McDelivery.

Τα εστιατόρια άρχισαν πάλι να αυξάνονται αυτή τη φορά αποκλειστικά με τη μορφή εταιρικής ιδιοκτησίας. Κάθε άνοιγμα ήταν προσεκτικά μελετημένο και σχεδιασμένο. Η αλυσίδα επανήλθε στην Θεσσαλονίκη φτάνοντας τα τρία εστιατόρια το 2022, με το τελευταίο, 27^ο στη χώρα, να κοστίζει δύο εκατομμύρια ευρώ και να απασχολεί 60 εργαζόμενους. Κοινό σημείο σε σχέση με την πρώτη περίοδο της εταιρείας ήταν η εστίαση σε τουριστικά νησιά όπως η Σαντορίνη, η Ρόδος, η Ζάκυνθος. Ακόμη και κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid 19 η προσήλωση στην ανάπτυξη της εταιρείας δεν άλλαξε. 3 νέα εστιατόρια κόστους 4,85 εκατομμυρίων ευρώ άνοιξαν στην Αθήνα και το McDonald's του Ηρακλείου ανακαινίστηκε στα πρότυπα του καινοτόμου μοντέλου Experience the Future, αντί 650.000 ευρώ. Αντίστοιχες ήταν οι προδιαγραφές και του 26^{ου} εστιατορίου της εταιρείας που άνοιξε στον Πειραιά το 2022. Το μοντέλο Experience the Future, συνδυάζει τη χρήση αυτόματων μηχανών εξυπηρέτησης που χειρίζεται ο πελάτης, χώρο στάθμευσης, λειτουργία ως Drive-Thru όλο το 24ωρο και διασύνδεση με τις εφαρμογές McDrive και McDelivery και

σύμφωνα με την Simona Mancinelli διευθύνουσα σύμβουλο αποτελεί το επιθυμητό μοντέλο για τα μορφή των εστιατορίων της αλυσίδας (Newsit.gr, 2022). Το μοντέλο της υπερβολικά γρήγορης και όχι στοχευμένης ανάπτυξης του δικτύου που εφαρμοζόταν τα προηγούμενα χρόνια εγκαταλείφθηκε. Κάθε νέο κατάστημα εξυπηρετούσε πλέον την στρατηγική της διοίκησης για σταθερή και βιώσιμη επέκταση του δικτύου.

Η ανάκαμψη της αλυσίδας αποτυπώνεται στην πορεία των πωλήσεων και των κερδών της (Πίνακας 6.1). Μετά τα πρώτα χρόνια της εξυγίανσης της αλυσίδας και της διεθθέτησης υποχρεώσεων, η πορεία της είναι σταθερά ανοδική. Το 2015 κατάφερε για πρώτη φορά να μην καταγράψει ζημιές, για να αρχίσει να σημειώνει αυξανόμενα καθαρά κέρδη από το 2017, με τις επιδόσεις του 2019 και του 2021 να αποτελούν πρωτοφανή ρεκόρ κατά την παρουσία του brand στην ελληνική αγορά με αύξηση πωλήσεων που έφτασε το 23,15 % και 38,33 % . Η επιτυχία της διοίκησης να επενδύσει στο delivery το Drive Thru και τα νέα μοντέλα εξυπηρέτησης και παραγγελίας αποδείχθηκε απόλυτα σωστή. Τη χρονιά της πανδημίας το 2020 οι πωλήσεις συγκρατήθηκαν σχεδόν στο 90 % του 2019 με την αλυσίδα να καταγράφει πολύ μικρότερες ζημιές από άλλες εταιρείες του κλάδου της εστίασης που επηρεάστηκε περισσότερο από κάθε άλλων από τα μέτρα περιορισμού της πανδημίας Covid 19. Ενδεικτικό της επιτυχίας είναι ότι τα αποτελέσματα αυτά επιτεύχθηκαν με τα εστιατόρια κλειστά για μήνες για καθήμενους πελάτες και μειωμένη κίνηση των καταναλωτών.

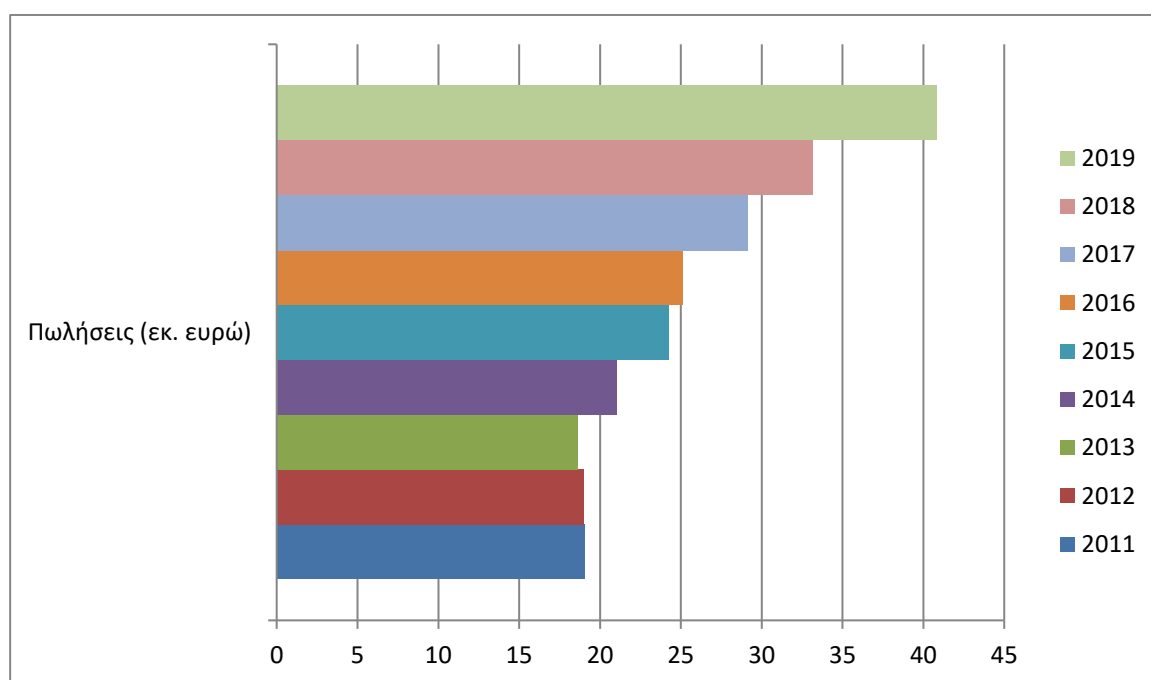
Πίνακας 6.1

Οικονομικά Αποτελέσματα McDonald's στην Ελλάδα (2011-2021)

Έτος	Πωλήσεις	Καθαρά Κέρδη	Μεταβολή Πωλήσεων %
2011	19,04	-199.060	
2012	19,003	-1.750.257	-0,0005
2013	18,632	- 681.970.79	-1,96
2014	21,019	-206.080	12,81
2015	24,257	13.235	15,49
2016	25,113	-572.745	3,52
2017	29,135	93.754	16,01
2018	33,175	212.914	13,86

2019	40,856	966.052	23,15
2020	37.571	-166.941	-9,19
2021	51,974	2.463.780	38,33

Πηγή: Ισολογισμοί της McDonald's, mcdonalds.gr



Πηγή: Ισολογισμοί της McDonald's, mcdonalds.gr

Διάγραμμα 6.1

Διαγραμματική απεικόνιση της πορείας των πωλήσεων της McDonald's από το 2011

Σταδιακά με την όλο και καλύτερη πορεία στην Ελλάδα η ελληνική McDonald's εξελίσσεται σε ηγέτη της ομάδας της Premier Capital. Το 2017 και 2018 το ετήσιο event καριέρας για τους team leaders της Premier Capital διοργανώθηκε στην Ελλάδα στην Καλαμάτα με την ελληνική αλυσίδα να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο. Τη δεύτερη χρονιά συμμετείχαν 400 στελέχη από τη Μάλτα, Ρουμανία, Εσθονία, Λιθουανία, Λετονία και Ελλάδα. Όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Τα στελέχη αυτά εκπροσωπούσαν όλους τους κλάδους της επιχείρησης όπως marketing, human resources, νομικό τμήμα, πληροφορική

υποστήριξη, πωλήσεις, προμήθειες και εφοδιασμό, δημόσιες σχέσεις. Συμμετείχαν ακόμη όλοι οι manager – διευθυντές εστιατορίων της εταιρείας καθώς και αρκετοί διευθυντές από τις ΗΠΑ. Ο Jo Sempels αντιπρόεδρος της McDonald's Corporation Europe ήταν ο επίτιμος προσκεκλημένος. Την χρονιά αυτή το δίκτυο της Premier Capital βρισκόταν σε συνεχή ανάπτυξη φτάνοντας τα 142 εστιατόρια με 8.200 εργαζομένους και εξυπηρέτησε 112 εκατομμύρια καταναλωτές στις. Βασικό αντικείμενο του event ήταν η ανταλλαγή εμπειριών και ιδεών μεταξύ των ομάδων της εταιρείας από την κάθε χώρα ώστε τα εστιατόρια της να συνεχίσουν να καινοτομούν και να προσφέρουν μια ανανεωμένη και επαναστατική εμπειρία McDonald's στους πελάτες τους. Η επέκταση του καινοτόμου μοντέλου εξυπηρέτησης Experience of the Future που συνδυάζει ηλεκτρονικά kiosks, χρήση κινητών και σύγχρονων μέσων αλλά και τις υπηρεσίες McDelivery και McDrive ήταν κεντρική στρατηγική της Premier Capital. Το 2018 στο νέο μοντέλο είχε εφαρμοστεί στο 100 % των καταστημάτων της Εσθονίας, Λιθουανίας και Λετονίας, χώρες που αποτελούν και αλληλοεπηρεαζόμενη τοπική αγορά και επεκτεινόταν ταχύτατα στα καταστήματα της Ελλάδας, της Ρουμανίας και της Μάλτας (hiliventures.com, 2018). Η πολιτική της McDonald's Europe που μέχρι το 2011 χρησιμοποιούσε μεγάλο αριθμό εναλλασσόμενων στελεχών από το εξωτερικό άλλαξε με την αλυσίδα να έχει πλέον μια σταθερή διοικητική ομάδα και να επενδύει περισσότερο στην εξέλιξη στελεχών με γνώση της ελληνικής πραγματικότητας μέσα από την ίδια την εταιρεία.

Το 2021 δέκα χρόνια μετά την ανάληψη του brand από την Premier Capital ο Victor Tedesco CEO της εταιρείας για την Ελλάδα περιέγραψε την αντίληψη και το όραμα της για την ελληνική αγορά. Σύμφωνα με τον Tedesco η Premier Capital αναγνώρισε εξ αρχής την δυσκολία του εγχειρήματος και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς, αλλά παρέμεινε πιστή στην δέσμευση της να επενδύσει στην εταιρεία, να προσφέρει ευκαιρίες σε ανθρώπους κάθε ηλικίας ανανεώνοντας τους εργαζομένους της και το στελεχιακό της δυναμικό, καθώς και να ενδυναμώσει το brand name McDonald's στην Ελλάδα. Θεωρούσε πως η αλυσίδα κατάφερε να επενδύσει στο προσωπικό της, εκπαιδεύοντας εκατοντάδες εργαζομένους, αυξάνοντας της θέσεις εργασίας και να προσφέρει ποιοτικό φαγητό με άνεση και ταχύτητα σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών όπως ήταν και ο στόχος της. Για την Premier Capital η αγορά έχει σημαντικές προοπτικές και το όραμα της για την Ελλάδα παραμένει η μεγαλύτερη επέκταση και η παροχής της καλύτερης εμπειρίας McDonald's σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών (15minutes.gr, 2021). Το 2021 η αλυσίδα κατέγραψε ιστορικά ρεκόρ πωλήσεων και κερδών κατά την 30χρονη παρουσία της στην ελληνική αγορά. Οι πωλήσεις της McDonald's

έφτασαν τα 52 εκατομμύρια ευρώ, με την επιχείρηση να καταγράφει 2,46 εκατομμύρια καθαρά κέρδη και αποθεματικό 2 εκατομμυρίων ευρώ. Την ίδια στιγμή οι μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είχαν περιοριστεί σε 37,6 εκατομμύρια από περισσότερα από 80 το 2011. Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια της έφταναν του 1.084 σε όλη την Ελλάδα.

Η δεκαετία διαχείρισης του brand από την Premier Capital αναμφίβολα αποτελεί μια θετική περίοδο αναδιοργάνωσης και ανασύνταξης της McDonald's στην Ελλάδα. Η εξυγίανση των οικονομικών στοιχείων αποτελεί επιτυχία με θετική επίδραση τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον της αλυσίδας. Το λειτουργικό κόστος μειώθηκε και κατανεμήθηκε πολύ αποτελεσματικότερα σε σχέση με την περίοδο μέχρι το 2011. Για πρώτη φορά η εταιρεία σταμάτησε να επιβαρύνεται ετησίως με πρόσθετες ζημιές γεγονός που διευκόλυνε τη νέα διοίκηση να διαθέσει μεγαλύτερα ποσά σε επενδύσεις, συνεργασίες, νέες υπηρεσίες προς τον πελάτη, αναβάθμιση του δικτύου. Ιδιαίτερα σημασία έχει η αξιοποίηση των ποσών που η εταιρεία διέθεσε για τις επενδύσεις αυτές. Την πρώτη περίοδο τα μεγάλα ποσά που διατέθηκαν δεν απέδωσαν σχεδόν σε κανένα τομέα. Η επέκταση του δικτύου πραγματοποιείται με βιώσιμο τρόπο με σταθερά βήματα. Το άνοιγμα κάθε εστιατορίου προετοιμάζεται αναλυτικά ώστε να είναι βιώσιμο εμπορικά, να παρέχει την καλύτερη εμπειρία στον πελάτη και να καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες επέκτασης της αλυσίδας. Η αλυσίδα παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες στην αγορά χωρίς να ακολουθεί τον ανταγωνισμό. Τα νέα μοντέλα εξυπηρέτησης, η εφαρμογή Delivery, η υπηρεσία Drive Thru, οι εμπορικές συνεργασίες προετοιμάζονται προσεκτικά και αποτυπώνουν την προσπάθεια της διοίκησης να καινοτομεί και να προσφέρει νέες δυνατότητες στους πελάτες της. Τα μερίδια αγοράς και οι πωλήσεις ανεβαίνουν με σταθερό και συνεχόμενο ρυθμό ενισχύοντας το ρόλο της εταιρείας στην αγορά. Η συνεπής και συγκροτημένη στρατηγική ανάπτυξης της Premier Capital αποδεικνύεται μέχρι σήμερα πολύ αποτελεσματικότερη από τις πολυδάπανες πολιτικές της McDonald's Europe που δεν ανταποκρίθηκαν στην ελληνική πραγματικότητα. Η προοπτική για τα επόμενα χρόνια είναι ιδιαίτερα θετική με την McDonald's να παρουσιάζει μια πολύ υγιή εικόνα και να έχει όλες τις δυνατότητες να συνεχίσει να αναπτύσσεται δυναμικά στην ελληνική αγορά.

6.2 Προοπτικές στη ρωσική αγορά

Η εισβολή της Ρωσικής Ομοσπονδίας στην Ουκρανία στις 28 Φεβρουαρίου 2022 άλλαξε ολοκληρωτικά το περιβάλλον για τις ξένες επιχειρήσεις στη χώρα με τις περισσότερες αμερικάνικες, μεταξύ αυτών και η McDonald's να αποχωρούν τους επόμενους μήνες. Στις αρχές του 2022 η θέση της McDonald's στη ρωσική αγορά ήταν ιδιαίτερα ισχυρή και με θετικές προοπτικές για τα επόμενα χρόνια.

Ο Marc Carena έθετε σαν στόχο τη μετατροπή των ρωσικών McDonald's σε κλασικά εστιατόρια. Το πλάνο περιλάμβανε εξυπηρέτηση με σερβιτόρους στα τραπέζια και ανανέωση της εμπειρίας του πελάτη. Πρακτικός στόχος αυτής της στόχευσης ήταν να εκμεταλλευτεί η αλυσίδα τα κενά που υπήρχαν ακόμη στη ρωσική αγορά στο χώρο των παραδοσιακών εστιατορίων. Η επιλογή αυτής της προσέγγισης οφείλεται και στην μεγάλη απήχηση του brand στη μεσαία τάξη της Ρωσίας η οποία το βλέπει ως έξοδο για διασκέδαση σε μεγαλύτερο βαθμό από τους πολίτες των Η.Π.Α. ή ανεπτυγμένων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Η εταιρεία είχε ήδη επιτύχει τον στόχο της για την προμήθεια των καταστημάτων της με 100 % εγχώριες πρώτες ύλες. Η συνέχει της ανάπτυξης του δικτύου που είχε ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια στις περιοχές πέρα από τα Ουράλια αποτελούσε βασική προτεραιότητα.

Η γενική εικόνα της McDonald's Russia το Φεβρουάριο του 2022 ήταν εξαιρετική με θετικές προοπτικές τόσο ως προς την αναπτυξιακή της δυνατότητα όσο και την κερδοφορία της. Η Ρωσία παρέμενε μια από τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως για την McDonald's χωρίς μάλιστα να δείχνει σημάδια κορεσμού, με τη ρωσική θυγατρική να παρουσιάζει μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης και αύξησης κερδών από τον παγκόσμιο μέσο όρο της πολυεθνικής αποτελώντας πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της μητρικής εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η μελέτη της παρουσίας της McDonald's στην ελληνική και τη ρωσική αγορά παρουσιάζει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για το περιβάλλον στην αγορά μαζικής εστίασης στις δύο χώρες, όσο και για την ίδια την αμερικάνικη εταιρεία. Μεταξύ των δύο αγορών υπάρχουν τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές που εξηγούν την εξέλιξη που είχαν τα McDonald's στην Ελλάδα κυρίως στις δεκαετίες του 1990 και του 2000 και στη Ρωσία κατά τα 32 χρόνια παρουσίας τους μέχρι τον πόλεμο της Ουκρανίας το 2022.

Η είσοδος στην αγορά της τότε Σοβιετικής Ένωσης ήταν πολύ πιο δύσκολη και χρονοβόρα από αυτή στην ελληνική αγορά και απαιτήσε προετοιμασία και προσπάθειες χρόνων από τον George Kohon και την ομάδα του. Η αρχική ανταπόκριση των καταναλωτών ήταν πολύ θετική όπως φάνηκε στα πλήθη κόσμου που περίμεναν να εξυπηρετηθούν τη μέρα των εγκαινίων των εστιατορίων της McDonald's σε Μόσχα και Αθήνα με διαφορά ενός χρόνου το 1990 και 1991. Όπως σε όλο τον κόσμο το brand, η αναγνωρισιμότητα και η φήμη της αμερικάνικης πολυεθνικής προκάλεσε την πρώτη θετική στάση των καταναλωτών. Η εξέλιξη όμως στις δυο χώρες ήταν πολύ διαφορετική για την εταιρεία τα επόμενα χρόνια. Στη Ρωσία η McDonald's αύξανε κάθε χρόνο τις πωλήσεις και τα καταστήματα της κερδίζοντας της θέση του απόλυτου ηγέτη της αγοράς, με τις υπόλοιπες πολυεθνικές μαζικής εστίασης να ακολουθούν αρκετά χρόνια από την είσοδό της στην αγορά. Στην Ελλάδα μετά την αρχική επέκταση ακολούθησε περίοδος στασιμότητας των πωλήσεων. Τη δεκαετία του 2000 οι πωλήσεις της αλυσίδας άρχισαν να σημειώνουν σημαντική πτώση οδηγώντας σε συρρίκνωση του δικτύου. Τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας παρέμειναν ζημιογόνα σε όλη την διάρκεια της παρουσίας στην Ελλάδα πριν την αλλαγή ιδιοκτησίας, με τα λειτουργικά κόστη να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα ιδιαίτερα μετά την πτώση των πωλήσεων.

Η διαφορετική πορεία στις δύο χώρες μιας εταιρείας με ένα πανίσχυρο διεθνές brand, πανομοιότυπο μενού και εξυπηρέτηση εξηγείται από τις τοπικές ιδιαιτερότητες των δύο

χωρών αλλά και τις κινήσεις της ίδιας της McDonald's. Το παραδοσιακό ρωσικό φαγητό παρά την επιτυχία κάποιων τοπικών αλυσίδων δεν προσφερόταν για fast food γεύματα ανοίγοντας το δρόμο στις ξένες πολυεθνικές με πρώτη την McDonald's. Επιπλέον η προτίμηση του κόσμου να μαγειρεύει στο σπίτι την παραδοσιακή κουζίνα σε αντίθεση με την συνήθεια των Ελλήνων να τρώνε σε παραδοσιακές ταβέρνες και την χαμηλή τιμή στα σουβλάκια συνετέλεσαν στα διαφορετικά αποτελέσματα της αλυσίδας. Η απουσία ισχυρού ανταγωνιστή διαδραμάτισε επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του brand στη ρωσική αγορά. Μάλιστα δεν υπήρξε καν συγκροτημένη αγορά γρήγορης μαζικής εστίασης όταν άνοιξε το πρώτο McDonald's στη Σοβιετική Ένωση επιτρέποντας στην αμερικάνικη εταιρεία να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά και να δραστηριοποιείται με μεγάλο πλεονέκτημα τα απόμεινα χρόνια απέναντι στις εγχώριες και πολυεθνικές αλυσίδες που άρχισαν να εισέρχονται στην αναπτυσσόμενη αγορά της χώρας. Στην Ελλάδα η ύπαρξη μιας ισχυρής εγχώριας εταιρείας όπως η Goody's αλλά και η παρουσία μικρότερων αλυσίδων και χιλιάδων συννοικιακών καταστημάτων περιόρισε εξ' αρχής το μερίδιο που μπορούσε να καταλάβει η McDonald's στην αγορά και της στέρησε τη θέση του ηγέτη, με την αλυσίδα να εξαναγκάζεται να ακολουθεί τον ανταγωνισμό σε αντίθεση με ότι συνέβαινε στην συντριπτική πλειοψηφία των χωρών που δραστηριοποιείται η πολυεθνική.

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε χώρας οι στρατηγικές επιλογές της ίδιας της McDonald's επηρέασαν την πορεία της. Στη Ρωσία η θυγατρική διατήρησε κατά τις τρεις δεκαετίες παρουσίας της στη χώρα σημαντικό βαθμό αυτονομίας από την διοίκηση της εταιρείας στην Ευρώπη. Αυτό της επέτρεψε να προσαρμόζεται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στις ιδιαίτερες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας. Παράλληλα η εξέλιξη σειράς Ρώσων στελεχών εντός της εταιρείας και η στελέχωση από τα στελέχη αυτά της διοίκησης βοήθησε στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από γνώστες της αγοράς, της δομής, του εργατικού δυναμικού και των προμηθευτών της εταιρείας. Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην αγορά της Ελλάδας διέφερε κατά πολύ. Η McDonald's Hellas ελεγχόταν σε πολύ μεγάλο βαθμό από την κεντρική διοίκηση της McDonald's στην Ευρώπη με έδρα το Λονδίνο με συνέπεια οι επιχειρησιακές αποφάσεις και πολιτικές της να μην είναι πολλές φορές οι κατάλληλες για την ελληνική πραγματικότητα. Σημαντικό μέρος των ανώτερων διοικητικών στελεχών αποτελούνταν από μάνατζερ προερχόμενους από το εξωτερικό οι οποίοι δεν γνώριζαν τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Αντίστοιχη διαφοροποίηση παρατηρήθηκε και στο κομμάτι της επιλογής προμηθευτών. Στην

περίπτωση της Ρωσίας η εταιρεία επένδυσε μεγάλα ποσά ακόμα και πριν την είσοδο της στην αγορά για να στραφεί σταδιακά στις εγχώριες πρώτες ύλες, καθιστώντας την επιλογή των εγχώριων προμηθευτών στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Στην Ελλάδα αντίστοιχα σημαντικό μέρος των πρώτων υλών συνέχισε να παρέχεται από το εξωτερικό και χώρες όπως η Ιταλία ακόμα και με μεγαλύτερα κόστη, παρά την διάθεση περισσότερων και ποιοτικά καλύτερων πρώτων υλών στην αγορά της χώρας σε σχέση με τη Ρωσία τη δεκαετία του 1990. Η διαφορά αντίληψης όχι μόνο ως προς τη συνεργασία με εγχώριους προμηθευτές αλλά ακόμη περισσότερο στην προβολή τη εταιρείας οδήγησε στην αυξανόμενη ταύτιση του brand με τους καταναλωτές στην Ρωσία αλλά και στην διατήρηση καλών σχέσεων με τις κρατικές αρχές. Αντίθετα μεγάλη μερίδα των Ελλήνων καταναλωτών συνέχισε να βλέπει την McDonald's αρνητικά, ως κάτι αντίθετο στην τοπική κουλτούρα και να προτιμάει σε πολύ μεγάλα ποσοστά την Goody's μόνο και μόνο γιατί ήταν ελληνική εταιρεία. Ακόμη και οι χαμηλότερες τιμές της McDonald's σε σχέση με την ανταγωνίστρια της θεωρούνταν από αρκετούς καταναλωτές στην Ελλάδα απόδειξη της υποτιθέμενης χαμηλότερης ποιότητας των προϊόντων της. Οι προσπάθειες της αλυσίδας να εμφανίσει ότι προσαρμόζεται στην ελληνική παράδοση με την προσθήκη επιλογών στο μενού απέτυχε επίσης με το κοινό να την βλέπει σε μεγάλο βαθμό ως υποκριτική και ομολογία αποτυχίας. Το γεγονός ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες της αλυσίδας εμφανιζόντουσαν ως αντιγραφή αυτών της Goody's επιδείνωσε την εικόνα της. Αξίζει βέβαια να αναφερθεί η διαφορετική πρόσληψη της αμερικανικής προέλευσης της εταιρείας στις δύο χώρες με του Ρώσους να την βλέπουν πολύ θετικά και πολλούς Έλληνες με αίσθημα αντιαμερικανισμού. Άλλη λάθος απόφαση της McDonald's στην Ελλάδα ήταν η επιμονή στην γρήγορη επέκταση χωρίς αντίστοιχη εδραίωση της εταιρείας στην αγορά και βελτίωση των αποτελεσμάτων της. Στην ρωσική αγορά η επέκταση ήταν συνεχόμενη αλλά σταδιακή, με ρυθμό ανάπτυξης πολύ μεγαλύτερο του παγκοσμίου μέσου όρου της εταιρείας.

Για τις αλυσίδες fast food εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα από την σύγκριση μεταξύ της παρουσίας της McDonald's σε Ελλάδα και Ρωσία. Μια πολυεθνική αλυσίδα δεν έχει εξασφαλισμένη την επιτυχία μόνο και μόνο λόγω της χρήσης ενός ισχυρού και αναγνωρίσιμου brand name. Η φήμη της εταιρείας μπορεί να διευκολύνει κατά τη φάση της εισόδου στην αγορά και να τραβάει το ενδιαφέρον των καταναλωτών αλλά δεν εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα χωρίς τις κατάλληλες ενέργειες για να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τα πλεονεκτήματα του brand και να χτίσει την σχέση με τους πελάτες της.

Αποδεικνύεται επίσης ότι οι υψηλές διαφημιστικές δαπάνες δεν συνεπάγονται απαραίτητα και επιτυχία στις πωλήσεις αν το brand δεν έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, με την Goody's να πετυχαίνει στην Ελλάδα πολύ καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα και μερίδια αγοράς από την McDonald's με δαπάνες προβολής ακόμη και μικρότερες από το μισό της αμερικάνικης πολυεθνικής. Η προσαρμοστικότητα στις τοπικές διατροφικές συνήθειες κάθε χώρας είναι επίσης σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία σε μια αγορά. Η αποτυχία να συγχρονιστεί η αλυσίδα με την διάθεση των καταναλωτών στην Ελλάδα κόστισε σημαντικά. Η ανάδειξη στελεχών που να γνωρίζουν την εταιρεία από μέσα όπως και τις συνθήκες τις χώρες που αυτή δραστηριοποιείται είναι βασικό κομμάτι για την επιτυχία. Πολλές φορές στελέχη με διεθνή φήμη και υψηλότερο status μπορεί να υστερούν σε αποτελεσματικότητα από μικρότερου μεγέθους στελέχη που όμως γνωρίζουν τις συνθήκες τις αγοράς και μπορούν να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικότερα τα πλεονεκτήματα της εταιρείας. Στη Ρωσία η προσέγγιση αυτή δικαιώθηκε με πολλούς αρχικά απλούς υπαλλήλους να φτάνουν σταδιακά στη διοίκηση της McDonald's Russia. Κατά συνέπεια ο ρόλος που διαδραματίζει το προσωπικό της πολυεθνικής επιχείρησης για την επιτυχία μιας Άμεσης Ξένης Επένδυσης είναι καθοριστικός.

Συνολικά συγκρίνοντας τις επιχειρησιακές πρακτικές και τα αποτελέσματα της McDonald's στην Ρωσία μεταξύ 1990 -2022 και στην Ελλάδα μεταξύ 1991-2011 έχουμε δύο παραδείγματα σωστής και λάθος προσαρμογής στην αγορά μιας χώρας αντίστοιχα. Συμπέρασμα που αποτυπώνεται και στην υιοθέτηση και στην ελληνική αγορά, από τη Premier Capital αρκετών πρακτικών που ακολούθησε επιτυχημένα η εταιρεία στην Ρωσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Δελεβέγκος Δημήτρης (2010), McDonald's: Big mac... παζάρι στο Σύνταγμα, Capital.gr.
2. Δούκας Χαράλαμπος (2022), Η πραγματική, πικρή ιστορία των αδερφών McDonald, Esquire.gr.
3. Λεκάτη Χριστίνα (2014), Στρατηγικές γεωγραφικής επέκτασης της Δ.Ε McDonald's, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας.
4. Καλογιώργη Μαρία (2008), Ο Ρόλος & Η Σημασία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, Μια Συγκριτική Ανάλυση Μεταξύ Ελλάδας & Ιρλανδίας, Διπλωματική Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής.
5. Κοτταρίδη Κωνσταντίνα Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς (Οκτώβριος 2013), Θεωρία Άμεσων Ξένων Επενδύσεων Μέρος Α', Φάκελος Νο. 01.3, Παρατηρητήριο για την Κρίση.
6. Κώτσης Βασίλης (2022), «Αναστήθηκαν» τα McDonald's στην Ελλάδα με... συνταγή της Premier Capital, businessdaily.gr.
7. Κωτσικόπουλος Νίκος (1997), ΦΑΣΤ - ΦΟΥΝΤ 85 δισ. τον χρόνο... καταβροχθίζουμε στα ταχυφαγεία, www.tanea.gr.
8. Μπίδιου Αθανασία (2017), Στόχος τα 6 εστιατόρια στη Θεσσαλονίκη, ψάχνει το κέντρο, voria.gr.
9. Παντελίδης Παντελής (2021), Σημειώσεις μαθήματος Διεθνείς Επενδύσεις.
10. Παπαδημητρίου Πύρρος & Παπασυριόπουλος Νικόλαος (2012), ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ: ΘΕΩΡΙΑ, ΔΟΜΕ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνας.

11. Πετρίδου Ε. (2008),Μελέτη Στρατηγικού Μάνατζμεντ για την εταιρεία GOODY'S.
12. Πεφάνης Δημήτρης (2004), Στον «πόλεμο της σαλάτας» McDonalds και Goody's, <https://www.tanea.gr/>.
13. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης (2017),Η ιστορία των McDonald's, epixeiro.gr.
14. Σιδεράκης Γεράσιμος (2003), Χάραξη Στρατηγικής Marketing Στα Πλαίσια Υλοποίησης Επιχειρηματικού Σχεδίου Για Την Επιχείρηση McDonald's Hellas, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Χίος.
15. Τάλερ Κλάουντια (2020), 30 χρόνια McDonald's στη Ρωσία, Deutche Welle.
16. Τσακίρη Τόνια (2011), Η Goody's νίκησε στον πόλεμο με τη McDonald's, <https://www.tovima.gr/>.
17. Φώτη Δήμητρα (2018), Η αγορά της εστίασης στην Ελλάδα μέσα στην κρίση. Δυνατότητες και προοπτικές, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου Σχολή Περιβάλλοντος Τμήμα Επιστημών Τροφίμων Και Διατροφής, Λήμνος.
18. Χαροντάκης Δημήτρης (1996), Το καρέ των ταχυφαγάδικων, Το Βήμα.
19. Χριστοδούλου Κώστης (2021), McDonald's: Τριάντα χρόνια στην Ελλάδα – Η επιστροφή μετά την πτώση, powergame.gr.

Ξένη

1. Aden Mareike (2010) Russian fast food king plans European expansion, Deutche Welle.
2. Coeyman Marjorie (1999), McDonald's influence goes beyond burgers, The Christian Science Monitor.
3. Diep Francis (2017), HOW AMERICANS' VIEWS OF MCDONALD'S CHANGED OVER THE YEARS, Pacific Standard.

4. Dmitrieva Katia (2022), Thirty Years After My Father Helped Bring McDonald's to Russia, It's Quitting the Country, Bloomberg.
5. Higginson Tony (2017), Russia's fast food market: resilient & robust , food-exhibitions.com.
6. Imse Ann (1990), Scrounging for Soviet Food, McDonald's Starts at the Farm With AM-Soviet-Economy, Acossiated Press.
7. Jing An 2020. Analysis on Marketing Segmentation of McDonald's. In 2020 The 4th International Conference on E-Business and Internet, Singapore.
8. Khanna Tarun and Krishna G. Palepu (2010), Excerpted from Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution, Harvard Business Publishing.
9. Maria Kiselyova (2009), McDonald's to target stay-at-home Russians, www.reuters.com.
10. Kiselyova Maria, Sichkar Olga (2017), In Russia, McDonald's 'golden arches' have a Russian shine, Reuters.
11. Kuchma Anna (2015), 7 things you didn't know about McDonald's in Russia, Russia Beyond.
12. Lutz Ashley (2014), Three Reasons Chipotle Is Destroying McDonald's, businessinsider.com.
13. Kramer Andrew E. (2011), Russia Becomes a Magnet for U.S. Fast-Food Chains, The New York Times.
14. Maynes Charles (2020), McDonald's Marks 30 Years in Russia, www.voanews.com.
15. Mourdoukoutas Panos (2014), McDonalds Lost The Greek Market. Is Starbucks Next?, Forbes.
16. Sorokina Anna (2017), Why Russian food will never be fast food, like McDonald's, Russia Beyond.

17. U.S. Department Of Agriculture Foreign Agricultural Service (2015), Report: Franchise Restaurants Doing Well Despite Slowing Economy
18. Taylor Adam (2014), How McDonald's went from hero to zero in Russia, The Washington Post.
19. Weaver Courtney (2012), A menu for success in Russia, Financial Times.

Διαδικτυακοί τόποι

1. Η Καθημερινή (2007), Η στρατηγική των φαστ φουντ στη χώρα μας.
2. Η Ναυτεμπορική (2001), McDonald's: Επενδύσεις 18 δις. δρχ. στην ελληνική αγορά.
3. ΤΑ ΝΕΑ (1999), Τρόπος ζωής για νέους και παιδιά, τα φαστ φουντ.
4. Capital.gr (2011), ICAP: Η κρίση έπληξε και την εγχώρια αγορά αλυσίδων fast food.
5. companiesmarketcap.com
6. epixeiro.gr, Η ιστορία των McDonald's.
7. hiliventures.com (2018), MCDONALD'S LICENCEE PREMIER CAPITAL HOLDS MAJOR EVENT IN GREECE.
8. historyoffastfood.com, History of McDonald's.
9. Maltatoday.com (2011), Premier Capital appointed McDonald's developmental licensee in Greece.
10. mcdonalds.gr
11. Newsbeast.gr (2018), Η κίνηση τακτικής που ανέτρεψε τα δεδομένα στα Goody's.

12. Newsit.gr (2022), McDonald's: Στον Πειραιά το 26ο εστιατόριο – Σε 11 χρόνια η Premier Capital Ελλάς έχει επενδύσει 30,3 εκατ. Ευρώ.
13. Potatopro.com (2019), McDonald's plans to accelerate opening of new restaurants in Russia.
14. Reuters (2007), McDonald's Russia Fights \$6.5 Million Tax Claim: Report.
15. Russiabusinessstoday.com (2018), McDonalds Goes Local in Russia amid Sanctions, Tensions.
16. Typosthes.gr (2017), Έρευνα: Τι Fast Food αγοράζουν οι Έλληνες - Πόσο ξοδεύουν την εβδομάδα.
17. Ycharts.com.
18. 15minutes.gr (2022), Στην ανάπτυξη του δικτύου εστιατορίων McDonald's στην Ελλάδα επενδύει η Premier Capital Hellas.