

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ) - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ»

Μεταπτυχιακός φοιτητής: Χαβαριώτης Ιωάννης (ΔΕΜΤ 2223)

Επιβλέπων καθηγητής: Βαρελάς Σωτήριος

Πειραιάς,

2026

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

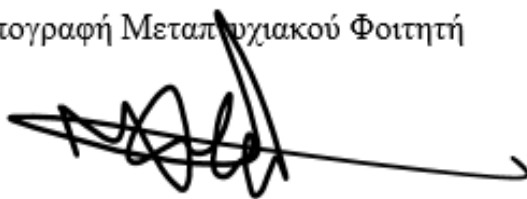
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο

ΧΑΒΑΡΙΩΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Ημερομηνία

20/02/2026

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βαρελά Σωτήριο για την καθοδήγηση, τις παρατηρήσεις και τη βοήθειά του καθ'όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1 Ορισμός και σημασία του κλάδου της εστίασης	7
1.2 Προσδιορισμός ερευνητικού προβλήματος	7
1.3 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της εργασίας	8
1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση	9
1.4.1 Μεθοδολογία έρευνας PRISMA	9
1.4.2 Στρατηγική αναζήτησης	9
1.4.3 Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού	10
1.4.4 Διαδικασία επιλογής μελετών.....	10
1.4.5 Διάγραμμα ροής PRISMA.....	11
1.5 Δομή Εργασίας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	13
2.1 Ορισμός στρατηγικής.....	13
2.2 Φάσεις στρατηγικής.....	13
2.3 Αναγκαιότητα στρατηγικής	15
2.4 Ορισμός και έννοια του στρατηγικού management	15
2.5 Πλεονέκτηματα ενασχόλησης με το στρατηγικό management.....	15
2.6 Μοντέλο στρατηγικού management	16
2.6.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	16
2.6.2 Διαμόρφωση στρατηγικής	18
2.6.3 Εφαρμογή στρατηγικής.....	18
2.6.4 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	18
2.7 Επίπεδα εφαρμογής στρατηγικής	19
2.7.1 Επιχειρησιακή στρατηγική	20
2.7.2 Επιχειρηματική στρατηγική	28
2.7.3 Λειτουργική στρατηγική	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	35
3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	35
3.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	35
3.2.1 Ανθεκτικότητα	36
3.2.2 Μιμητισμός	37
3.3 Ανάλυση VRIO.....	37

3.4 Αλυσίδες αξίας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	40
4.1 Γενικές πληροφορίες του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα	40
4.2 Μελέτη του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα	41
4.3 Παρουσίαση του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα	41
4.4 Θετικά και αρνητικά του κλάδου της εστίασης	42
4.5 Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος (<i>PEST ANALYSIS</i>).....	44
4.5.1 Πολιτικό-Νομοθετικό περιβάλλον.....	44
4.5.2 Οικονομικό περιβάλλον	47
4.5.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον	49
4.5.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	50
4.6 Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος	51
4.6.1 Υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εστίασης.....	52
4.6.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	54
4.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	55
4.6.4 Απειλή από νεο-εισερχόμενους	56
4.6.5 Απειλή από υποκατάστατα	58
4.6.6 Διαπραγματευτική δύναμη ενδιαφερόμενων μερών	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	61
5.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές στην εστίαση	61
5.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	61
5.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας	71
5.1.3 Στρατηγικές περισυλλογής.....	73
5.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές στην εστίαση	75
5.2.1 Στρατηγικές ηγεσίας κόστους	75
5.2.2 Στρατηγικές διαφοροποίησης.....	78
5.2.3 Στρατηγικές εστίασης	81
5.3 Λειτουργικές στρατηγικές στην εστίαση	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ McDONALD'S ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	93
6.1 Η Ιστορική πορεία και εδραίωση της McDonald's στην Ελλάδα	93
6.1.1 Ιστορική εξέλιξη της αλυσίδας.....	93
6.1.2 Είσοδος και εξέλιξη της McDonald's στην ελληνική αγορά.....	94
6.2 Η ελληνική αγορά γρήγορου φαγητού	95
6.3 Διαμόρφωση & Βιωσιμότητα Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	95

6.3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της McDonald's	95
6.3.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της McDonald's	96
6.4 Επιχειρησιακή στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα.....	97
6.4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	97
6.4.2 Στρατηγικές σταθερότητας	102
6.4.3 Στρατηγικές περισυλλογής.....	102
6.4.4 Διαποίκιση και διεύρυνση.....	103
6.5 Επιχειρηματική στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα	103
6.5.1 Ηγεσία κόστους	104
6.5.2 Διαφοροποίηση	106
6.5.3 Εστίαση	107
6.6 Λειτουργική στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα	108
6.7 Σύνοψη στρατηγικών της McDonald's στην Ελλάδα	109
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	111
ΠΗΓΕΣ	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος της εστίασης (food industry) αποτελεί ένα ευρύ και δυναμικό τμήμα του γενικότερου κλάδου της φιλοξενίας και του τουρισμού.

1.1 Ορισμός και σημασία του κλάδου της εστίασης

Ως κλάδος, περιλαμβάνει το σύνολο εκείνων των επιχειρήσεων που προετοιμάζουν και προσφέρουν έτοιμα γεύματα και ποτά σε άτομα που βρίσκονται εκτός της οικείας τους, με σκοπό είτε την άμεση κατανάλωση και κάλυψη καθημερινών διατροφικών αναγκών, είτε την προσφορά ψυχαγωγίας και χαλάρωσης.

Η ταξινόμηση του κλάδου μπορεί να γίνει βάσει διαφόρων κριτηρίων, όπως:

- Το είδος της υπηρεσίας: Εστιατόρια πλήρους εξυπηρέτησης, εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης, καφετέριες, μπαρ, υπηρεσίες catering
- Το επιχειρηματικό μοντέλο: Ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλυσίδες (franchise), εποχικές επιχειρήσεις
- Την περίπτωση κατανάλωσης: Casual dining, fine dining, take-away, delivery

Ο κλάδος της εστίασης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, επηρεάζοντας την οικονομία, την κοινωνική ζωή και την απασχόληση.

1.2 Προσδιορισμός ερευνητικού προβλήματος

Το ερευνητικό πρόβλημα της διπλωματικής εργασίας προκύπτει από την υποχρέωση των επιχειρήσεων εστίασης να ανταποκρίνονται σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι κλασικές στρατηγικές δεν είναι πλέον αρκετές για να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.

Το βασικό ερευνητικό πρόβλημα είναι: Με ποιον τρόπο οι επιχειρήσεις εστίασης μπορούν να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν σύγχρονες και αποτελεσματικές στρατηγικές, ιδιαίτερα στους τομείς της τεχνολογικής προόδου, της βιώσιμης

λειτουργίας και της αναβάθμισης της εμπειρίας του πελάτη, έτσι ώστε να επιβιώσουν, να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αναπτυχθούν μέσα σε ένα ασταθές και οικονομικά απαιτητικό περιβάλλον;

Οι βασικές προκλήσεις που αναδεικνύουν το παραπάνω πρόβλημα περιλαμβάνουν την οικονομική αβεβαιότητα, την τεχνολογική επανάσταση, την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και την αλλαγή συμπεριφοράς του καταναλωτή.

1.3 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει, να αναλύσει και να αξιολογήσει τις σύγχρονες στρατηγικές που διαμορφώνονται στον τομέα της εστίασης, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες προκλήσεις και τάσεις. Η έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη αποτελεσματικότερων πρακτικών και την παροχή εφαρμόσιμων οδηγιών στους επαγγελματίες του κλάδου, βοηθώντας τους να ενισχύσουν την απόδοσή τους.

Προς επίτευξη του γενικού αυτού σκοπού, έχουν τεθεί οι ακόλουθοι ερευνητικοί στόχοι:

1. Θεωρητική τεκμηρίωση: Να γίνει λεπτομερής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις παραδοσιακές και σύγχρονες στρατηγικές
2. Ανάλυση του περιβάλλοντος: Να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου, προσδιορίζοντας τις κύριες δυνάμεις που το επηρεάζουν
3. Εντοπισμός τάσεων: Να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν οι κυρίαρχες τάσεις της αγοράς
4. Διεύρυνση στρατηγικών: Να εξεταστεί με ποιον τρόπο ορισμένες στρατηγικές συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικής δύναμης των επιχειρήσεων
5. Εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων: Να διαμορφωθούν συμπεράσματα για το πόσο αποτελεσματικές είναι οι συγκεκριμένες στρατηγικές και να προταθούν εφαρμόσιμες βέλτιστες πρακτικές για τις επιχειρήσεις του κλάδου

1.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα διπλωματική εργασία υιοθετεί μια προσέγγιση δευτερογενούς έρευνας (secondary research). Η επιλογή αυτή κρίθηκε σκόπιμη, καθώς στόχο αποτελεί η εις βάθος ανάλυση υφιστάμενων δεδομένων, θεωριών και πρακτικών του κλάδου, χωρίς τη διεξαγωγή πρωτογενούς συλλογής δεδομένων από συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια.

Η μεθοδολογία χωρίζεται σε δύο κύριες φάσεις: την εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την μελέτη περίπτωσης (case study). Τα κεφάλαια 2,3,4,5, θα βασιστούν σε συστηματική ανασκόπηση ακδημαϊκής βιβλιογραφίας, επιστημονικών άρθρων, εκθέσεων κλαδικών φορέων και αξιόπιστων πηγών από τον διεθνή τύπο. Σκόπος είναι η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού και αναλυτικού πλαισίου που θα αποτυπώνει τις σύγχρονες στρατηγικές και προκλήσεις του κλάδου της εστίασης.

Στο κεφάλαιο 6, τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα εφαρμοστούν σε ένα συγκεκριμένο, πραγματικό παράδειγμα. Θα πραγματοποιηθεί λεπτομερής ανάλυση μιας παγκοσμίου φήμης αλυσίδας εστίασης στην Ελλάδα, βασισμένη και αυτή αποκλειστικά σε δευτερογενή δεδομένα.

Πηγές δεδομένων για το case study θα αποτελέσουν δημόσια διαθέσιμα στοιχεία, όπως: άρθρα οικονομικού και ειδικού τύπου, εταιρικοί ιστότοποι, περιοδικές μελέτες και αναφορές. Σκοπός είναι η αξιολόγηση της αλυσίδας στους τρόπους με τους οποίους εφαρμόζει στην πράξη τις στρατηγικές που αναλύθηκαν θεωρητικά και ποιος είναι ο αντίκτυπος των ενεργειών της στην ελληνική αγορά.

1.4.1 Μεθοδολογία έρευνας PRISMA

Πιο συγκεκριμένα, η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας βασίζεται στη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση με στοιχεία της μεθοδολογίας PRISMA, καθώς και στο θεωρητικό πλαίσιο του στρατηγικού management, όπως αυτό έχει αναπτυχθεί από αξιόλογους ερευνητές του πεδίου (πχ Porter, 1980, Barney, 1991). Η επιλογή αυτής της μεθόδου επιλέχθηκε ως η πλέον κατάλληλη για την ολοκληρωμένη διερεύνηση των στρατηγικών που εφαρμόζονται στον κλάδο της εστίασης, καθώς και για την επαρκή τεκμηρίωση της μελέτης περίπτωσης των McDonald's στην Ελλάδα.

1.4.2 Στρατηγική αναζήτησης

Η συστηματική αναζήτηση πραγματοποιήθηκε σε διεθνείς βάσεις δεδομένων, όπως το Google Scholar, και σε διεθνείς εκδοτικούς οίκους (Harvard Business Review,

Oxford University Press, Pearson, Wiley, MIT Press). Πραγματοποιήθηκε επίσης αναζήτηση σε ιστοσελίδες θεσμικών φορέων και σε επίσημες εταιρικές αναφορές της McDonald's και της Premier Capital.

Οι όροι αναζήτησης προέκυψαν από τη θεωρητική βάση της στρατηγικής, όπως:

- «corporate strategy», «diversification strategies» (Ansoff, 1957, 1965 - Collis, 1996)
- «competitive strategy», «competitive advantage» (Porter, 1980, 1985, 1990)
- «resource-based view» (Barney & Hesterly, 2006 - Newbert, 2008)
- «strategy implementation», «strategy alignment» (Iskandar & Ardianto, 2023)
- «food industry Greece», «restaurant sector» (Petropoulos, 2019 - Debadatta, 2024)
- «McDonald's growth strategy» (Han, 2014 - Vrontis & Pavlou, 2016 - McDonald's, 2024)

Βοηθητικά χρησιμοποιήθηκαν και επαγγελματικές πηγές επιχειρησιακού προσανατολισμού (Argosy Capital, 2023 - Vaynerchuk, 2017 - Bob, 2008).

1.4.3 Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού

Για τη διασφάλιση της ποιότητας της έρευνας εφαρμόστηκαν συγκεκριμένα κριτήρια με βάση τη διεθνή πρακτική.

Στα κριτήρια ένταξης συμπεριλαμβάνονται κλασικές και σύγχρονες θεωρίες στρατηγικής και διοίκησης, μελέτες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πηγές για τον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα, έρευνες για τη McDonald's, επίσημες εταιρικές αναφορές και σύγχρονες αναλύσεις επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.

Από την άλλη πλευρά, οι πηγές χωρίς επιστημονική τεκμηρίωση και πλήρη κείμενα, τα άρθρα γνώμης και οι διπλότυπες αναφορές αποτελούν κριτήρια αποκλεισμού.

1.4.4 Διαδικασία επιλογής μελετών

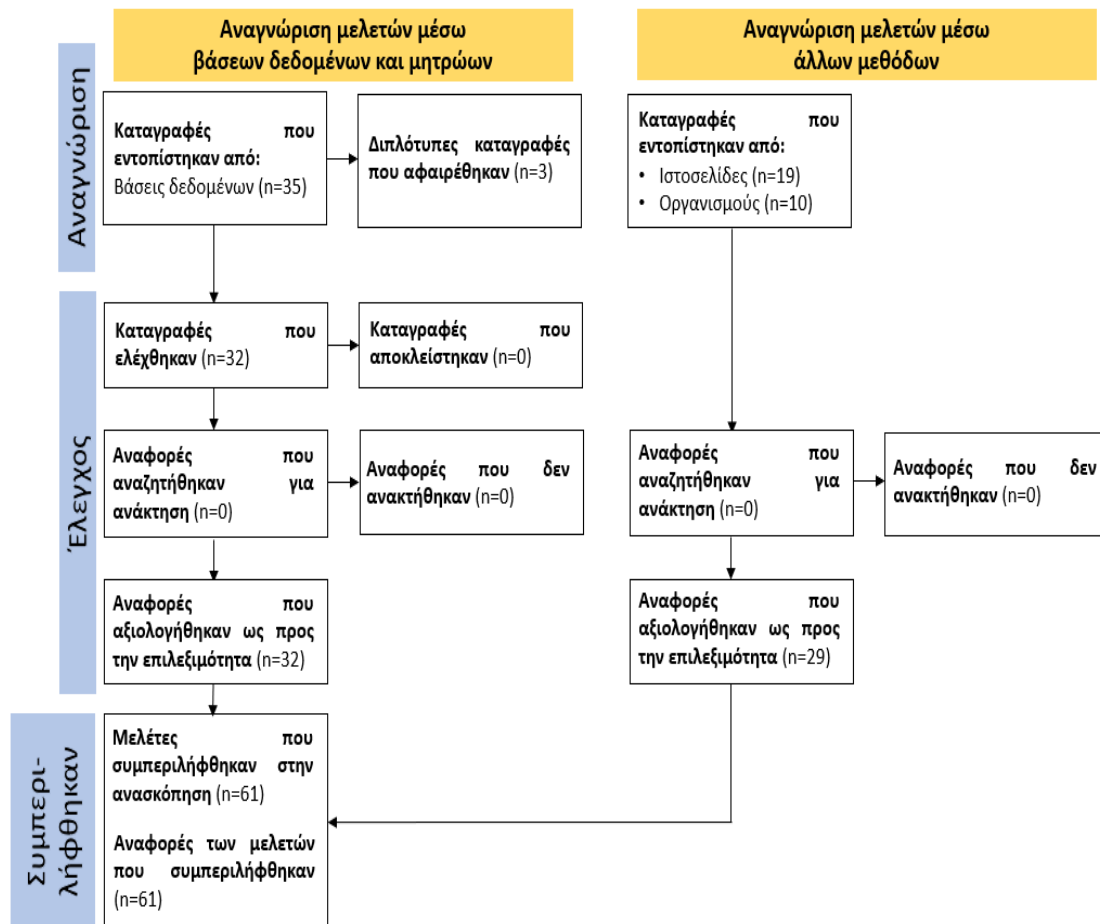
Η διαδικασία ακολούθησε τέσσερα στάδια του PRISMA:

1. Εντοπισμός: Συγκεντρώθηκαν όλες οι κλασικές και σύγχρονες πηγές στρατηγικής, καθώς και πηγές αναφορικά με την εστίαση και την McDonald's.

2. Αφαίρεση διπλοτύπων: Πολλές πηγές που εμφανίζονταν σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων αφαιρέθηκαν.
3. Έλεγχος τίτλων και περιλήψεων: Αποκλείστηκαν όσες δεν σχετίζονταν με στρατηγικό management, την εστίαση ή την McDonald's
4. Πλήρης αξιολόγηση: Οι πηγές αξιολογήθηκαν βάσει μεθοδολογικής αυστηρότητας, θεωρητικής συμβολής και συνάφειας.

1.4.5 Διάγραμμα ροής PRISMA

Η συνολική διαδικασία παρουσιάζεται στο διάγραμμα PRISMA (*'Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses'*), το οποίο αναπαριστά τη ροή της μεθοδολογίας ανασκόπησης και ενσωματώνει όλες τις πηγές:



1.5 Δομή Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι οργανωμένη σε έξι (6) κύρια κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική σειρά, ξεκινώντας από τον θεωρητικό προσδιορισμό του θέματος και καταλήγοντας στην πρακτική εφαρμογή και τα συμπεράσματα:

- Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Παρουσιάζει το αντικείμενο της εργασίας, ορίζει τον κλάδο της εστίασης, προσδιορίζει το ερευνητικό πρόβλημα, τους στόχους, τα ερωτήματα και τη μεθοδολογία που ακολουθείται.

- Κεφάλαιο 2: Στρατηγική και Στρατηγικό Management

Παρουσιάζει την αναγκαιότητα ύπαρξης της στρατηγικής μέσω των επιπέδων-τύπων της και τις βασικές φάσεις της ανάπτυξής της, ενώ παράλληλα γίνεται αναφορά στο μοντέλο και τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του στρατηγικού management.

- Κεφάλαιο 3: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Παρουσιάζει τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιτυχία μιας επιχείρησης, καθώς και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δίνει έμφαση στην ανθεκτικότητα και τους κινδύνους του μιμητισμού από ανταγωνιστές. Επιπλέον, εξετάζονται εργαλεία, όπως η ανάλυση VRIO και οι αλυσίδες αξίας που επιτρέπουν τον προσδιορισμό και αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης.

- Κεφάλαιο 4: Ανάλυση κλάδου εστίασης και εξωτερικού περιβάλλοντος

Παρέχονται γενικές πληροφορίες για τον κλάδο και εμπειριστωμένη μελέτη και παρουσίαση του, αναδεικνύοντας θετικά και αρνητικά του χαρακτηριστικά. Επιπλέον, πραγματοποιείται ανάλυση του μακρο και του μικρο-περιβάλλοντός του.

- Κεφάλαιο 5: Σύγχρονες στρατηγικές στον κλάδο της εστίασης

Εστιάζει στις στρατηγικές που εφαρμόζονται στον κλάδο της εστίασης, ενώ παράλληλα προτείνονται και συγκεκριμένες στρατηγικές δράσεις για τον κλάδο.

- Κεφάλαιο 6: Μελέτη περίπτωσης της αλυσίδας McDonald's και των στρατηγικών της στην Ελλάδα

Εξετάζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και αναδεικνύονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στη σταθερή επιτυχία της. Στη συνέχεια αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθούν τα καταστήματά της, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της στρατηγικής της εταιρίας στην ελληνική αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

2.1 Ορισμός στρατηγικής

Με τον όρο «στρατηγική» νοείται ο καθορισμός των θεμελιώδων μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η ανάληψη πράξεων και ο προσδιορισμός των απαραίτητων μέσων για την ολοκλήρωση των σκοπών αυτών (Chandler, 1962).

Η στρατηγική σχετίζεται με επιχειρηματικές αποφάσεις και πράξεις, οι οποίες επηρεάζουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Επίσης περιλαμβάνει την απαραίτητη κρίση για τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης και τους πόρους της, προκειμένου να λάβει χώρα η μεγιστοποίηση των μακροπορόθεσμων κερδών αντιμετωπίζοντας παράλληλα την επικρατούσα αβεβαιότητα και τον συνεχή ανταγωνισμό.

2.2 Φάσεις στρατηγικής

Οι ολοένα και αυξανόμενοι κίνδυνοι σφαλμάτων, δαπανηρών λαθών, ακόμη και γενικότερης οικονομικής καταστροφής καθιστούν αναγκαία τη στρατηγική διαχείριση, έτσι ώστε να διατηρηθούν οι εταιρείες των στελεχών ανταγωνιστικές σε ένα άκρως ασταθές περιβάλλον.

Τα στελέχη-managers, στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν καλύτερα την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου κόσμου τους, οι ίδιοι και οι εταιρείες οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις της στρατηγικής διαχείρισης (F.W. Gluck, 1982):

- **Φάση 1: Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός**

Ο προγραμματισμός των διευθυντικών στελεχών αρχίζει τη στιγμή που τους ανατίθεται να προτείνουν τον προϋπολογισμό του ερχόμενου έτους. Οι περισσότερες πληροφορίες προέρχονται από το εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης, ενώ τα σχέδια προτείνονται με βάση μικρού αριθμού αναλύσεων.

- **Φάση 2: Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός**

Οι διευθυντές συνήθως παρουσιάζουν πενταετή σχέδια, μιας και οι προϋπολογισμοί κάθε έτους καθίστανται λιγότερο χρήσιμοι για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Πέρα των εσωτερικών πληροφοριών, οι διευθυντές συγκεντρώνουν οποιοδήποτε διαθέσιμο περιβαλλοντικό δεδομένο.

Η φάση αυτή θεωρείται χρονοβόρα, καθώς σε αυτή περιλαμβάνεται ένας ή και περισσότεροι μήνες «διευθυντικής δραστηριότητας» προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι οι προτεινόμενοι προϋπολογισμοί αρμόζουν μεταξύ τους.

- **Φάση 3: Στρατηγικός σχεδιασμός**

Η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδιασμού ξεκινώντας τον στατηγικό σχεδιασμό. Σκεπτόμενη πάντα στρατηγικά, η εταιρεία επιδιώκει την αύξηση της ανταπόκρισής της στις μεταβαλλόμενες αγορές και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη παύουν να ασχολούνται με τον προϋπολογισμό και συγκεντρώνεται σε μια ειδική ομάδα προσωπικού της οποίας καθήκον αποτελεί η ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για την εταιρεία.

Ο σχεδιασμός από πάνω προς τα κάτω δίνει έμφαση στην επίσημη διαμόρφωση της στρατηγικής, αφήνοντας τα θέματα εφαρμογής στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα.

- **Φάση 4: Στρατηγικό management**

Τα στρατηγικά σχέδια στο σημείο αυτό περιγράφουν με λεπτομέρεια τα θέματα εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα πιθανά σενάρια και τις ενδεχόμενες στρατηγικές, ενώ παράλληλα ο σχεδιασμός εμπλέκει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας εντός της επιχείρησης, όχι μόνο από πάνω προς τα κάτω.

2.3 Αναγκαιότητα στρατηγικής

Η στρατηγική κρίνεται απαραίτητη για κάθε είδους επιχείρηση λόγω των παρακάτω (Porter M. , 'From Competitive Strategy to Corporate Strategy', 1990):

- συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών
- θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων stakeholders
- ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον
- οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό
- προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό περιβάλλον

2.4 Ορισμός και έννοια του στρατηγικού management

Με τον όρο «στρατηγικό management» νοούμε τη διαδικασία της λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη των συγκεκριμένων σκοπών αλλά και του καταμερισμού των πόρων, έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων (Mintzberg, 1973).

Το στρατηγικό management αποτελεί ένα σύνολο από διοικητικές αποφάσεις και δράσεις, οι οποίες συμβάλλουν στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τόσο την εξωτερική, όσο και την εσωτερική σάρωση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίησή της, την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

2.5 Πλεονέκτηματα ενασχόλησης με το στρατηγικό management

Το στρατηγικό management δίνει έμφαση στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις. Προκειμένου να είναι σε βάθος χρόνου επιτυχημένες, οι εταιρείες οφείλουν, όχι μόνο να μπορούν να εκτελούν τις τρέχουσες δραστηριότητες για την ικανοποίηση της αγοράς, αλλά ταυτόχρονα να προσαρμόζουν αυτές τις δραστηριότητες για την ικανοποίηση νέων και μεταβαλλόμενων αγορών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μεγάλων επιχειρήσεων

ενδέχεται να είναι πολύπλοκος και χρονοβόρος. Μια μεγάλη εταιρεία χρειάζεται κάτι παραπάνω από ένα χρόνο για να αξιολογήσει πλήρως την κατάσταση και να φτάσει στην τελική απόφαση(Mintzberg, 1973).

2.6 Μοντέλο στρατηγικού management

Το στρατηγικό management αποτελεί σπουδαίο εφόδιο για κάθε επιχείρηση, αφού βοηθάει τα στελέχη να εκμεταλλεύονται την τωρινή πορεία και ταυτόχρονα να προγραμματίζουν το μέλλον, ενώ έχουν και τη δυνατότητα να συνδυάζουν τις αλλαγές του εξωτερικού με τις αλλαγές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης(Mintzberg, 1973).

Η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την εφαρμογή της, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο (Henry, 2021).

2.6.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η σάρωση περιβάλλοντος είναι συνώνυμη με την παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Σκοπός αποτελεί ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων και εκείνων των στοιχείων που θα βοηθήσουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης(Hunger, 2000).

Για τη διενέργεια της περιβαλλοντικής σάρωσης, ο απλούστερος τρόπος είναι η ανάλυση SWOT, όπου περιγράφονται τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία.

2.6.1.1 Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις ευκαιρίες και τις απειλές που βρίσκονται εκτός του οργανισμού. Διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους μέρη(Hunger, 2000)

- το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) ή αλλιώς μακρο-περιβάλλον
- το άμεσο περιβάλλον (task environment) ή αλλιώς μικρο-περιβάλλον

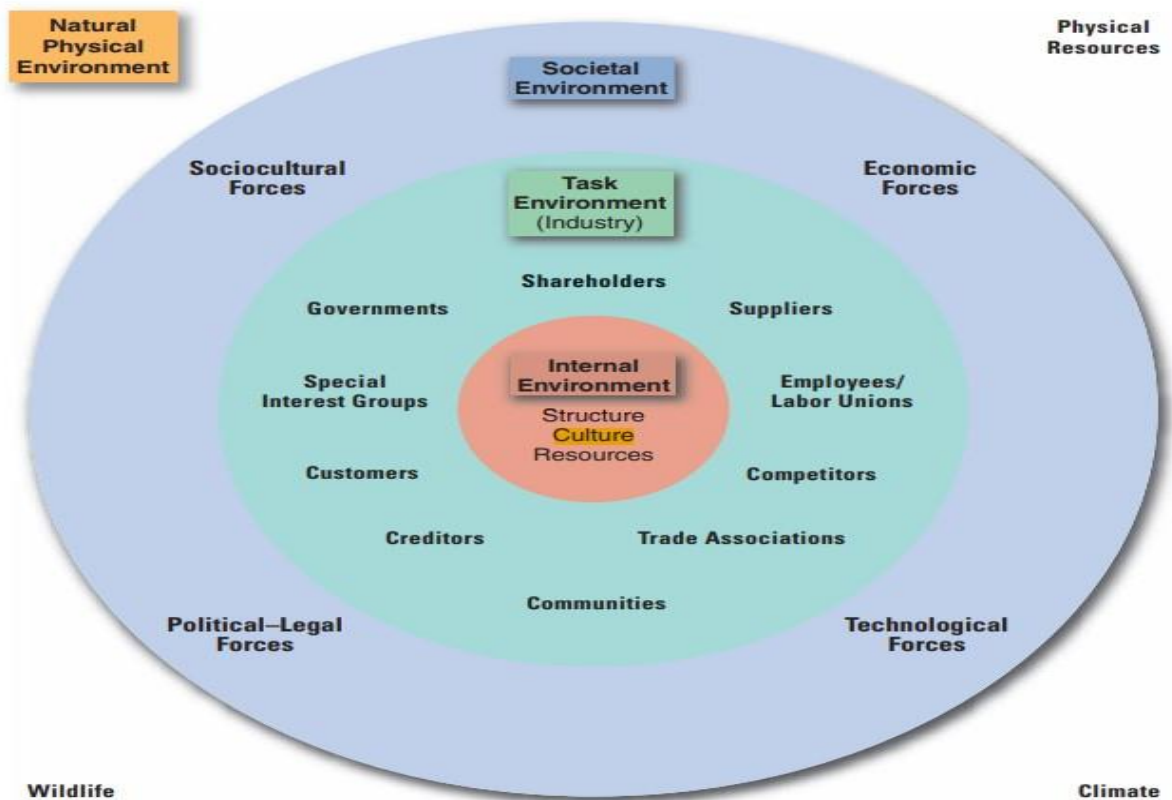
Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν σε άμεσο βαθμό τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Διαμορφώνεται από τις επιρροές που προκύπτουν από την γενικότερη οικονομία, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, τις διάφορες νομοθεσίες και τους τεχνολογικούς παράγοντες.

2.6.1.2 Εκτίμηση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τα δυνατά και αδύνατα σημεία που βρίσκονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

Προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που επρόκειτο να παρουσιαστούν, αλλά και συγχρόνως να αποφύγει τις αναγνωρισμένες απειλές, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της, έτσι ώστε να βρίσκεται σε θέση να υπερέχει έναντι των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών της. Οι δύο αυτές μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται η εργασία και περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης (Mintzberg, 1973).

Τα δυνατά σημεία αποτελούν τις ικανότητες τις οποίες οι εταιρείες μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



2.6.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που παρέχει στην επιχείρηση τα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνεται ο καθορισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, η διαμόρφωση της εταιρικής αποστολής, ο καθορισμός κατορθωτών στόχων και κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής (Hunger, 2000).

Προτού ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης ή η εκ νέου εξέταση του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης και των σκοπών, η διοίκηση ασχολείται με την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.

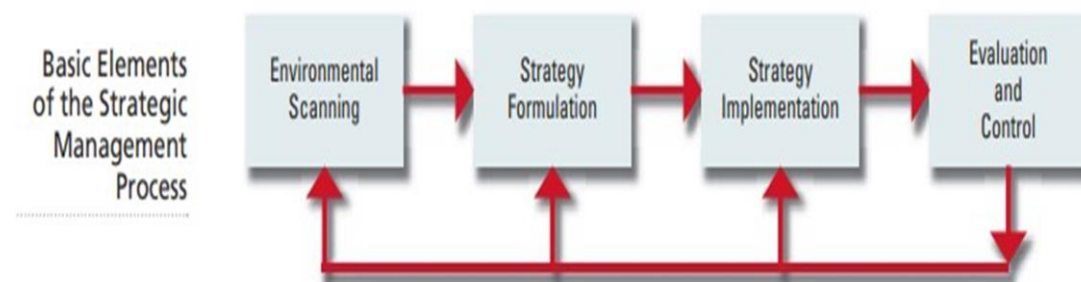
2.6.3 Εφαρμογή στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι διάφορες πολιτικές τίθενται σε ισχύ μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών (Iskandar, 2023)

2.6.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Με την αξιολόγηση και τον έλεγχο γίνεται παρακολούθηση των εταιρικών δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων των επιδόσεων, έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή (David, 2023).

Η πρακτική του στρατηγικού management βελτιώνει την απόδοση ενός οργανισμού, η οποία τις περισσότερες φορές μετράται με όρους κερδών και απόδοσης της επιχείρησης. Προκειμένου η αξιολόγηση και ο έλεγχος να έχουν αποτέλεσμα, τα στελέχη-μάντζερς πρέπει να αποκτήσουν αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της επιχείρησης (Mintzberg, 1973).



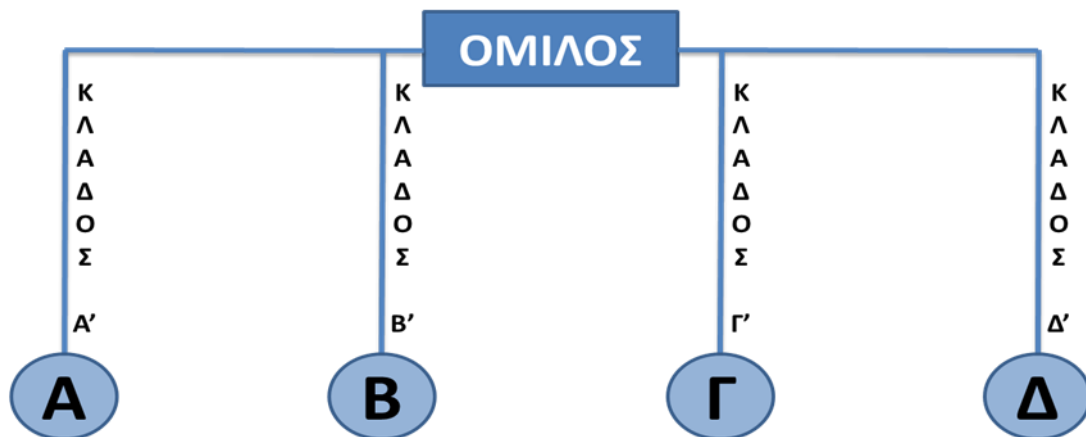
2.7 Επίπεδα εφαρμογής στρατηγικής

Η ενσωμάτωση συγκεκριμένων τακτικών στο επιχειρηματικό μοντέλο ενδέχεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα οποιουδήποτε τομέα μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα υπάρχει και η δυνατότητα της περαιτέρω επέκτασή της και σε άλλες αγορές(Mintzberg, 1973).

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** αναφέρεται στο σύνολο του οργανισμού ή ενός ομίλου επιχειρήσεων - σε ποιους κλάδους θα ανταγωνίζεται ο Όμιλος.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** αναφέρεται στην επιζήτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις του ομίλου - πως θα ανταγωνίζεται η κάθε επιχείρηση στον κάθε κλάδο.

Η **λειτουργική στρατηγική** υποστηρίζει την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης η οποία καταλήγει στην επιχειρησιακή - υποβοηθάει τις επιχειρήσεις του Ομίλου μέσα από τη λεπτομερή ανάπτυξη των προϊόντων σε λειτουργικό επίπεδο(Hunger, 2000).



(A+B+Γ+Δ: Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες)

Ο Όμιλος αποτελείται από επιχειρήσεις με αγαθά/υπηρεσίες σε διάφορους κλάδους. Το παραπάνω σχήμα λειτουργεί ως μια γραφική απεικόνιση των επιπέδων σε έναν Όμιλο.

2.7.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της επιχείρησης με σκοπό να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων όταν λειτουργεί ταυτοχρόνως σε διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Θέτει εκείνη την κατεύθυνση για τις ενέργειες και τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η εταιρεία ή αναμένεται να εμπλακεί, αλλά και το είδος αυτής (Andersen, 2000).

Επιχειρησιακές στρατηγικές κατευθύνσεις αποτελούν οι:

- **Στρατηγικές ανάπτυξης (*growth*)**
- **Στρατηγικές σταθερότητας (*stability*)**
- **Στρατηγικές περισυλλογής (*retrenchment*)**

2.7.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης τουριστικών επιχειρήσεων επιζητούν την αύξηση του μεγέθους και της επέκτασης του τρέχοντος πεδίου δράσης. Οι οργανισμοί που ασχολούνται με τον τομέα του τουρισμού πρέπει να πάρουν απόφαση για το (Κοκκώσης, 2001):

- αν η ανάπτυξή τους πραγματοποιηθεί επιτυχώς «εσωτερικά» με ταυτόχρονη αξιοποίηση των πόρων
- αν υπάρξει συνένωση ή συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις
- αν υπάρξει ανάπτυξη συνεργατικού σχήματος με άλλες επιχειρήσεις (π.χ *joint development*)

Οργανική-εσωτερική ανάπτυξη

- ✓ Επανεπένδυση ίδιων πόρων από τις επιχειρήσεις τουρισμού, τους οποίους έχουν αποκτήσει μέσα από τη λειτουργία τους

- ✓ Αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων επιδότησης και δανείων από τραπεζικούς οργανισμούς
- ✓ Μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης τουρισμού(Παπαδάκης, 2007)

Η οργανική-εσωτερική ανάπτυξη χρησιμοποιείται κυρίως στα πρώτα χρόνια επιχειρησιακής ανάπτυξης της τουριστικής επιχείρησης (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Εξωτερική ανάπτυξη

- ✓ Στόχοι της εξωτερικής ανάπτυξης αποτελούν(Ansoff, 'Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion' , 1965):
 - Η αύξηση του μεριδίου αγοράς
 - Η είσοδος σε μια νέα αγορά
 - Η άμβλυση του ανταγωνισμού
 - Η απόκτηση του ελέγχου σημαντικών brand
 - Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
 - Η διεύρυνση του φάσματος των τουριστικών προϊόντων τους
 - Η πρόσβαση σε καινοτομίες και δυνατότητα χρήσης των νέων τεχνολογιών
 - Η αύξηση της καλής φήμης της επιχείρησης-εταιρείας

- ✓ Επιδίωξη αύξησης του μεγέθους και μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς μέσω(Ansoff, 'Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion' , 1965):

A) Εξαγοράς και συγχώνευσης

B) Συνεργατικής ανάπτυξης (*joint development*)

Γ) Συγκέντρωσης

Δ) Διαποίκλισης ή διεύρυνσης (*diversification*)

Εξωτερική ανάπτυξη - (Α) Εξαγορά και συγχώνευση

Εξαγορά ή αλλιώς **takeover** ονομάζεται η διαδικασία απόκτησης ενός μέρους ή του γενικότερου συνόλου μιας εταιρείας-επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) από μια άλλη (εξαγοράζουσα), η οποία πληρώνει το αντίστοιχο χρηματικό ποσό. Το συγκεκριμένο τίμημα αφορά κυρίως καταβολή είτε μετρητών, είτε μετοχών, είτε στοιχείων του ενεργητικού μετά από ανάλογη συμφωνία. Σε μια απλή εξαγορά ενός μέρους μεριδίου μιας εταιρείας-επιχείρησης, η επιχείρηση που εξαγοράζεται συνεχίζει την ύπαρξή της(Collis, 1996).

Συγχώνευση ή αλλιώς **merger** ονομάζεται η συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μετά από την οποία τα περιουσιακά στοιχεία της μιας μεταφέρονται στην άλλη. Η επιχείρηση η οποία μεταβιβάζει την περιουσία της στην άλλη (έναντι χρηματικού αντίτιμου) σταματά να υπάρχει(Collis, 1996).

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντα σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας επιχείρησης με την εξαγοραζόμενη.

Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων(Gaughan, 2017) (1)

- Οριζόντιες: όταν αμφότερες οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα

- Κάθετες: όταν υπάρχει σχέση πελάτη/προμηθευτή μεταξύ των επιχειρήσεων και στοχεύουν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον έλεγχο των τιμών, καθώς και την μείωση του κόστους παραγωγής
- Ασυσχέτιστες: όταν οι κλάδοι που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις δεν σχετίζονται καθόλου μεταξύ τους

Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων (Gaughan, 2017) (2)

- Συμπληρωματικές: όταν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων συμπληρώνουν η μία την άλλη
- Φιλικές: όταν η διοίκηση συνεργάζεται προκειμένου να ολοκληρωθεί η εξαγορά
- Εχθρικές: όταν η διοίκηση της εταιρείας-στόχου δεν προχωράει την έγκριση της εξαγοράς της επιχείρησης που έχει προταθεί
- Δημόσιες: όταν οι εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις/εταιρείες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών
- Ιδιωτικές: όταν οι εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις/εταιρείες δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών

Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων (Gaughan, 2017) (3)

- Εγχώριες: όταν λαμβάνουν χώρα εντός των συνόρων
- Διασυνοριακές: όταν η μία επιχείρηση από τις δύο δραστηριοποιείται εκτός συνόρων

Εξωτερική ανάπτυξη - (B) Συνεργατική ανάπτυξη

- Στρατηγικές συμμαχίες(Johnson, 'Exploring Corporate Strategy', 2017):

- Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται μεταξύ τους για επίτευξη κοινών στρατηγικών στόχων που θα ωφελήσουν την πορεία και των δύο στο μέλλον
- Δίκτυα διασυμμετοχικά (π.χ τουριστικός κλάδος: δίκτυα μεταξύ αεροπορικών εταιρειών, ξενοδοχειακών μονάδων, εταιρειών ενοικίασης μεταφορικών μέσων)
- Συνεργατικά δίκτυα/Κοινοπραξίες(Johnson, 'Exploring Corporate Strategy', 2017):
 - Ένωση φυσικών ή νομικών προσώπων (*joint venture*) μέσω της οποίας επιζητείται κοινός σκοπός
 - Κοινή συγκέντρωση πόρων για ολοκλήρωση συγκεκριμένης αποστολής
 - Κοινοπραξία επιχειρήσεων για την πραγματοποίηση και ολοκλήρωση ενός project (*Consortia*)
- Συμβόλαια διοίκησης(Johnson, 'Exploring Corporate Strategy', 2017):
 - Ο ιδιοκτήτης/επενδυτής μιας επιχείρησης (π.χ επιχείρησης στον τουρισμό) συνάπτει συμβόλαιο με μια εταιρεία διαχείρισης ή με ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο με το οποίο προσδοκά την καθετοποίηση των υπηρεσιών του, με σκοπό να τους εκχωρήσει τη διαχείριση της επιχείρησης αυτού με χρηματικό αντάλλαγμα και με τη μορφή ποσοστού επί των εσόδων από τις πωλήσεις και επί των κερδών
- Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα(Johnson, 'Exploring Corporate Strategy', 2017):
 - Συνεργατική μορφή ανάπτυξης μεταξύ Κράτους και εταιρείας

Μερικοί από τους λόγους αποτυχίας ενδεχόμενων συνεργασιών αποτελούν η ελλιπής έρευνα, η διαφορετική κουλτούρα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, η έλλειψη επικοινωνίας και ικανού προσωπικού για την υλοποίηση, το υψηλό κόστος της επέκτασης, καθώς και η αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Εξωτερική ανάπτυξη - (Γ) Στρατηγικές συγκέντρωσης

Η επιχείρηση εξειδικεύεται σε μία μονάχα υπηρεσία ή αντίστοιχο προϊόν στο οποίο και συγκεντρώνει τις ικανότητες αλλά και τους πόρους της για να το αναπτύξει:

- Franchising: υποχρέωση δικαιοδόχων για πληρωμή αρχικής αμοιβής, αμοιβής πνευματικού δικαιώματος, εξόδων για υπηρεσίες marketing και σχεδιασμό της μονάδος, ποσοστού επί των κερδών σε αυτό που διαθέτει το συγκεκριμένο εμπορικό σήμα

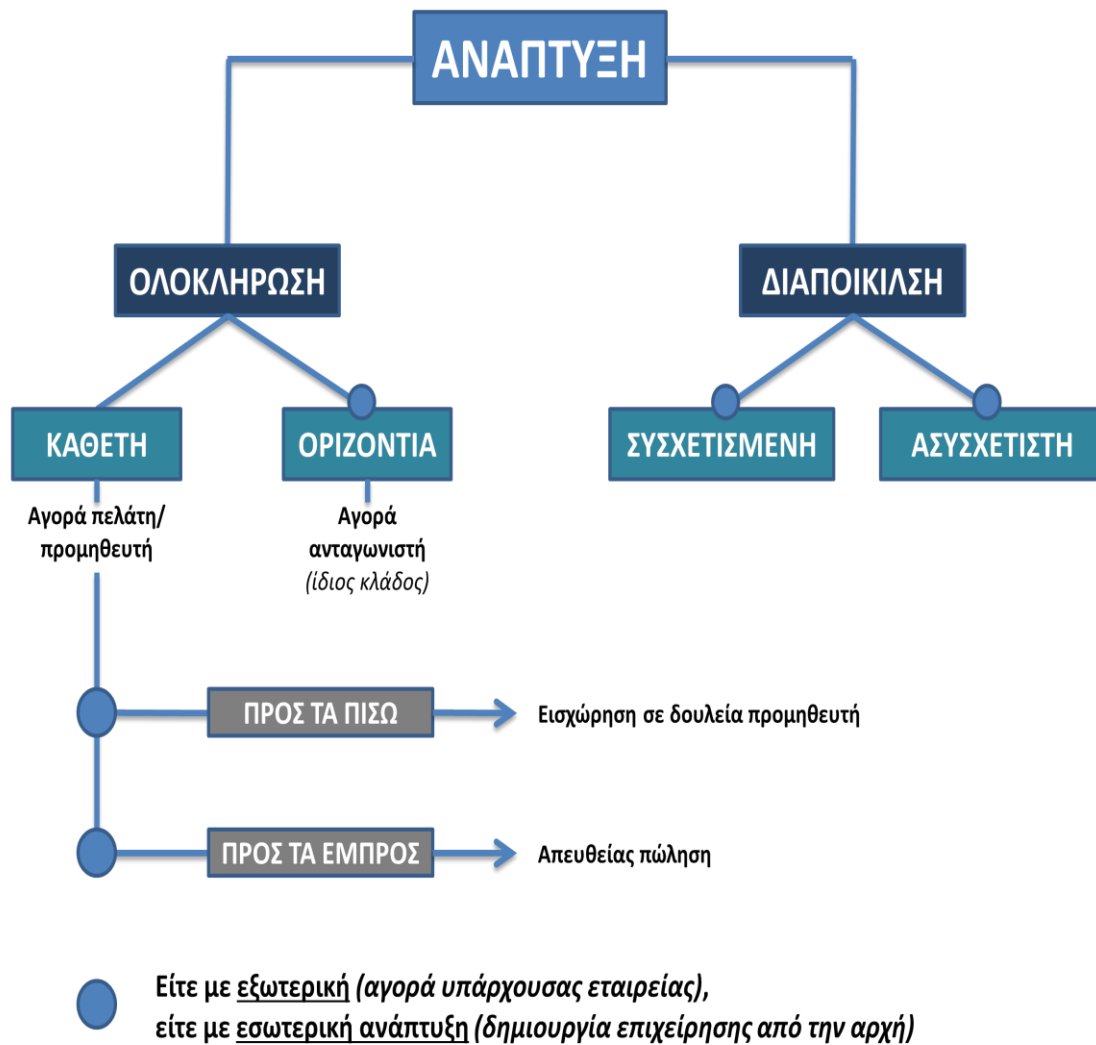
Με άλλα λόγια, η δικαιόχρηση περιλαμβάνει την παραχώρηση των δικαιωμάτων λειτουργίας ενός εστιατορίου υπό το εμπορικό σήμα, το επιχειρηματικό μοντέλο και τα λειτουργικά πρότυπα του δικαιοπάροχου. Οι δικαιοδόχοι πληρώνουν αρχικά τέλη, συνεχή δικαιώματα και ενδέχεται να απαιτείται η τήρηση συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών όσον αφορά τις προσφορές μενού, τα πρότυπα ποιότητας και την εξυπηρέτηση των πελατών (Kotler P. &, 2016).

Εξωτερική ανάπτυξη - (Δ) Διαποίκιση ή διεύρυνση

Η διεύρυνση, όπως και η διαποίκιση της αγοράς σε ασυσχέτιστους κλάδους αποτελούν κινήσεις οι οποίες δημιουργούν «στρατηγικό βάθος» στην επιχείρηση. Ουσιαστικά πρόκειται για επένδυση των επιχειρήσεων σε νέα προϊόντα τα οποία είναι εντελώς διαφορετικά από εκείνα που έως τότε αυτή δραστηριοποιείται, προσπαθώντας να μειώσει τον κίνδυνο και να αυξήσει τη συνολική αξία τους.

Η διαποίκιση μπορεί να είναι είτε **συσχετισμένη** είτε **ασυσχέτιστη**. Η συσχετισμένη διαποίκιση αφορά την προσθήκη νέων, σχετικών με τις υπάρχουσες, δραστηριοτήτων, ενώ η ασυσχέτιστη αφορά την προσθήκη νέων, μη σχετικών με τις υπάρχουσες, δραστηριοτήτων (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Οι διακρίσεις της στρατηγικής ανάπτυξης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



2.7.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας

- Στρατηγική καμίας αλλαγής:

Η στρατηγική προτείνει τη συνέχιση της ήδη υπάρχουσας στρατηγικής με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση ότι δεν έχει υπάρξει αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να χρειάζεται διαφοροποίηση της στρατηγικής της. Η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη με αυτά που έχει καταφέρει και συνεπώς δεν υπάρχουν σκέψεις για επανατοποθέτηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

- Στρατηγική συγκομιδής κερδών:

Στόχος της είναι η μείωση των εξόδων της (π.χ. δαπάνες διαφήμισης, κόστη από έρευνα και ανάπτυξη), καθώς και η άντληση του μέγιστου από προσοδοφόρα

προϊόντα. Η επιχείρηση στοχεύει στα άμεσα κέρδη και όχι στην ανάπτυξή της στο μέλλον (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

- Στρατηγικό διάλειμμα:

Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης, αφότου έχει προηγηθεί περίοδος ανάπτυξης μεγάλης σε διάρκεια, ενδέχεται να νιώσει ότι ο εσωτερικός έλεγχος χάνεται ή ότι η ίδια η επιχείρηση δεν είναι αποτελεσματική. Στη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί επιτακτική ανάγκη του «στρατηγικού διαλείμματος», δηλαδή μιας περιόδου περισυλλογής της επιχείρησης και μιας εντεταμένης προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και της ανάπτυξης των συστημάτων (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων:

Αφορά περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες αναμένουν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Χρειάζεται από πλευράς τους καλύτερη εκτίμηση της κατεύθυνσης που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, προτού δεσμεύσουν πόρους (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

2.7.1.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Η ανταγωνιστική θέση που κατέχει η επιχείρηση δεν διακρίνεται από κάποια μοναδική ικανότητα και συνεπώς η απόδοσή της δεν είναι και η αναμενόμενη (χαμηλός βαθμός πωλήσεων και αύξηση των φθορών).

Περαιτέρω στρατηγικές της περισυλλογής αποτελούν (Hunger, 2000):

- Στρατηγική αποεπένδυσης
- Στρατηγική ρευστοποίησης
- Στρατηγική χρεοκοπίας
- Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής
- Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης

2.7.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική έχει στενή σχέση με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική μονάδα. Με άλλα λόγια, συνίσταται στο να πραγματοποιείς πράγματα διαφορετικά από εκείνα που κάνουν οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με αυτούς, αλλά με διαφορετικό πάντοτε τρόπο.

Ο Michael Porter πρότεινε τρεις «γενικές» ανταγωνιστικές στρατηγικές για την υπεροχή έναντι άλλων επιχειρήσεων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση. Αυτές οι στρατηγικές ονομάζονται γενικές διότι μπορούν να ακολουθηθούν από οποιοδήποτε τύπο ή μέγεθος επιχείρησης, ακόμη και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Porter M. , 1980).

Η **ηγεσία κόστους** είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να διαθέτει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της.

Διαφοροποίηση είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, τα ειδικά χαρακτηριστικά ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Εστίαση είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, τμήμα της αγοράς ή γεωγραφική αγορά.

Ο Porter πρότεινε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο καθορίζεται από την ανταγωνιστική της εμβέλεια, δηλαδή το εύρος της αγοράς-στόχου της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας. Με άλλα λόγια, μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να επιλέξει έναν ευρύ στόχο (στόχευση σε εξειδικευμένη αγορά).

Όταν οι στρατηγικές χαμηλότερου κόστους και διαφοροποίησης έχουν ευρεία μαζική αγορά-στόχο ονομάζονται απλώς ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση. Όταν επικεντρώνονται σε μια εξειδικευμένη αγορά, ωστόσο, ονομάζονται εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (target groups).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι καθιερωμένες επιχειρήσεις που επιδιώκουν ευρείας εμβέλειας στρατηγικές υπερτερούν έναντι των επιχειρήσεων που ακολουθούν στρατηγικές στενού πεδίου όσον αφορά το ROA (Return On Assets), δηλαδή τον

δείκτη αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων. Παρόλο που η έρευνα έχει διαπιστώσει ότι οι νέες επιχειρηματικές επιχειρήσεις αυξάνουν τη πιθανότητα επιβίωσης αν ακολουθούν στρατηγική στενού πεδίου, δυστυχώς έχει επίσης βρεθεί ότι οι νέες επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν το ρίσκο και ακολουθούν μια στρατηγική ευρέος φάσματος θα υπερτερούν σημαντικά έναντι εκείνων που ακολουθούν μια στρατηγική στενού φάσματος ανεξαρτήτως μεγέθους και εύρους των αρχικών τους πόρων (Porter M. , 1980).

2.7.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η ηγεσία κόστους αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική που επικεντρώνεται στο να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο. Οι οργανισμοί που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών πιο αποτελεσματικά και με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους. Αυτό τους επιτρέπει να προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές κάτω του μέσου όρου, να προσελκύουν μεγαλύτερη πελατειακή βάση και ενδεχομένως να επιτυγχάνουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους περιλαμβάνουν (Porter M. , 1980):

- **Οικονομίες κλίμακας:** Καθώς αυξάνεται ο όγκος παραγωγής, το κόστος ανά μονάδα μειώνεται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το σταθερό κόστος κατανέμεται σε μεγαλύτερο αριθμό μονάδων.
- **Λειτουργική αποδοτικότητα:** Οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική ηγεσίας κόστους εστιάζουν στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Αυτό περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό των διαδικασιών παραγωγής, τη μείωση των αποβλήτων και τη βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού για την ελαχιστοποίηση του κόστους.
- **Τεχνολογικές εξελίξεις:** Οι επενδύσεις που λαμβάνουν χώρα στην τεχνολογία και την αυτοματοποίηση μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος εργασίας και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Με την υιοθέτηση των πιο πρόσφατων τεχνολογιών, οι ηγέτες κόστους μπορούν να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό.
- **Τυποποίηση:** Η τυποποίηση προϊόντων και διαδικασιών βοηθά στην επίτευξη της αποδοτικότητας και της εξοικονόμησης κόστους. Αυτό έχει ως

αποτέλεσμα να επιτρέπεται στις εταιρείες να παράγουν σε μεγαλύτερες ποσότητες και να απλοποιείται η διαδικασία παραγωγής, οδηγώντας έτσι σε μείωση τους κόστους.

- **Στρατηγικές σχέσεις με τους προμηθευτές:** Η οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους προμηθευτές ενδέχεται να οδηγήσει σε πλεονεκτήματα κόστους μέσω εκπτώσεων για μαζικές αγορές, ευνοϊκών πιστωτικών ορών και πρόσβασης σε πόρους σε χαμηλότερες τιμές.
- **Ηγετική θέση στις τιμές:** Οι ηγέτες κόστους χρησιμοποιούν το πλεονέκτημα κόστους τους για τον καθορισμό χαμηλότερων τιμών στην αγορά, προσελκύοντας με αυτό τον τρόπο πελάτες με ευαισθησία στις τιμές. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

2.7.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση απευθύνεται στην ευρεία μαζική αγορά και σε αυτήν περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή σε ολόκληρο τον κλάδο ως μοναδική. Η ιδιαιτερότητα μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας για μια έξτρα χρέωση 'premium' στο προϊόν της μπορεί να σχετίζεται με το σχεδιασμό, την τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά, ένα δίκτυο αντιπροσώπων ή την εξυπηρέτηση των πελατών (Porter M. , 1980).

Η διαφοροποίηση αποτελεί μια βιώσιμη στρατηγική που αποσκοπεί στην επίτευξη αποδόσεων άνω του μέσου όρου Μ.Ο σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση μέσω της αντίληψης των πελατών ότι το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ανώτερο από αυτό των ανταγωνιστών και συνεπώς της τιμολόγησης σε υψηλότερη τιμή.

Η αφοσίωση (*loyalty*) των αγοραστών ενδέχεται να λειτουργήσει και ως εμπόδιο εισόδου στην αγορά. Οι νέες επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν τη δική τους διακριτική ικανότητα προκειμένου να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους με κάποιο τρόπο και έτσι να ανταγωνιστούν επιτυχώς.

Έρευνες δείχνουν πως η στρατηγική διαφοροποίησης είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη σε σχέση με την στρατηγική χαμηλότερου κόστους διότι η διαφοροποίηση δημιουργεί καλύτερα εμπόδια εισόδου. Ωστόσο, μια στρατηγική χαμηλού κόστους μπορεί να δημιουργήσει αυξήσεις στο μερίδιο της αγοράς.

Συνοψίζοντας, στόχο της στρατηγικής διαφοροποίησης αποτελεί η προσέλκυση πελατών, οι οποίοι θα παραμείνουν πιστοί στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες μιας επιχείρησης και ταυτοχρόνως θα δείχνουν πλήρη αδιαφορία για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες άλλων επιχειρήσεων. Μέσω της ανάλυσης SWOT, μια επιχείρηση ανακαλύπτει τις δυνάμεις, αλλά και τις αδυναμίες της, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές.

2.7.2.3 Στρατηγική Εστίασης

Η τρίτη κύρια ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδέχεται να περιλαμβάνει στοιχεία και από τις δύο προαναφερθείσες ανταγωνιστικές στρατηγικές: την στρατηγική ηγεσίας κόστους και την στρατηγική διαφοροποίησης (Porter M. , 1980).

Η κύρια διαφορά τους είναι το γεγονός πως η εστίαση στηρίζεται στην ευαρέσκεια ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (*target group*), ενώ από την άλλη πλευρά οι υπόλοιπες δύο στρατηγικές απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Η επιχείρηση, προκειμένου να αντιληφθεί και να οικειοποιηθεί ένα τμήμα της αγοράς, το οποίο έχει ορισμένες με σαφήνεια ιδιαιτερότητες και συνεπώς να ανταπεξέλθει με πιο αποτελεσματικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της, θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης.

Σημαντική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση του στόχου της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η διάκριση-τμηματοποίηση της αγοράς σε επί μέρους τμήματα με την επιλογή αυτού που εναρμονίζεται στις ήδη υπάρχουσες ή επιτεύξιμες ικανότητες της επιχείρησης.

Δευτερεύουσα προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η θελκτικότητα του τμήματος της αγοράς που έχει επιλεγεί. Κάθε τμήμα διατηρεί τη δική του δομή, έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα τη δική του διαφοροποίηση σε σχέση με τις 5 δυνάμεις του Porter: την απειλή εισόδου νεοεισαχθέντων επιχειρήσεων, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Porter M. , 1980).

Η επιχείρηση οφείλει να είναι άκρως επιφυλακτική και συνετή με την επιλογή του τμήματος όπου θα εστιάσει την προσοχή της, μιας και αυτή η επιλογή θα παίξει καθοριστικό ρόλο στο αν θα πετύχει ή αποτύχει. Όπως θα αναλυθούν και στη

συνέχεια, υπάρχουν δύο είδη στρατηγικής εστίασης: η εστίαση με βάση το κόστος και η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση.

Εστίαση με βάση το κόστος

Η εστίαση με βάση το κόστος προϋποθέτει πως το κόστος συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και η τελεσφορότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για κάθε τμήμα της αγοράς. Η εστίαση στο κόστος αποτελεί μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που εστιάζει σε μια καθορισμένη ομάδα αγοραστών ή ακόμα και γεωγραφική αγορά και εντείνει τις προσπάθειες για την εξυπηρέτηση μόνο αυτής της εξειδικευμένης αγοράς (*niche market*), αποκλείοντας τις υπόλοιπες.

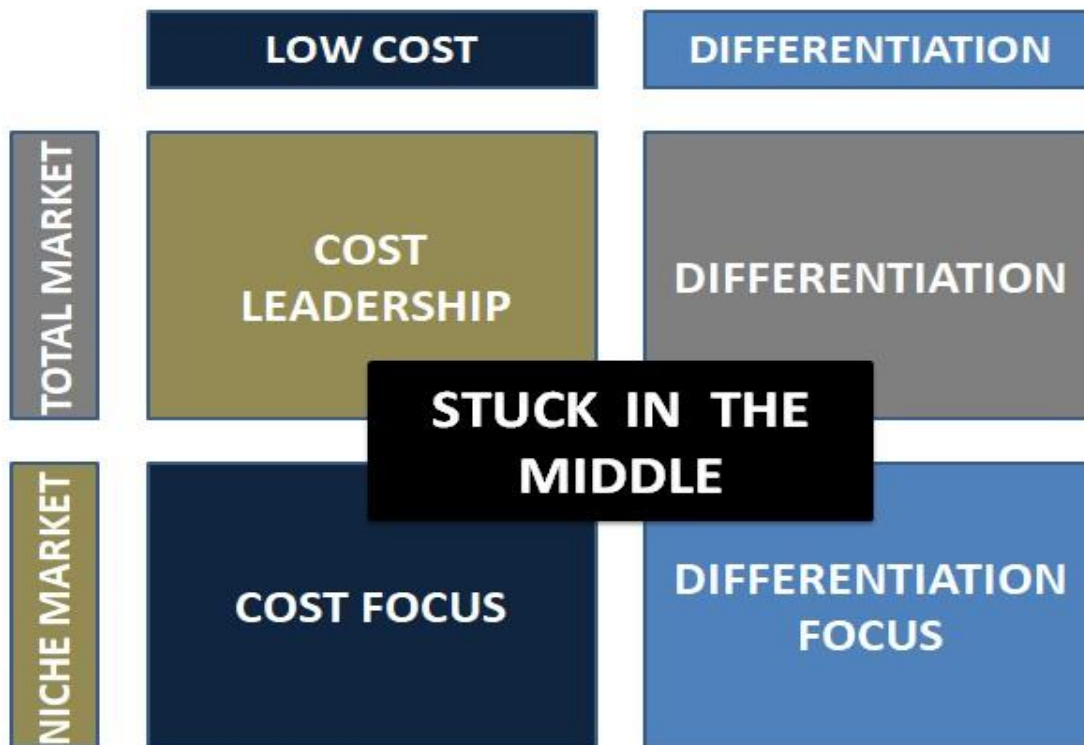
Με τη χρήση αυτής της εστίασης, η επιχειρηματική μονάδα ή η επιχείρηση αποσκοπεί να διατηρήσει πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα-στόχο της (Porter M. , 1980).

Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Στην εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, η στρατηγική της επιχείρησης στηρίζεται όπως και πριν στην επιλογή και αξιοποίηση ενός μοναδικού τμήματος της αγοράς. Στοχεύει στην εύρεση ιδιαίτερων αναγκών του τμήματος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και στην μέγιστη ικανοποίησή του σε σύγκριση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, όπου απευθύνεται στα «θέλω» ολόκληρης της αγοράς.

Η εφαρμογή-υλοποίηση της στρατηγικής εστίασης ενέχει κάμποσους κινδύνους, όπως (Porter M. , 1980):

- ✓ Ο κίνδυνος να αντιγραφτεί είτε να μιμηθεί με εύκολο τρόπο, κυρίως λόγω της απότομης και ολοένα αυξανόμενης ανάπτυξης της τεχνολογίας
- ✓ Ο κίνδυνος εμφάνισης προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από τη στόχευση σε ένα μικρό κομμάτι-τμήμα της αγοράς και τη σμίκρυνση αυτού λόγω της μειωμένης ζήτησης



Με άλλα λόγια και σύμφωνα με τη στρατηγική ανταγωνισμού του Porter, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να είναι είτε ηγέτης κόστους (*μοναδικός σε όλο τον κλάδο*), προσφέροντας τις περισσότερες φορές στις χαμηλότερες τιμές, είτε να διαφοροποιήσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτά μπορεί να λάβουν χώρα είτε για τον κλάδο ολόκληρο, είτε για ένα ορισμένο τομέα του (*εστίαση*).

Πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι ο οργανισμός ή η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει μονάχα μία από τις παραπάνω στρατηγικές. Οι στόχοι συνήθως αντικρούονται μεταξύ τους, δημιουργώντας κλίμα σύγχυσης στους εργαζομένους και στους πελάτες, λόγω αποτυχίας στην προσπάθεια υιοθέτησης στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

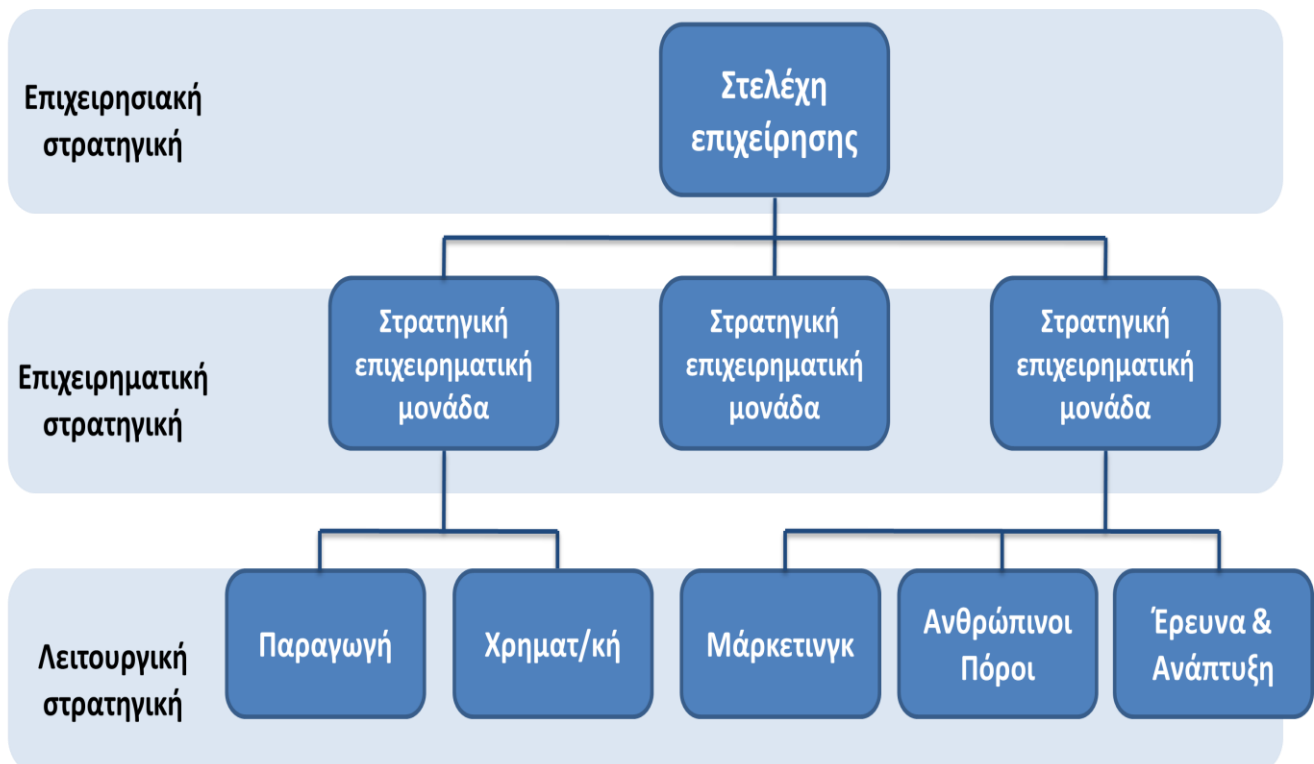
Η στρατηγική θα πρέπει να ξεχωρίζει από εκείνες των ανταγωνιστών, καθώς και να είναι σε θέση να διατηρηθεί εις βάθος χρόνου, διότι υπάρχει το ενδεχόμενο αντιγραφής της με αποτελεσματικό τρόπο και ταυτοχρόνως ενδεχόμενο δημιουργίας προβλημάτων για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις αρχικά εξετάζουν τη δομή του κλάδου και τη θέση τους μέσα σε αυτόν μέσω του μοντέλου του Porter των πέντε δυνάμεων. Μετέπειτα, κάνοντας χρήση της παραπάνω ανάλυσης, σχηματίζεται η στρατηγική ανταγωνισμού τους. Τέλος, η εσωτερική δομή τους θα πρέπει να οργανωθεί και να εξελιχθεί με συγκεκριμένο τρόπο, έτσι ώστε να εφαρμοστεί η στρατηγική αυτή αποτελεσματικά.

2.7.3 Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική σχετίζεται με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων τους οποίους η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει. Κατευθύνει τις δράσεις και οργανώνει τις ενέργειες των τμημάτων της επιχείρησης, έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα (Johnson, 'Exploring Corporate Strategy', 2017).

Ουσιαστικά αφορά επιχειρηματικές ενέργειες τις οποίες τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης οφείλουν να προβούν σε αυτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι. Υποβοηθάει τις επιχειρήσεις του Ομίλου μέσα από την λεπτομερή ανάπτυξη των προϊόντων σε λειτουργικό επίπεδο.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικών συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα, όπου επίσης φαίνονται και εκείνες οι λειτουργίες που συμβάλλουν στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η σάρωση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσει το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Ωστόσο, δεν αρκεί μονάχα αυτή η συνθήκη για να παράσχει σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με τον όρο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» νοείται η δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το αποτέλεσμα του, όχι μόνο να κάνεις κάτι διαφορετικό από τους ανταγωνιστές, αλλά και να το κάνεις καλύτερα(Newbert, 2008).

Μετά το πέρας του εξωτερικού «σκαναρίσματος», οφείλεται να δωθεί βάση στην εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπιστούν οι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες. Αφορά τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων ενός οργανισμού.

3.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επιχείρηση, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα είναι παράλληλα και διατηρήσιμο, οφείλει να δώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι μη αντιγράψιμο, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να αναζωογονείται τακτικά μέσω τριών στρατηγικών:

- **Destroy your Business (DYB)**

Το σχέδιο είναι να καταστραφούν οι αδυναμίες μιας επιχείρησης, καθώς και οι επιχειρηματικές μονάδες που είναι λιγότερο επωφελείς ή δεν προσθέτουν αξία στην απόδοση της επιχείρησης. Η στρατηγική DYB είναι ουσιαστική υπό την έννοια ότι εάν μια επιχείρηση δεν εντοπίσει και δεν συντρίψει τις αδυναμίες της, οι ανταγωνιστές θα χρησιμοποιήσουν τις αδυναμίες αυτές προς όφελός τους(Capital A. , 2023).

- **Be faster than your food (*one step in front*)**

Όταν υπάρχει ανταγωνισμός στην ποιότητα, σημαντικό γεγονός αποτελεί το να βρίσκεται η επιχείρηση πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, τόσο αυτών που υπάρχουν ήδη, όσο και των δυνητικών που ενδέχεται να εισέλθουν στην συγκεκριμένη αγορά(Gary, 2017).

- **Chess Strategy**

Το σκάκι μπορεί να χρησιμεύει και για άλλους τομείς της ζωής. Αυτό συμβαίνει διότι το παιχνίδι αποτελεί έναν μικρόκοσμο των τρόπων με τους οποίους χρησιμοποιούμε τη στρατηγική σκέψη. Δεν υπάρχουν πολλοί τομείς στους οποίους μπορούμε να αξιολογήσουμε με γρήγορο τρόπο την ποιότητα των αποφάσεών μας και κατά πόσο είναι πιθανό να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το σκάκι βοηθάει την ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης λόγω του ότι υπάρχει άμεση ανατροφοδότηση στις στρατηγικές μας αποφάσεις. Επίσης δείχνει τα οφέλη της προνοητικής σκέψης(Bob, 2008).

Οι πόροι, οι δυνατότητες καθώς και οι ικανότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση ότι θα είναι σε θέση να το διατηρήσει. Δύο χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη βιωσιμότητα των διακριτικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι η ανθεκτικότητα και ο μιμητισμός.

Το διατηρήσιμο πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από:

- **Την διακριτή υπεροχή (Ανάλυση VRIO)**
- **Το μόνιμο σημείο υπεροχής (αλυσίδες αξίας)**

Παραδείγματα διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν η χαμηλή θέση κόστους και η μοναδικότητα του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη(Barney J. , 1991).

3.2.1 Ανθεκτικότητα

Η ανθεκτικότητα είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης απαξιώνονται σε αξία ή καθίστανται παρωχημένες. Με την πάροδο του χρόνου, κάθε βασική ικανότητα που είτε δεν ενημερώνεται, είτε δεν ενισχύεται συνεχώς, είναι πιθανό να απαξιωθεί σε σχέση με τις προσδοκίες του κλάδου και συνεπώς να σταματήσει να υφίσταται ως πλεονέκτημα(Hunger, 2000).

3.2.2 Μίμησις

Η μίμηση είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από άλλους. Στο βαθμό που η διακριτική ικανότητα μιας επιχείρησης δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, οι ανταγωνιστές θα εντείνουν τις προσπάθειές τους για μίμηση αυτού του συνόλου των δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Μια βασική ικανότητα μπορεί να μιμηθεί με εύκολο τρόπο στο βαθμό που είναι διαφανής, μεταβιβάσιμη και αντιγράψιμη.

Διαφάνεια είναι η ταχύτητα με την οποία οι αντίπαλες επιχειρήσεις είναι σε θέση να κατανοούν τους πόρους και τις ικανότητες που υποστηρίζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης επιτυχημένης.

Μεταβιβασιμότητα είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώνουν τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται για την υποστήριξη μιας ανταγωνιστικής πρόκλησης.

Αντιγραφή είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιούν διπλούς πόρους και δυνατότητες, προκειμένου να μιμηθούν την επιτυχία της άλλης επιχείρησης.

Η γνώση και η μίμηση της βασικής αρμοδιότητας ή ικανότητας μιας άλλης επιχείρησης/εταιρίας είναι μια σχετικά εύκολη υπόθεση, εάν αυτή προέρχεται από ρητή γνώση (explicit knowledge).

Αντιθέτως, η σιωπηρή γνώση (tacit knowledge) είναι εκείνη η γνώση που μεταδίδεται δύσκολα λόγω του ότι βρίσκεται βαθιά ριζωμένη στην εμπειρία των εργαζομένων ή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η σιωπηρή γνώση είναι πιο πολύτιμη και πιο πιθανό να οδηγήσει σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τη ρητή (Hunger, 2000).

3.3 Ανάλυση VRIO

Ο Barney, στο πλαίσιο ανάλυσης VRIO, προτείνει τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης (Barney J. &, 2006):

1. **Αξία (Value):** Παρέχει αξία στους πελάτες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. **Σπανιότητα (Rarity):** Το διαθέτουν οι άλλοι ανταγωνιστές;

3. **Μίμηση-Αντιγραφή (Imitability)**: Είναι δαπανηρό για τους άλλους να το μιμηθούν;
4. **Οργάνωση (Organization)**: Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για την εκμετάλλευση των πόρων;

Εάν η απάντηση σε κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική για μια συγκεκριμένη ικανότητα, θεωρείται ως πλεονέκτημα και συνεπώς ως διακριτή ικανότητα ή αλλιώς διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό θα οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις.

Είναι σημαντικό να υπάρξει αξιολόγηση της σημασίας των πόρων, των δυνατοτήτων αλλά και των ικανοτήτων μιας εταιρίας έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν αποτελούν εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες - δηλαδή συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και αδυναμίες που θα διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό του μέλλοντος της εταιρείας.

Για τον βαθμό που ένας πόρος, μια ικανότητα ή μια δεξιότητα διαφέρει σημαντικά από τους πόρους της επιχείρησης στο παρελθόν, τους βασικούς ανταγωνιστές της ή τον κλάδο κατά μέσο όρο, αυτός ο πόρος είναι πιθανό να αποτελεί στρατηγικό παράγοντα και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη στρατηγική απόφαση.

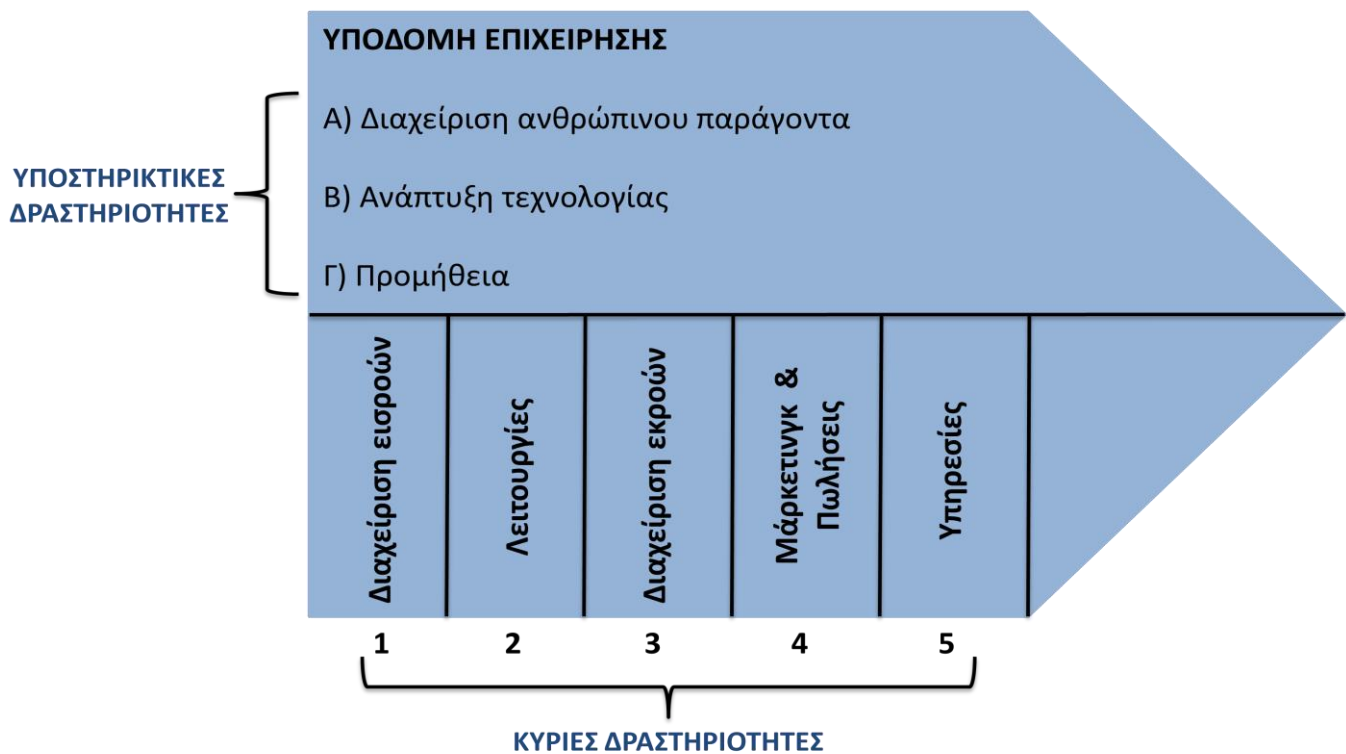
3.4 Αλυσίδες αξίας

Η αλυσίδα αξίας του Porter περιγράφει όλες εκείνες τις ενέργειες που απαιτούνται, προκειμένου να ολοκληρωθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Σύμφωνα με τον Porter, για να διαπιστωθεί αν μια επιχείρηση έχει πραγματικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλει να προχωρήσει σε καλή ανάλυση της αλυσίδας αξίας της, αλλά και των ενεργειών που την αποτελούν (Porter M. , 1985).

Αυτές μπορεί να είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το marketing, η παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς και η υποστήριξη. Η αξία και η απόδοση των δραστηριοτήτων πρέπει να μεγιστοποιηθούν.

Ο Porter χώρισε αυτές τις δραστηριότητες σε δύο κατηγορίες:

- **Κύριες (primary)**
- **Υποστηρικτικές (support)**



Η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει όλη τη δομή. Οι **κύριες δραστηριότητες** διαδραματίζουν μεγάλης σημασίας ρόλο στην αξία της αλυσίδας και συγκροτούνται από πέντε υποδραστηριότητες:

1. **Διαχείριση εισροών:** Αποθήκευση και διαχείριση απθεμάτων (Α΄ Ύλες)
2. **Λειτουργίες:** Ενέργειες για τη δημιουργία του προϊόντος ή τις υπηρεσίες
3. **Διαχείριση εκροών:** Δραστηριότητες για διανομή του προϊόντος στον πελάτη
4. **Μάρκετινγκ:** Προώθηση
5. **Υπηρεσίες:** Υποστήριξη μετά την πώληση / βελτίωση της γενικότερης εμπειρίας του καταναλωτή

Ρόλος των **υποστηρικτικών δραστηριοτήτων** είναι να κάνουν τις κύριες πιο αποδοτικές. Αν μία από τις υποστηρικτικές γίνει πιο αποδοτική, τότε επωφελείται τουλάχιστον μία από τις κύριες:

A) Διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα: Ορθή πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων

B) Ανάπτυξη τεχνολογίας: Βελτιστοποίηση παραγωγής

Γ) Προμήθεια: Τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση θα λάβει τις Α' ύλες

Το περιθώριο κέρδους της αλυσίδας αξίας είναι η αξία που παράγεται μείον το κόστος δημιουργίας αυτής της αξίας(Porter M. , 1985).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 Γενικές πληροφορίες του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα

Ο κλάδος της εστίασης στην Ελλάδα αποτελεί ζωτικής σημασίας τομέα, ο οποίος κατέχει σημαντικό ρόλο στην οικονομία και την πολιτιστική της ταυτότητα. Η ελληνική κουζίνα χαίρει μεγάλης αποδοχής και αναγνωρίζεται παγκοσμίως. Η γενικότερη γαστρονομική εμπειρία στην Ελλάδα καθρεφτίζει πολλές φορές ένα συνδυασμό γεύσεων παραδοσιακών, φρέσκων πρώτων υλών και ιδιαίτερης βαρύτητας στην κοινωνικοποίηση.

Ακολουθούν **ορισμένες κύριες πτυχές** του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα(Petroroulos, 2019):

- ✓ Μεσογειακή κουζίνα
- ✓ Ταβέρνες και εστιατόρια
- ✓ Φρέσκα και τοπικά προϊόντα
- ✓ Φαγητό σε εξωτερικούς χώρους
- ✓ Κουλτούρα του καφέ
- ✓ Τουριστικός αντίκτυπος
- ✓ Γαστρονομικός τουρισμός
- ✓ Κρασί και οινοπνευματώδη ποτά
- ✓ Προκλήσεις και ευκαιρίες
- ✓ COVID-19 επιπτώσεις

Η πανδημία είχε ηχηρό αντίκτυπο στον κλάδο της εστίασης, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι περιορισμοί σε συνδυασμό με τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών οδήγησαν το μεγαλύτερο ποσοστό των εστιατορίων να προσαρμοστούν, προσφέροντας υπηρεσίες παράδοσης, ηλεκτρονικές παραγγελίες, αλλά και εφαρμόζοντας μέτρα ασφαλείας.

Παρά τις όλες προκλήσεις, ο συγκεκριμένος κλάδος παραμένει αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού και της οικονομίας της χώρας, προσφέροντας στους κατοίκους και τους επισκέπτες μια πολύμορφη γαστρονομική εμπειρία.

4.2 Μελέτη του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα

Οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που έλαβαν χώρα την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα, αλλά και σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες του εξωτερικού, προκάλεσαν σημαντική πρόοδο στην ανάπτυξη του κλάδου.

Μερικοί από τους λόγους που οδήγησαν στην ανάπτυξη του κλάδου των εστιατορίων είναι (Vasileiou, 2009):

- 1) Το αυξημένο - διακεκομμένο ωράριο εργασίας και οι υπερωρίες**
- 2) Η επέκταση του διαστήματος των διακοπών των απασχολουμένων σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό επισκεψιμότητας στην Ελλάδα**
- 3) Η έλλειψη ελεύθερου χρόνου, κυρίως της γυναίκας για προετοιμασία φαγητού λόγω της αυξημένης απασχόλησής της**
- 4) Η αύξηση των οικογενειών χωρίς την ύπαρξη παιδιών**
- 5) Η ύπαρξη εγκαταστάσεων εστίασης σε χώρους συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού ατόμων, όπως χώροι απασχόλησης, χώροι αθλητικών δραστηριοτήτων, πανεπιστήμια**

4.3 Παρουσίαση του κλάδου της εστίασης στην Ελλάδα

Ο κλάδος της εστίασης στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σωρείας επιχειρήσεων «διασκορπισμένων» σε όλη την έκτασή της. Περιλαμβάνει: **α)** τον υπο-κλάδο των εστιατορίων και των κινητών μονάδων εστίασης (56.1), **β)** τον υπο-κλάδο των υπηρεσιών τροφοδοσίας (56.2) και **γ)** τον υπο-κλάδο των

δραστηριοτήτων παροχής ποτών (56.3). (Στατιστική Ταξινόμηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων, 2020)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μερικές πληροφορίες αναφορικά με το πλήθος των επιχειρήσεων εστίασης και τον κύκλο εργασιών τους για το 2024.

	ΠΛΗΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2024 (σε €)
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	79.458	11.117.232

Πίνακας : Ετήσιος κύκλος εργασιών (σε χιλ. ευρώ), επιχειρήσεων στον κλάδο των Υπηρεσιών Εστίασης (κλάδος 56 της ταξινόμησης NACE Αναθ. 2) κατά Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα 2024

Το σύνολο των επιχειρήσεων στον κλάδο ανέρχεται σε 79.458, γεγονός που αποκαλύπτει την ευρεία παρουσία τους και τον υψηλό βαθμό κατακερματισμού της αγοράς. Παράλληλα ο συνολικός κύκλος εργασιών για το έτος 2024 διαμορφώνεται στα 11.117.232 ευρώ, υπογραμμίζοντας τη σημαντική συμβολή του κλάδου στην ελληνική οικονομία. Τα συγκεκριμένα στοιχεία αναδεικνύουν, τόσο τη βαρύτητα του κλάδου σε όρους οικονομικής δραστηριότητας, όσο και τη δυναμική του, καθώς συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.4 Θετικά και αρνητικά του κλάδου της εστίασης

Ο κλάδος του επισιτισμού έχει άμεση σχέση με την πορεία της ελληνικής οικονομίας. Σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τη διατροφική αλυσίδα, ενέργειες που αφορούν τη διασκέδαση και την ευεξία.

Η ανάλυση του κλάδου της εστίασης θα ολοκληρωθεί με την παράθεση κάποιων θετικών και αρνητικών στοιχείων τα οποία ασκούν επιρροή στην επιπλέον ανάπτυξη του κλάδου (Patel, 2024).

Θετικά χαρακτηριστικά:

- ✓ Λειτουργία των χώρων εστίασης ταυτόχρονα και ως χώροι ψυχαγωγίας και κοινωνικής συναναστροφής των ανθρώπων, πέραν της απλής ανάγκης αυτών για κατανάλωση φαγητού

- ✓ Ύπαρξη πληθώρας επιλογών φαγητού οι οποίες ανταποκρίνονται σε όλες εκείνες τις διαφορετικές απαιτήσεις των ανθρώπων, είτε από άποψη ποιότητας, είτε από άποψη τιμής
- ✓ Αξιοσημείωτη πηγή εσόδων για τη χώρα μας αποτελεί ο τομέας του τουρισμού, ο οποίος με τη σειρά του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην άνοδο της ζήτησης για τις επιχειρήσεις εστίασης
- ✓ Εκτεταμένη χρήση τεχνολογίας και καινοτομιών από πλευράς των επιχειρήσεων εστίασης για έναν καλύτερο προγραμματισμό των διαδικασιών και των συστημάτων τους (*λειτουργία εξελιγμένων ψηφιακών τεχνολογιών*)
- ✓ Μεγάλη κερδοφορία των επιχειρήσεων εστίασης λόγω της αυξημένης ζήτησης
- ✓ Δημιουργία μεγάλου αριθμού θέσεων απασχόλησης εργαζομένων λόγω μεγέθους του κλάδου του επισιτισμού

Αρνητικά χαρακτηριστικά:

- ✓ Ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών επιχειρήσεων των οποίων η λειτουργία τους διαρκεί για μικρό χρονικό διάστημα λόγω μη τήρησης διάφορων προϋποθέσεων του θεσμικού πλαισίου, προκαλώντας αρνητικές επιπτώσεις σε ολόκληρο τον κλάδο
- ✓ Υψηλά λειτουργικά κέρδη
- ✓ Το ύψος του ΦΠΑ στα καταστήματα εστίασης
- ✓ Η ανάπτυξη και η άνοδος των ξενοδοχείων all inclusive, τα οποία παρέχουν πακέτα που συνήθως περιλαμβάνουν διαμονή, γεύματα, ποτά και γενικά κάμποσες δραστηριότητες ψυχαγωγίας σε μια συγκεκριμένη τιμή, ναι μεν προσφέρουν ευκολία στους ταξιδιώτες, από την άλλη όμως έχει και αρνητικές συνέπειες για τον τοπικό κλάδο της εστίασης στην εκάστοτε περιοχή
- ✓ Έλλειψη προσωπικού

4.5 Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS)

Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι περίπλοκο και πολύπλευρο, καθώς διαμορφώνεται από αλληλοδιαπλεκόμενα στοιχεία, μεταβλητές, παράγοντες και γεγονότα της ανθρώπινης δραστηριότητας στην οικονομική, κοινωνική, πολιτική και τεχνολογική σφαίρα. Οι αδιάκοπες αλλαγές που γίνονται σε όλους τους τομείς επηρεάζουν με τη σειρά τους τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος του κλάδου της εστίασης χρησιμοποιείται το εργαλείο της **PEST** ανάλυσης, το οποίο αναλύει το πολιτικό (*Political*), το οικονομικό (*Economic*), το κοινωνικό (*Social*) και το τεχνολογικό (*Technological*) περιβάλλον.

4.5.1 Πολιτικό-Νομοθετικό περιβάλλον

Το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία, καθώς και στο νομικό πλαίσιο που επικρατεί αναφορικά με τον τομέα δραστηριότητάς της. Η σταθεροποίηση της οικονομίας και το εύρος των κινδύνων που ενδέχεται να υπάρχουν έχουν άμεση σχέση με την επικρατούσα πολιτική κατάσταση, η οποία καθιστά μια επένδυση ελκυστική ή επικίνδυνη. Ένα σταθερό περιβάλλον είναι ελκυστικό για εγχώριες και ξένες επενδύσεις και τις εισροές κεφαλαίων, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη και την ευημερία της επιχειρηματικότητας.

Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα εκείνες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του επισιτισμού προσφέρουν τις υπηρεσίες τους καλύτερα με την ύπαρξη ενός σταθερού πολιτικού περιβάλλοντος το οποίο επιτρέπει την εφαρμογή των πολιτικών τους χωρίς να χρειαστεί να τις τροποποιήσουν λόγω των πολιτικών αλλαγών και αποφάσεων.

Μια πιθανή αλλαγή της κυβέρνησης έχει συνήθως ως αποτέλεσμα σε αλλαγή της στάσης της χώρας απέναντι στις επιχειρήσεις. Τον σημαντικότερο παράγοντα που διαμορφώνει το επίπεδο καχυποψίας αναφορικά με το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί το αποτέλεσμα των εκλογών στη χώρα μας. Κάθε κυβέρνηση και κάθε κυβερνητική πολιτική διαφέρει μεταξύ της όσον αφορά τις υποδομές, τις δαπάνες Δημοσίου, το περιβάλλον και άλλους τομείς οι οποίοι επηρεάζουν με άμεσο τρόπο τις επιχειρήσεις(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Οι **μεταβλητές** που εντάσσονται στο πολιτικό περιβάλλον είναι:

- η σταθεροποίηση της κυβέρνησης
- η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική και οι αποφάσεις
- η οικονομική πολιτική
- η φορολογία
- η νομοθεσία σχετικά με την εργασία
- οι νόμοι σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος
- ειδικά κίνητρα

Οι πολιτικές της κάθε κυβέρνησης διαφέρουν ως προς την οικονομία, την φορολόγηση, τις διάφορες νομοθεσίες περί εργασίας και περιβάλλοντος, καθώς και όλα τα κίνητρα που προσφέρει στις επιχειρήσεις. Τα παραπάνω στοιχεία και πληροφορίες λαμβάνονται υπόψη από την κάθε επιχείρηση ή εταιρεία, είτε αυτές είναι μικρομεσαίες, είτε μεγαλύτερες, προκειμένου να διακριβωθεί αν θα συνεχίσουν τη λειτουργία τους ή σταματήσουν τη δραστηριοποίησή τους στη χώρα αυτή.

Ξεχωριστός λόγος οφείλεται να γίνει για τον σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζει η φορολογία της χώρας στον κλάδο της εστίασης. Όσο πιο υψηλή είναι η φορολογία, τόσο λιγότερο ελκυστικός είναι ο κλάδος.

Η παρ. 9 του άρθρου 53 του νόμου 5073/2023 αναφέρεται στην διάθεση αλκοολούχων ποτών και ροφημάτων από επιχειρήσεις εστίασης, πλην κέντρων εστίασης και στην υπαγωγή κανονικού συντελεστή ΦΠΑ. Η διάθεση καφέ, κακάο, τσαγιού, χαμομηλιού και λοιπων αφεψημάτων συνεχίζει να υπάγεται σε χαμηλότερο συντελεστή. Συνοπτικά:

- **13%** (έως 30/06/2024) για καφέ, κακάο, τσάι, χαμομήλι, αφεψήματα
- **24%** (έως 30/06/2024) για **αλκοολούχα ποτά** για κατανάλωση εντός ή εκτός καταστήματος
- **24%** (έως 30/06/2024) για **μη αλκοολούχα ποτά** για κατανάλωση **εντός** καταστήματος και **13%** (έως 30/06/2024) για κατανάλωση **εκτός** καταστήματος

Εκτός της πολιτικής σταθερότητας, της φορολόγησης στην εστίαση και των υπολοίπων, στο πολιτικό-νομικό περιβάλλον εμπίπτει το νομικό πλαίσιο που

καθορίζει τον τομέα των τροφίμων και γενικά του φαγητού εκτός σπιτιού, αλλά και το ολόένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον ως προς την προστασία του περιβάλλοντος και την «**πράσινη επιχειρηματικότητα**».

Το νομικό πλαίσιο παίζει σπουδαίο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις εστίασης. Είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν ακολουθώντας συγκεκριμένους νομικούς κανόνες, οι οποίοι έχουν στόχο τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των τροφίμων, την ενημέρωση και ασφάλεια των καταναλωτών, αλλά και γενικά θέματα υγειονομικού ενδιαφέροντος. Ο κανονισμός 1169/2011 ως προς την πληροφόρηση των τροφίμων στους καταναλωτές έχει ισχύ για τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων τροφίμων σε όλη τη διάρκεια της πορείας της τροφικής αλυσίδας και για όλα τα τρόφιμα με προορισμό τον τελικό καταναλωτή, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που προσφέρονται από τις μονάδες εστίασης και εκείνων που προσφέρονται για παράδοση στις μονάδες εστίασης(europra.eu, 2011).

Η υγειονομική διάταξη Υ.Α. Υ1γ/Γ.Π/ οικ. 96967/2012 («Υγειονομικοί όροι και προϋποθέσεις λειτουργίας επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών») αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αυτοελέγχονται και να εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας/υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων. Αναγκαία συνθήκη προκειμένου να δοθεί άδεια στα καταστήματα εστίασης αποτελεί η πραγματοποίηση αυστηρού ελέγχου ως προς την εφαρμογή των συστημάτων αυτοελέγχου, όπως είναι για παράδειγμα το σύστημα ελέγχου τροφίμων HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*), το οποίο βασίζεται στην πρόληψη.

Κατά τη διάρκεια ανάλυσης του πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να παραμεληθεί η σημασία της προστασίας του περιβάλλοντος και η επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων για «πράσινη επιχειρηματικότητα». Λόγω της σημαντικότητας των περιβαλλοντικών ζητημάτων (π.χ *κλιματική αλλαγή*), το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις έχει διαφοροποιηθεί, έχοντας ως συνέπεια την ανάγκη για πιο αυστηρή νομοθεσία και την τάση για προϊόντα και υπηρεσίες 'φιλικά' προς το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που σέβονται το φυσικό περιβάλλον και εκτελούν τα έργα τους 'φιλικά' προς σε αυτό υπερσχύουν έναντι των υπολοίπων, διατηρώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο των εστιατορίων και συντελώντας στην αποδοχή τους από τους καταναλωτές/πελάτες(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

4.5.2 Οικονομικό περιβάλλον

Όλες οι επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης, είτε μικρομεσαίου μεγέθους, είτε μεγαλύτερου, επηρεάζονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο λόγω της δραστηριοποίησής τους σε μία οικονομία. Σημαντικό παράγοντα στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι στρατηγικές αποτελεί το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Τα βασικότερα μεγέθη τα οποία περιεργάζονται καθώς γίνεται ανάλυση του συγκεκριμένου περιβάλλοντος είναι(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015):

- το Α.Ε.Π (*Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν*) και το εισόδημα κατά κεφαλήν
- η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού
- το ποσοστό της ανεργίας και το ύψος των μισθών των εργαζομένων
- η γενικευμένη αύξηση των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών (*πληθωρισμός*)
- το στάδιο της οικονομικής διακύμανσης (*οικονομικός κύκλος*)
- τα επιτόκια
- η συναλλαγματική ισοτιμία του νομίσματος
- η νομισματική και δημοσιονομική πολιτική
- ο αριθμός και το μέγεθος των επενδύσεων

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν σε μια οικονομία συγκροτείται από το άθροισμα του αριθμού των αγαθών, υλικών και άυλων, τα οποία παράγονται από την οικονομία αυτή σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται το ΑΕΠ δείχνει το ύψος της ευημερίας της χώρας.

Το **ΑΕΠ** της Ελλάδας ανήλθε στα 201,5 δισεκατομμύρια ευρώ το 2024 σε σχέση με το 2023, το οποίο ανήλθε στα 197 δισεκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας αξιολογητή αύξηση 0,9%. Με βάση τα διαθέσιμα εποχικά διορθωμένα στοιχεία, το **Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)** σε όρους όγκου, κατά το 4ο τρίμηνο 2024 παρουσίασε **αύξηση κατά 0,9%**, σε σχέση με το 3ο τρίμηνο 2024, ενώ σε σύγκριση με το 4ο τρίμηνο 2023 παρουσίασε **αύξηση κατά 2,6%**(ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Ο **πληθωρισμός**, από την άλλη πλευρά, προκαλεί άγχος και φόβο στους πολίτες και στις κυβερνήσεις ταυτόχρονα. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Δεκέμβριο του 2024 διαμορφώθηκε στο 2.6% σε σχέση με το 2.4% του προηγούμενου μήνα, ενώ πιο συγκεκριμένα, ο πληθωρισμός των τροφίμων τον Δεκέμβριο του 2024 διαμορφώθηκε στο -0.3%.

Αξιοσημείωτη είναι η καταγραφή των μεγάλων **ανατιμήσεων** κυρίως στον τομέα των τροφίμων, με τη μεγαλύτερη αύξηση να είναι αυτή της τάξεως του 29.9% στο φυσικό αέριο και την αντίστοιχη μείωση να είναι αυτή του 28,3% στα έλαια και λίπη, όπως αυτές καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα με τις σημαντικότερες μεταβολές των τιμών από τη σύγκριση δεικτών Απριλίου 2025 με τον Απρίλιο του 2024.

ΑΓΑΘΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)
Ψωμί και δημητριακά	3,3
Κρέατα	5,,4
Ψάρια	8,9
Αυγά	3,2
Έλαια και λίπη	- 28,3
Φρούτα	8,2
Λαχανικά	2,8
Ζάχαρη - σοκολάτα - γλυκά - παγωτά	5,8
Λοιπά τρόφιμα	3,0
Καφές - κακάο - τσάι	10,6
Μεταλλικό νερό - αναψυκτικά – χυμοί	2,1
Αλκοολούχα ποτά	1,2
Ένδυση και υπόδηση	4,6
Φυσικό αέριο	29,9
Ενοίκια κατοικιών	10,8

Επισκευή και συντήρηση κατοικίας	5,9
Πετρέλαιο θέρμανσης	-12,9
Στερεά καύσιμα	-3,8
Έπιπλα, διακοσμητικά είδη	3,7
Τηλεφωνικές υπηρεσίες	2

Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτες τιμών καταναλωτή - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Σύμφωνα με την κατανομή των απασχολούμενων, στον παρακάτω πίνακα σημειώνεται η κατανομή αυτή ανά περιφέρεια στον κλάδο της εστίασης.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Αττική	66.630	63.088	73.566	79.663	82.787	79.101	84.442	100.188	100.902	90.130
Κεντρική Μακεδονία	33.599	34.823	37.375	39.918	41.093	39.948	38.155	40.255	39.892	34.175
Θεσσαλία	14.474	10.216	11.047	17.264	20.032	23.571	16.898	16.840	17.394	17.774
Δυτική Ελλάδα	12.936	13.062	13.536	16.639	14.041	15.794	17.931	15.826	14.466	17.769
Κρήτη	13.610	13.985	17.069	19.825	19.380	16.180	18.427	20.662	18.245	13.346
Στερεά Ελλάδα	12.841	11.401	10.197	12.610	14.266	16.146	12.654	13.777	14.238	12.003
Αν. Μακεδονία & Θράκη	8.649	7.614	10.499	13.845	13.840	12.911	15.025	15.845	11.523	10.059
Ιόνια Νησιά	7.319	6.343	5.386	5.474	9.763	10.532	11.451	9.754	7.943	9.790
Πελοπόννησος	10.000	10.808	12.876	14.438	13.532	15.662	13.500	15.572	14.095	9.126
Νότιο Αιγαίο	10.198	11.593	11.116	12.130	15.454	13.198	15.239	15.189	11.526	7.833
Ήπειρος	6.757	6.683	7.557	7.914	6.873	9.898	11.697	11.273	9.594	6.981
Δυτική Μακεδονία	4.965	4.894	5.996	5.655	5.300	5.460	5.049	4.836	6.472	5.123
Βόρειο Αιγαίο	3.256	3.613	4.319	4.307	5.122	4.820	5.758	7.380	7.152	4.920
Σύνολο	205.235	198.122	220.540	249.681	261.484	263.222	266.227	287.398	273.443	239.031

Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Οι απασχολούμενοι στις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών εστίασης την περίοδο 2012-2021 αυξήθηκαν κατά +16.5% (από 205,2 χιλ. το 2012 σε 239,0 χιλ. το 2021). Σε ότι αφορά την περιφερειακή κατανομή για τον κλάδο της εστίασης το 2021, διαπιστώνεται ότι οι περιφέρειες Αττικής (37,7%) και κεντρικής Μακεδονίας (14,3%) εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά, συγκεντρώνοντας συνολικά το 52% των εργαζομένων στον κλάδο (INSETE, 2022).

4.5.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον αποτελείται από χαρακτηριστικά τα οποία αφορούν αξίες, πεποιθήσεις και ιδανικά. Όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές, όχι μόνο του τρόπου ζωής των ανθρώπων, αλλά και

των κοινωνικών συνθηκών που επιδρούν θετικά ή αρνητικά τη ζήτηση των προϊόντων(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Το άγχος και η πίεση είναι αποτελέσματα των γρήγορων ρυθμών της σύγχρονης ζωής, της πολύωρης παραμονής των ανθρώπων στην εργασία τους και συνεπώς του μειωμένου ελεύθερου χρόνου τους. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτή την πίεση και το βάρος όλων των υποχρεώσεων κατά τη διάρκεια της καθημερινότητάς τους, η πλειοψηφία των καταναλωτών δείχνουν προτίμηση σε έναν υγιεινό τρόπο ζωής μέσω των διατροφικών τους επιλογών.

Η τάση για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, στον οποίο ενδέχεται να συγκαταλέγονται η ιχνηλασιμότητα των τροφίμων και των καλών πρώτων υλών, η χορτοφαγική και φυτικής βάσης διατροφή, η ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση προϊόντων χωρίς γλουτένη και λακτόζη, τα βιολογικά και χωρίς ζάχαρη προϊόντα, η προτίμηση χρήσης και αγοράς προϊόντων από τοπικούς παραγωγούς, η αποτελεσματικότερη διαχείριση τροφίμων και ποσοτήτων (*zero waste*), καθώς και η επιλογή συσκευασιών φιλικών προς το περιβάλλον (*πράσινη επιχειρηματικότητα*) στις οποίες αναγράφεται και ο τρόπος προέλευσης των εκάστοτε προϊόντων έχει πλέον οδηγήσει τους καταναλωτές να επιλέγουν γεύματα και αφεψήματα με βάση τις προαναφερόμενες σύγχρονες τάσεις και προτιμήσεις εκείνων.

4.5.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Για την ύπαρξη και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εκμετάλλευσης πιθανών ευκαιριών, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον τομέα της τεχνολογίας. Θέματα που περιλαμβάνονται στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτά των βελτιώσεων σε διαδικασίες παραγωγής και μεθόδους αυτοματοποίησης, των αλλαγών στον τρόπο που τα δεδομένα επεξεργάζονται, των γενικότερων καινοτομιών(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Άλλοι παράγοντες που συνθέτουν το περιβάλλον αυτό είναι:

- η ταχύτητα διάδοσης των τεχνολογιών
- η ύπαρξη υποδομών στις τηλεπικοινωνίες
- η εξάπλωση του Διαδικτύου
- social media & marketing

Τα εστιατόρια και γενικότερα οι επιχειρήσεις εστίασης, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο, ακολουθούν ορισμένες ψηφιακές τάσεις και εργαλεία, όπως(Farooq, 2021):

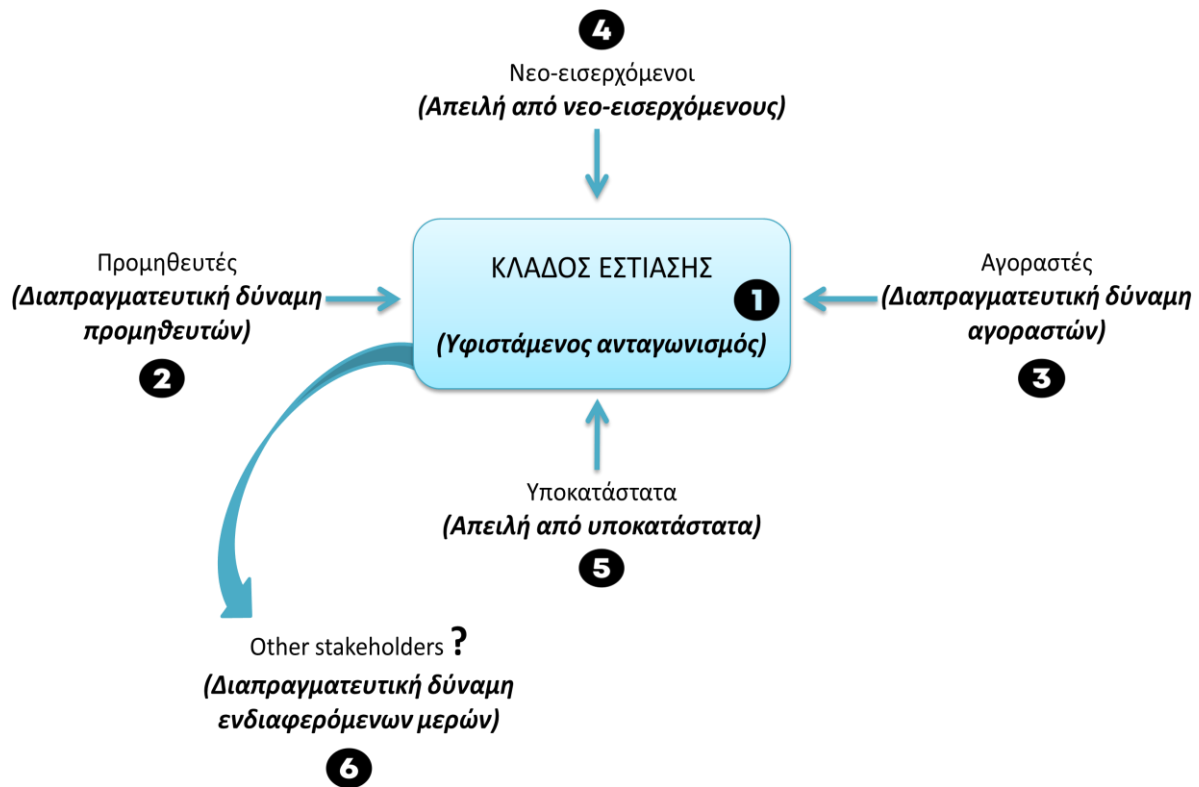
- το σύστημα παραγγελιών μέσω Διαδικτύου και αντίστοιχες εφαρμογές
- η διαδικτυακή ανέπαφη πληρωμή
- η ηλεκτρονική μέθοδος κρατήσεων
- τα Kitchen Display Systems KDS (*ψηφιακοί πίνακες μέσα στην κουζίνα*), εργαλείο με το οποίο το προσωπικό της κουζίνας βελτιώνει τις καθημερινές του εργασίες (*εμφάνιση παραγγελιών αυτόματα, ειδικές διατροφικές προτιμήσεις, εμφάνιση αποθέματος, εσωτερική επικοινωνία, καλύτερος γενικός προγραμματισμός και οργάνωση*)
- η αυτοματοποίηση στη διαχείριση του αποθέματος
- οι κωδικοί QR και τα διαδικτυακά μενού
- ο καθαρισμός του αέρα μέσω των συστημάτων απολύμανσης

4.6 Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος

Στο μικρο-περιβάλλον, η επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζεται άμεσα από την ύπαρξη πολλών παραγόντων. Η εκάστοτε επιχείρηση έχει ως σκοπό τον συντονισμό και τον συνδυασμό εκείνων, έτσι ώστε να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Οι παράγοντες αλληλεπιδρούν διαρκώς με την επιχείρηση, αποτελώντας τα συστατικά στοιχεία, όχι μόνο των μεμονωμένων κλάδων, αλλά και γενικότερα της οικονομίας(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Το μικρο-περιβάλλον είναι αυτό που συνδέεται άμεσα με την εκάστοτε επιχείρηση και περιλαμβάνει τα δεδομένα ή τις ομάδες που διαμορφώνονται από τις βασικές λειτουργίες εκείνης. Κάθε ένα υποσύνολο έχει τα δικά του κριτήρια για τον καθορισμό του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της επιχείρησης.

Ο βαθμός του ανταγωνισμού στον κλάδο απασχολεί έντονα το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων εστίασης, όπως αυτό συμβαίνει σε όλους τους κλάδους μιας οικονομίας. Η ένταση αυτή προσδιορίζεται από τις παρακάτω πέντε δυνάμεις του Porter(Porter M. , 1980):



4.6.1 Υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εστίασης

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο του επισιτισμού στην Ελλάδα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες με τους οποίους διαμορφώνεται το τοπίο και η δυναμική της αγοράς. Ορισμένες πτυχές του ανταγωνισμού στον ελληνικό κλάδο της εστίασης είναι οι εξής:

- **Αριθμός και ποικιλομορφία των ανταγωνιστών**

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό εστιατορίων και χώρων εστίασης, ο οποίος περιλαμβάνει από παραδοσιακές ταβέρνες και μικρά παντοπωλεία μέχρι και εκλεκτά εστιατόρια και διεθνείς αλυσίδες. Η ποικιλομορφία των επιλογών δημιουργεί ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό, όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

- **Κορεσμός αγοράς**

Σε ορισμένες αστικές περιοχές και δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς ενδέχεται να υπάρξει κορεσμός, ο οποίος οδηγεί με τη σειρά του σε έντονο ανταγωνισμό. Έτσι, οι νέο-εισερχόμενοι είναι δύσκολο να εδραιωθούν, ενώ ταυτόχρονα η προσπάθεια των υφιστάμενων επιχειρήσεων να ξεχωρίσουν είναι εξίσου δύσκολη.

- **Τουριστική επιρροή**

Ο τουρισμός σαφώς επηρεάζει τον κλάδο της εστίασης. Αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των εστιατορίων σε γνωστούς τουριστικούς προορισμούς παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια των τουριστικών περιόδων αιχμής, ενώ μειωμένος σε περιόδους εκτός αιχμής.

- **Ανταγωνισμός τιμών**

Σπουδαίο παράγοντα για τον κλάδο εστίασης της Ελλάδας αποτελεί ο ανταγωνισμός στις τιμές. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται βάσει στρατηγικών τιμολόγησης.

- **Τάσεις γαστρονομίας και διαφοροποίηση**

Οι μοναδικές γαστρονομικές προσφορές, οι καινοτόμες επιλογές στα μενού ή η χρήση τοπικών και βιολογικών προϊόντων αποτελούν στοιχεία διαφοροποίησης των επιχειρήσεων εστίασης και επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παρακολούθηση και η εκμετάλλευση των διατροφικών τάσεων βοηθάει τις επιχειρήσεις να διακριθούν στον κλάδο.

- **Προκλήσεις στην αλυσίδα εφοδιασμού**

Η πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες μαζί με την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα.

Ο κλάδος της εστίασης στην Ελλάδα αποτελεί έναν κλάδο έντονο και άκρως ανταγωνιστικό, κυρίως λόγω της ύπαρξης σωρείας επιχειρήσεων. Ο οξύς ανταγωνισμός ασκεί ιδιαίτερη πίεση, όχι μόνο στις τιμές (*στρατηγικές τιμολόγησης*) και την ποιότητα, αλλά και στην εξυπηρέτηση και την ολοκληρωμένη εμπειρία που βιώνει ο καταναλωτής.

Ζωτικής σημασίας για τα εστιατόρια και τους χώρους εστίασης στο σύνολο, προκειμένου να υπερισχύσουν στην αγορά αποτελεί η διαφοροποίηση μέσω των εξαιρετικών προσφορών (*value for money*) και των προγραμμάτων ανταμοιβής (*loyalty*), της ατμόσφαιρας και της ψυχαγωγίας, των στρατηγικών marketing και των σύγχρονων στρατηγικών γενικότερα.

Το χτίσιμο μιας καλής εντύπωσης και φήμης, καθώς και η διατήρησή της είναι αρκετά σημαντικό για τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η σθεναρή αφοσίωση των πελατών, οι καλές κριτικές και η διαφήμιση μέσω του στόματος (*Word of Mouth, WOM*) ενδέχεται να δώσουν ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, βλαβερά για τα εστιατόρια μπορεί να αποδειχθούν τα αρνητικά σχόλια και περιστατικά.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Υψηλός

4.6.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο του επισιτισμού επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Porter M. , 1980):

- **Ιδιαίτερα συστατικά και εξειδικευμένοι προμηθευτές**

Στην περίπτωση που ένα εστιατόριο στηρίζεται σε πρώτες ύλες που προέρχονται από τοπικούς παραγωγούς και προμηθευτές, δηλαδή από περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται. Αποτελεί δύσκολο το ενδεχόμενο αλλαγής προμηθευτών χωρίς να επηρεαστεί ο κατάλογός του.

- **Κόστος αλλαγής**

Το υψηλό κόστος αλλαγής που μπορεί να προκύψει, είτε από ενδεχόμενη εκ νέου εκπαίδευση του προσωπικού ή αναπροσαρμογή των συνταγών, είτε από αλλαγή στην αλυσίδα εφοδιασμού, οδηγεί τα εστιατόρια στο να κρατούν τους ήδη συνεργαζόμενους προμηθευτές, δίνοντάς τους μεγαλύτερη ισχύ.

- **Αριθμός διαθέσιμων προμηθευτών**

Εάν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, η διαπραγματευτική του δύναμη αυξάνεται, καθώς οι επιχειρήσεις εστίασης διαθέτουν λιγότερες εναλλακτικές λύσεις για την προμήθεια των ειδών που απαιτούνται.

- **Τοπικοί προμηθευτές**

Τα εστιατόρια που προμηθεύονται με τοπικά προϊόντα έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς ο αριθμός αυτών των προμηθευτών που εφοδιάζουν με φρέσκα και μοναδικά τοπικά προϊόντα είναι σχετικά μικρότερος.

- **Οικονομικοί παράγοντες**

Οι οικονομικές συνθήκες στη χώρα μας επηρεάζουν τη δύναμη των προμηθευτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η οικονομική ύφεση κατά τη διάρκεια της

οποίας οι προμηθευτές είναι πρόθυμοι να έρθουν σε διαπραγμάτευση για τη διατήρηση των επιχειρήσεών τους.

- **Κυβερνητικοί κανονισμοί**

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ρυθμιστικοί παράγοντες λόγω της ύπαρξης, από πλευράς προμηθευτών, περιορισμών και πιστοποιήσεων.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενδέχεται να διαφοροποιείται αναλόγως της κατηγορίας της επιχείρησης. Από τη μία πλευρά, οι μεγάλες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην εστίαση, καθώς και οι μεμωνομένες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές εξαιτίας της ύπαρξης οικονομιών κλίμακας, ενώ στις μικρότερες η διαπραγματευτική δύναμη είναι σαφώς χαμηλότερη, κυρίως λόγω της εύκολης εναλλαγής προμηθευτών.

Οι μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ των εστιατορίων και των προμηθευτών επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη. Οι καθιερωμένες συνεργασίες παρέχουν καλύτερους όρους και πρόσβαση σε αποκλειστικά προϊόντα.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Χαμηλή προς μέτρια

4.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο του επισιτισμού επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Porter M. , 1980):

- **Διαδικτυακές κριτικές**

Οι διαδικτυακές κριτικές και οι διάφορες πλατφόρμες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη φήμη του εκάστοτε εστιατορίου με αποτέλεσμα να επηρεάζουν με τη σειρά τους τους υπόλοιπους και συνεπώς την επιτυχία του εστιατορίου αυτού.

- **Ευαισθησία στην τιμή**

Οι οικονομικές συνθήκες καταστούν τους καταναλωτές ευαίσθητους στις τιμές, οι οποίοι αναζητούν περισσότερο από ποτέ προωθητικές ενέργειες και εκπτώσεις.

- **Εμπειρία του πελάτη**

Η συνολική εμπειρία που λαμβάνει ο πελάτης (*ποιότητα υπηρεσιών, περιβάλλον, ποικιλία επιλογών μενού*) συμβάλλει στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς εκείνος αναζητεί αξία για τα χρήματα που θα δαπανήσουν.

Στην Ελλάδα, οι καταναλωτές έχουν να επιλέξουν από ένα μεγάλο εύρους φάσμα επιλογών μεταξύ των εστιατορίων και χώρων εστίασης. Η επιρροή μέσω των κριτικών στο Διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε συνδυασμό με τη δυνατότητα των ανθρώπων να αλλάζουν τις επιλογές τους προσδίδει σε αυτούς σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

Οι χώροι εστίασης στην Ελλάδα οφείλουν να έχουν ως κύριο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών, έτσι ώστε να διατηρήσουν και να προσελκύσουν πελάτες σε αυτό το περιβάλλον υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Υψηλή

4.6.4 Απειλή από νεο-εισερχόμενους

Αν και ο κλάδος είναι ανοιχτός σε νέο-εισερχόμενους, υπάρχουν κάποια εμπόδια τα οποία αποτρέπουν την είσοδο νέων παικτών. Τα συγκεκριμένα εμπόδια περιλαμβάνουν την ανάγκη για αρχικό κεφάλαιο, την απόκτηση των αναγκαίων αδειών, την καθιέρωση της παρουσίας και την αναγνώριση εμπορικού σήματος, καθώς και την αντιμετώπιση πολυσύνθετων κανονισμών. Τα εστιατόρια που ήδη υπάρχουν στον κλάδο μπορεί να χαίρουν αφοσίωσης από τους πελάτες.

Η απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο του επισιτισμού στην Ελλάδα επηρεάζεται και αυτή από διάφορους παράγοντες. Ορισμένες ενδεχόμενες απειλές που χρήζουν αντιμετώπισης από τα εστιατόρια λόγω των νεο-εισερχόμενων είναι οι εξής (Porter M. , 1980):

- **Χαμηλά εμπόδια εισόδου**

Οι νεο-εισερχόμενοι μπορούν να εδραιωθούν στην αγορά χωρίς δυσκολία χάρη στις μικρές απαιτήσεις των κεφαλαίων και των καθόλου πολύπλοκων διαδικασιών για αδειοδότηση.

- **Καινοτομία & Τεχνολογία**

Εκείνα τα εστιατόρια που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την αξιοποίηση της τεχνολογίας (ηλεκτρονικές παραγγελίες, υπηρεσίες παράδοσης, ιδιαίτερες εμπειρίες) μπορούν εύκολα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Τοποθεσία & Προσβασιμότητα**

Οι εισερχόμενοι που επιθυμούν να εισαχθούν στον κλάδο θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βάση στην τοποθεσία της επιχείρησης που επρόκειτο να λειτουργήσουν, τοποθετώντας την σε δημοφιλείς ή υποεξυπηρετούμενες περιοχές, έτσι ώστε να ελκύσουν το ενδιαφέρον των πελατών. Οι επιλογές των καταναλωτών βασίζονται σε μεγάλο βαθμό από την προσβασιμότητα και την ορατότητα.

- **Διαφοροποίηση μάρκας**

Το ισχυρό branding, ακόμα και μια ενδιαφέρουσα ιστορία αποτελούν παράγοντες οι οποίοι τραβούν την προσοχή από τα υφιστάμενες επιχειρήσεις.

- **Μεταβαλλόμενες προτιμήσεις καταναλωτών**

Σε περιπτώσεις που οι νεο-εισερχόμενοι προσαρμόζονται σε μικρό χρονικό διάστημα στις συνεχώς εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών μπορούν να προσελκύσουν τμήμα της αγοράς το οποίο δεν έχει την ανάλογη εξυπηρέτηση από τα υφιστάμενα εστιατόρια.

- **Οικονομικοί παράγοντες**

Οι εκάστοτε οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την είσοδο νέων επιχειρηματιών. Οι επιχειρηματίες αυτοί προτιμούν οι επενδύσεις τους να πραγματοποιούνται σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης. Από την άλλη πλευρά, η ικανότητα των υφιστάμενων επιχειρήσεων εστίασης να ανταγωνιστούν τους νεο-εισερχόμενους περιορίζεται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

- **Κυβερνητικοί κανονισμοί**

Όταν οι κανονιστικές αλλαγές δεν παρεμποδίζουν τους νεο-εισερχόμενους να περιηγηθούν σε κανονισμούς αδειοδότησης, υγείας και ασφάλειας, αυτό μπορεί να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματιών να εισαχθούν στην αγορά, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό.

- **Αλυσίδα εφοδιασμού και συνεργασίες**

Οι νεο-εισερχόμενοι ενδέχεται να δημιουργήσουν καινοτόμες συμπράξεις ή συνεργασίες στην αλυσίδα εφοδιασμού που θα τους δώσει ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Σε αυτό περιλαμβάνεται η προμήθεια υψηλής ποιότητας, τα τοπικά παραγόμενα συστατικά ή τη δημιουργία συμμαχιών με υπηρεσίες παράδοσης τροφίμων.

Προκειμένου να ελαττωθεί ο αριθμός των απειλών, τα υφιστάμενα εστιατόρια πρέπει να είναι ευέλικτα μέσω διαρκής καινοτομίας, εστίασης στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς. Το ισχυρό εμπορικό σήμα, η εκμετάλλευση της τεχνολογίας και η διατήρηση της ποιότητας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τους νέο-εισερχόμενους.

Απειλή από νεο-εισερχόμενους: Χαμηλή έως μέτρια

4.6.5 Απειλή από υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα του κλάδου της εστίασης αποτελούνται κυρίως από τροφές και ποτά που διατίθενται εκτός αυτού. Ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα της κατανάλωσης τροφής-γεύματος από κλάδο παραδοσιακής εστίασης ή ακόμα και τυποποιημένου-έτοιμου γεύματος από οποιοδήποτε σούπερ μάρκετ.

Υπάρχουν επίσης άτομα που ετοιμάζουν το γεύμα τους στο σπίτι τους προκειμένου εκείνο να καταναλωθεί κατά τη διάρκεια της ημέρας είτε για οικονομικούς λόγους είτε διότι θεωρούν ότι η παρασκευή του φαγητού από τους ίδιους είναι ανώτερη από άποψη ποιότητας.

Στον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα, οι απειλές της υποκατάστασης ενδέχεται να προέλθουν από διάφορες πηγές, όπως:

- **Οικιακή μαγειρική (μέτρια απειλή)**

Η παραδοσιακή ελληνική κουζίνα παρασκευάζεται κατά κύριο λόγο στο σπίτι, κυρίως όταν πρόκειται για οικογενειακές συγκεντρώσεις. Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες σε συνδυασμό με τις αλλαγές στην καθημερινότητα των ανθρώπων επηρεάζουν τους καταναλωτές με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να έχουν προτίμηση τα σπιτικά γεύματα.

- **Αλυσίδες γρήγορου φαγητού (μέτρια απειλή)**

Οι συγκεκριμένες αλυσίδες φαγητού οι οποίες προσφέρουν άμεσες και οικονομικότερες επιλογές μπορεί να θεωρηθούν υποκατάστατα για κάποιες περιστάσεις εστίασης, κυρίως μεταξύ εκείνων που τους ενδιαφέρει η αμεσότητα και η ευκολία.

- **Εναλλακτικές επιλογές φαγητού (μέτρια απειλή)**

Αναλόγως των προτιμήσεων και των τάσεων των καταναλωτών, οι εναλλακτικές επιλογές στην εστίαση, όπως για παράδειγμα τα φορητά φαγητού, το φαγητό του «δρόμου» ή οι εκδηλώσεις pop-up αποτελούν υποκατάστατα των παραδοσιακών εστιατορίων.

- **Πολιτιστικές αλλαγές (μεταβλητές απειλές)**

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα κοινωνικά πρότυπα και στις προτιμήσεις συγκεκριμένου τρόπου ζωής επηρεάζουν την αντίληψη των ανθρώπων για το φαγητό έξω. Στην περίπτωση που υπάρξει πολιτιστική μετατόπιση προς τις πιο υγιεινές ή πιο βιώσιμες διατροφικές συνήθειες, αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει τα πρότυπα υποκατάστασης.

Παρόλο της ύπαρξης διάφορων επιλογών εστίασης, συμπεριλαμβανομένων των σπιτικών γευμάτων και των γευμάτων τα οποία παραλαμβάνονται, η σημασία του φαγητού και του ποτού σε εξωτερικούς χώρους, καθώς και η όλη εμπειρία που προσφέρει μετριάζουν την απειλή. Εντούτοις, οι οικονομικοί παράγοντες (*πληθωρισμός και αυξήσεις τιμών στα προϊόντα*) και οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των ανθρώπων επηρεάζουν τη θέληση αντικατάστασης της εστίασης έξω με άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Απειλή από υποκατάστατα: Μέτρια

4.6.6 Διαπραγματευτική δύναμη ενδιαφερόμενων μερών

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (*other stakeholders*) επηρεάζουν τον κλάδο, αλλά δεν ανήκουν στις 5 δυνάμεις του Porter. Στον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα, διάφοροι ενδιαφερόμενοι κατέχουν διαφορετικά επίπεδα διαπραγματευτικής ισχύος, επηρεάζοντας έτσι τη δυναμική και τη λειτουργία των εστιατορίων. Τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη και η διαπραγματευτική τους δύναμη στον κλάδο αυτό είναι (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015):

- ***Οι εργαζόμενοι (μέτρια δύναμη)***

Η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού κουζίνας και εξυπηρέτησης επηρεάζει με το δικό της τρόπο τη λειτουργία των επιχειρήσεων εστίασης. Το προσωπικό με εμπειρία έχει μέτρια διαπραγματευτική δύναμη, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια περιόδων αιχμής ή σε περιοχές με υψηλό ανταγωνισμό για εύρεση εργαζομένων «ταλέντων». Σημαντικό ρόλο στη διατήρηση του ευεργετικού προσωπικού διαδραματίζει η ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και οι συνθήκες εργασίας.

- ***Οι επενδυτές και δανειστές (μέτρια έως υψηλή δύναμη)***

Οι επενδυτές και οι δανειστές, συν των τραπεζών και των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων, ενδέχεται να έχουν σπουδαίο αντίκτυπο στις δραστηριότητες του εστιατορίου. Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν εξαρτάται είτε από την οικονομική κατάσταση και ευημερία του εστιατορίου, είτε από τις προοπτικές ανάπτυξής του και την ικανότητά του να αντιδρά θετικά σε οικονομικές υποχρεώσεις. Η αντιμετώπιση τυχόν όρων που θέτουν οι επενδυτές και οι δανειστές αποτελεί αναπόφευκτο γεγονός στην προσπάθεια των εστιατορίων για αναζήτηση χρηματοδοτήσεων.

- ***Οι κυβερνητικές και ρυθμιστικές αρχές (υψηλή δύναμη)***

Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη ασκούν οι κυβερνήσεις και οι ρυθμιστικές αρχές μέσω απαιτήσεων αδειοδότησης, προτύπων υγείας και ασφάλειας, εργασιακών κανονισμών και πολιτικών σχετικές με τη φορολογία. Τα εστιατόρια οφείλουν να συμμορφώνονται σε αυτούς τους κανονισμούς. Η μη τήρηση των προτύπων οδηγεί σε πρόστιμα, κυρώσεις, ακόμη και κλείσιμο της επιχείρησης.

- ***Οι ανταγωνιστές (μέτρια έως υψηλή δύναμη)***

Η διαπραγματευτική δύναμη των ανταγωνιστών επηρεάζεται από τον βαθμό ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εστιατορίων στην Ελλάδα. Όπου υπάρχει υψηλός κορεσμός, υπάρχει και έντονος ανταγωνισμός για τους πελάτες, έχοντας ως αποτέλεσμα ενδεχόμενο πόλεμο στις τιμές ή την ανάγκη διαφοροποιημένων στρατηγικών για να ξεχωρίσουν.

- ***Οι τοπικές κοινότητες (μέτρια δύναμη)***

Η φήμη, η επιτυχία και η βιωσιμότητα ενός εστιατορίου επηρεάζεται από τη σχέση που επικρατεί με την τοπική κοινότητα. Η επαφή με την κοινότητα, η συμμετοχή σε τοπικές εκδηλώσεις και η αντιμετώπιση ανησυχιών ή ζητημάτων συμβάλει στην εξασφάλιση της θετικής του εικόνας.

- **Η τουριστική βιομηχανία (μέτρια έως υψηλή δύναμη)**

Η επιτυχία ενός εστιατορίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα προσέλκυσης τουριστών, την συνεργασία με τα ταξιδιωτικά γραφεία και πράκτορες και την προσαρμογή στις εποχιακές διακυμάνσεις.

Η κατανόηση της διαπραγματευτικής δύναμης όλων των ενδιαφερόμενων μερών αποτελεί ζωτικής σημασίας ζήτημα για τους επιχειρηματίες και τους φορείς εκμετάλλευσης εστιατορίων στην Ελλάδα. Η σωστή διαχείριση και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων βοηθούν τις πολύπλοκες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ενισχύουν τη συνολική ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων εστίασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί την κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής μιας επιχείρησης, η οποία συμβάλλει στην μελλοντική επίτευξη πλεονεκτημάτων σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς μέσω της διαμόρφωσης πόρων και ικανοτήτων. Η στρατηγική μπορεί συνεπώς να αποτελέσει μέσο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου τον οποίο η επιχείρηση έχει ορίσει.

5.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές στην εστίαση

Όπως ήδη έχει αναφερθεί στο 2^ο κεφάλαιο, στις επιχειρησιακές στρατηγικές συγκαταλέγονται η ανάπτυξη, η σταθερότητα και η περισυλλογή.

5.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Εξωτερική ανάπτυξη

Η εξωτερική ανάπτυξη στον κλάδο της εστίασης αναφέρεται συνήθως σε στρατηγικές επέκτασης ή ανάπτυξης που περιλαμβάνουν την εξαγορά ή τη συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις σε αντίθεση με την εσωτερική ανάπτυξη, η οποία επιτυγχάνεται με οργανικά μέσα.

Η εξωτερική ανάπτυξη στον κλάδο του επισιτισμού μπορεί να προκύψει με διάφορους τρόπους, όπως:

❖ (A1) Εξαγορές

Οι μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων συνηθίζουν να εξαγοράζουν τους μικρότερους ανταγωνιστές προκειμένου να επεκταθούν μέσα στην ίδια αγορά και να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους. Μέσω των εξαγορών, οι επιχειρήσεις έχουν αυτομάτως πρόσβαση σε καινούριες αγορές, πελατειακές βάσεις και εξειδικευμένες κουζίνες.

Οι εξαγορές εστιατορίων πραγματοποιούνται όταν ένα εστιατόριο ή ακόμη και ένας όμιλος εστιατορίων προχωράει στην αγορά ενός άλλου είτε για να επεκτείνει την παρουσία του στην αγορά της εστίασης, είτε για να διαφοροποιήσει τις προσφορές του και να αποκτήσει στρατηγικά πλεονεκτήματα. Μερικές βασικές πτυχές αναφορικά με τις εξαγορές στον κλάδο της εστίασης είναι (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015):

- **Επέκταση της αγοράς**

Οι εξαγορές υφιστάμενων εστιατορίων δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρίες να επεκταθούν με σχετικά γρήγορο τρόπο σε καινούριες γεωγραφικές περιοχές δίχως να ανησυχούν για τα έξοδα και κυρίως τον χρόνο της δημιουργίας χώρων από την αρχή.

- **Διαφοροποίηση της μάρκας**

Η εξαγορά εστιατορίων των οποίων οι αντιλήψεις αλλά και οι κουζίνες είναι διαφορετικές μεταξύ τους επιτρέπει στην εκάστοτε εταιρία να διαφοροποιήσει το σύνολο των εμπορικών της σημάτων, έτσι ώστε να καλύψει ένα πιο ευρύ φάσμα προτιμήσεων των καταναλωτών.

- **Λειτουργική αποδοτικότητα και βάση πελατών**

Η ενοποίηση των διοικητικών λειτουργιών και των λειτουργιών γενικότερα, αλλά και των αλυσίδων εφοδιασμού μετά από μια εξαγορά οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην εξοικονόμηση του κόστους, ενώ η εξαγορά εστιατορίων με πιστή πελατειακή βάση προσφέρει άμεσες ροές εσόδων.

- **Στρατηγικές συνέργειες**

Οι εξαγορές ενδέχεται να δημιουργήσουν στρατηγικές συνεργασίες με το συνδυασμό συμπληρωματικών δυνάμεων, όπως ο συνδυασμός μιας αλυσίδας fast-casual με ένα εστιατόριο με κουζίνα καθιστή, προκειμένου να απευθυνθούν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

- **Οικονομικές επιδόσεις και δέουσα επιμέλεια**

Η αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων και δυνατοτήτων του εστιατορίου-στόχου είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό της βιωσιμότητας και της

αξίας της εξαγοράς. Παράλληλα, η διενέργεια εξονυχιστικού due diligence (επιμέλεια) είναι απαραίτητη στην προσπάθεια εντοπισμού τυχόν πιθανών κινδύνων, υποχρεώσεων ή κρυφών ζητημάτων που σχετίζονται με την επιχείρηση-στόχο, όπως για παράδειγμα νομικές διαφορές, ζητήματα συμμόρφωσης ή λειτουργικές προκλήσεις.

- **Ενσωμάτωση μάρκας και εκμετάλλευση ταλέντων**

Η ορθή ενσωμάτωση του εξαγορασθέντος εστιατορίου στο χαρτοφυλάκιο του αγοραστή απαιτεί συνετή σχεδιασμό, επικοινωνία και εκτέλεση, έτσι ώστε να υπάρξει διασφάλιση της μετάβασης για τους πελάτες και τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά, η απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού και ομάδων διαχείρισης από πετυχημένες επιχειρήσεις-εστιατόρια ενισχύει τις δυνατότητες και την τεχνογνωσία του αγοραστή.

Στο σύνολο, οι εξαγορές μπορούν να αποτελέσουν στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις εστίασης, δίνοντάς τους τη δυνατότητα για επέκταση της παρουσίας τους στην αγορά, ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης και αξιοποίηση νέων ευκαιριών στο συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο του επισιτισμού. Ωστόσο, οι πετυχημένες εξαγορές χρειάζονται σχεδιασμό άκρως προσεκτικό, σωστή εκτέλεση και ενσωμάτωση για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.

❖ **(A2) Συγχωνεύσεις**

Η δραστηριότητα των συγχωνεύσεων στον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, κάθε μια από τις οποίες έχει ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ορισμένα πιθανά σενάρια στον κλάδο της εστίασης στη χώρα μας είναι (Johnson, 'Exploring Corporate Strategy' 8th Edition, 2011):

- **Ενοποίηση**

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες εστιατορίων μπορεί να επιδιώξουν συγχωνεύσεις, προκειμένου να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά και να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακας. Χάρη του συνδυασμού των λειτουργιών, πόρων και εμπορικών σημάτων, οι εταιρίες μπορούν να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά.

- **Διαφοροποίηση**

Τα εστιατόρια μπορούν να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις με επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παρόμοιους τομείς, όπως οι υπηρεσίες τροφοδοσίας, η παραγωγή τροφίμων ή η φιλοξενία, έτσι ώστε να διαφοροποιήσουν τις ροές των εσόδων τους και να διευρύνουν τις προσφορές τους. Οι συγχωνεύσεις δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να εκμεταλλευτούν καινούριες αγορές, νέα τμήματα πελατών ή κανάλια διανομής, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τους κινδύνους που συνδέονται με τη στήριξη αποκλειστικά στις δραστηριότητες των εστιατορίων.

- **Γεωγραφική επέκταση**

Τα εστιατόρια που επιθυμούν να επεκτείνουν το αποτύπωμά τους στην Ελλάδα ή να εισέλθουν σε νέες περιφερειακές αγορές μπορούν να επιλέξουν συγχωνεύσεις με τοπικούς παίκτες ή περιφερειακές αλυσίδες. Οι συγχωνεύσεις μπορούν να προσφέρουν άμεση πρόσβαση σε καθιερωμένες πελατειακές βάσεις, προνομιακές τοποθεσίες και γνώση της τοπικής αγοράς, επιταχύνοντας τις στρατηγικές ανάπτυξης και διείσδυσης στην αγορά.

- **Εξειδικευμένη εμπειρογνωμοσύνη**

Η ποιότητα, η καινοτομία και η αυθεντικότητα των προϊόντων μπορούν να ενισχυθούν από τις συγχωνεύσεις μεταξύ των εστιατορίων και παρόχων εξειδικευμένων τροφίμων, παραγωγών και σχολών μαγειρικής. Με τον συνδυασμό της μαγειρικής εμπειρογνωμοσύνης, των δυνατοτήτων προμήθειας και της φήμης των εμπορικών σημάτων, οι εταιρείες είναι σε θέση να διαφοροποιούν τις προσφορές τους και να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών για συστατικά υψηλής ποιότητας.

- **Στρατηγικές συμμαχίες**

Τα εστιατόρια μπορούν να διερευνήσουν συγχωνεύσεις με στρατηγικούς εταίρους, όπως για παράδειγμα τουριστικά γραφεία, ομίλους φιλοξενίας ή εταιρείες ανάπτυξης ακινήτων, προκειμένου να εκμεταλλευτούν σωστά τις συνέργειες και να δημιουργήσουν ολοκληρωμένες εμπειρίες φιλοξενίας. Οι συγχωνεύσεις δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσφέρουν συνδυασμένες υπηρεσίες, ευκαιρίες διασταυρούμενης προώθησης ή ακόμα και κοινές υποδομές, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την αξία των πελατών, αλλά και το δυναμικό των εσόδων.

- **Ψηφιακός μετασχηματισμός**

Η ενίσχυση της δέσμευσης των πελατών, καθώς και η επιτάχυνση των πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού λαμβάνουν χώρα μέσω των συγχωνεύσεων μεταξύ των εστιατορίων και εταιρειών τεχνολογίας, των πλατφόρμων παράδοσης ή των ηλεκτρονικών αγορών. Όταν οι ψηφιακές λύσεις

συνδυάζονται με τις λειτουργίες των εστιατορίων, οι εταιρείες είναι σε θέση να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες παραγγελίας, να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες logistics, αλλά και να εκμεταλλευτούν την ανάλυση δεδομένων για την εξατομίκευση των εμπειριών και την αύξηση του loyalty των πελατών.

- **Διεθνής επέκταση**

Τα εστιατόρια που έχουν την επιθυμία να επεκταθούν εκτός συνόρων μπορούν να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις με διεθνείς αλυσίδες, franchise δίκτυα ή παγκόσμια εμπορικά σήματα φιλοξενίας. Οι συγκεκριμένες συγχωνεύσεις παρέχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, πολιτιστικές γνώσεις και επιχειρησιακή τεχνογνωσία, διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο τις στρατηγικές επέκτασης στο εξωτερικό, με παράλληλη ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας σε παγκόσμια κλίμακα.

❖ **(B) Συνεργατική ανάπτυξη**

Η κοινή ανάπτυξη ή αλλιώς «joint development» στον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα θα μπορούσε να περιλαμβάνει συνεργασίες μεταξύ διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών για τη δημιουργία καινούριων εστιατορίων, τη βελτίωση των υφιστάμενων προσφορών ή τη διερεύνηση νέων ευκαιριών στην αγορά. Ορισμένες πτυχές της κοινής ανάπτυξης στον ελληνικό κλάδο της εστίασης είναι (Plans, 2025):

- **Γαστρονομικές συνεργασίες**

Τα εστιατόρια έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν συνεργασίες με τοπικούς παραγωγούς τροφίμων, τεχνίτες και σεφ για τη δημιουργία μοναδικών γευστικών εμπειριών, η οποία αναδεικνύει την ποικιλομορφία και την αυθεντικότητα της ελληνικής κουζίνας. Οι προσπάθειες για συνεργασίες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη φιλοξενία θεματικών εκδηλώσεων, pop-up δείπνων ή μαγειρικών εργαστηρίων που αναδεικνύουν τοπικές παραδοσιακές σπεσιαλιτέ και τεχνικές μαγειρικής.

- **Τοπικές συνεργασίες**

Τα εστιατόρια θα μπορούσαν να συνεργαστούν με τουριστικά γραφεία, ξενοδοχεία ή ταξιδιωτικούς πράκτορες για την προώθηση του γαστρονομικού τουρισμού στην Ελλάδα. Οι κοινές πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τη δημιουργία επιμελημένων γευστικών εμπειριών για τους τουρίστες, την προσφορά πακέτων τα οποία συνδυάζουν φαγητό και περιηγήσεις σε αξιοθέατα ή συμμετοχή σε φεστιβάλ τροφίμων και γαστρονομικών εκδηλώσεων με σκοπό την προσέλκυση επισκεπτών.

- **Ψηφιακή καινοτομία**

Τα εστιατόρια μπορούν να συνεργαστούν με εταιρείες τεχνολογίας ή νεοσύστατες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων που βελτιώνουν την εμπειρία του φαγητού, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και διευκολύνουν τις διαδικτυακές κρατήσεις και υπηρεσίες παράδοσης φαγητού. Τα συνεργατικά έργα θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη εφαρμογών για την παραγγελία φαγητού μέσω κινητών τηλεφώνων, την εφαρμογή έξυπνων συστημάτων κουζίνας και την σωστή εκμετάλλευση της ανάλυσης δεδομένων για εξατομικευμένες εμπειρίες πελατών.

- **Βιώσιμες πρωτοβουλίες**

Τα εστιατόρια θα μπορούσαν να συνδυάσουν τις δυνάμεις τους με περιβαλλοντικές οργανώσεις, τοπικές κοινότητες και προμηθευτές που θα διατηρηθούν στο μέλλον, προκειμένου να προωθηθούν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, αλλά ταυτόχρονα και να μειωθεί το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Στις συνεργατικές προσπάθειες περιλαμβάνεται η προμήθεια βιολογικών συστατικών, η εφαρμογή στρατηγικών μείωσης των αποβλήτων και η υποστήριξη κοινοτικών πρωτοβουλιών για τα τρόφιμα, όπως για παράδειγμα τράπεζες τροφίμων.

- **Μαγειρική εκπαίδευση**

Τα εστιατόρια μπορούν να συνεργαστούν με σχολές μαγειρικής, κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης ή ακόμη και κλαδικές ενώσεις για την ενθάρρυνση και την υποστήριξη των ταλέντων, την προβολή της επαγγελματικής ανάπτυξης και την εξασφάλιση των μαγειρικών παραδόσεων. Αυτές οι κοινές πρωτοβουλίες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την προσφορά θέσεων μαθητείας, τη διοργάνωση εργαστηρίων για τη γαστρονομία και τη διαχείριση της φιλοξενίας ή τη συμμετοχή σε καθοδηγητικά προγράμματα για επίδοξους σεφ και επιχειρηματίες εστιατορίων.

- **Επέκταση της αγοράς**

Τα εστιατόρια θα μπορούσαν να προχωρήσουν σε συμμαχίες με εταιρείες τροφίμων και ποτών, διανομείς αλλά και συνεργάτες franchising, προκειμένου να επεταχθεί η παρουσία τους στις εγχώριες και διεθνείς αγορές. Τα συνεργατικά εγχειρήματα περιλαμβάνουν κοινές εκστρατείες μάρκετινγκ, ευκαιρίες co-branding (κοινές ομασίες προϊόντων) ή κοινή ανάπτυξη εστιατορίων προσαρμοσμένων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς αυτής.

Οι πρωτοβουλίες κοινής ανάπτυξης στον ελληνικό κλάδο του επισιτισμού μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία, τη συνεργασία και τη βιωσιμότητα, ενώ ταυτόχρονα ενδυναμώνουν τη γαστρονομική φήμη της χώρας, προσελκύοντας επισκέπτες απ' όλη την οικουμένη. Χάρη στην αξιοποίηση των δυνάμεων και της

εμπειρογνωμοσύνης διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων, τέτοιου είδους συνεργασίες ενδέχεται να δημιουργήσουν μοναδικές γαστρονομικές εμπειρίες, να προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη και να αναδείξουν την πλούσια γαστρονομική κληρονομιά της Ελλάδας.

❖ (Γ) Συγκέντρωση

Το **franchising** στον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα προσφέρει ένα μοντέλο ταχείας επέκτασης με ταυτόχρονη αξιοποίηση του εμπορικού σήματος και του επιχειρηματικού μοντέλου ενός καθιερωμένου εστιατορίου.

Η ζωντανή γαστρονομική πτυχή της Ελλάδος, η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, καθώς και η τουριστική βιομηχανία που συνεχώς ακμάζει παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για το franchising εστιατορίων που ανταποκρίνονται σε ποικίλες προτιμήσεις. Οι δικαιοδόχοι έχουν την ευκαιρία να στοχεύσουν σε περιοχές με έντονο τουριστικό ενδιαφέρον και υψηλή επισκεψιμότητα, σε αστικά κέντρα ή μέχρι και σε κοινότητες με μεγάλη ζήτηση στις επιλογές εστίασης. Ο εντοπισμός κατάλληλων δικαιοδόχων με τους κατάλληλους πόρους, εμπειρία και δέσμευση είναι σημαντικός για την επιτυχή επέκταση στην Ελλάδα (Grant, 2016).

Οι δικαιοπάροχοι:

- οφείλουν να εξετάσουν το ενδεχόμενο προσαρμογής των εστιατορίων στις τοπικές γεύσεις, τα πολιτιστικά πρότυπα και τις κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα
- πρέπει να εφαρμόζουν μέτρα, έτσι ώστε να προστατεύονται η φήμη του εμπορικού τους σήματος και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας
- πρέπει να υποστηρίζουν τους δικαιοδόχους με πρωτοβουλίες marketing και προώθησης για να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα της μάρκας, η προσέλκυση των πελατών και η προώθηση των πωλήσεων
- πρέπει να εφαρμόζουν ισχυρά μέτρα ελέγχου ποιότητας, να προβαίνουν σε επιθεωρήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να παρέχουν δια βίου εκπαίδευση και υποστήριξη, προκειμένου να διασφαλιστεί η τήρηση των προτύπων του εκάστοτε brand name

Προτεινόμενη στρατηγική συγκέντρωσης

Το άνοιγμα ενός εστιατορίου franchise είτε δίπλα, είτε σε κοντινή απόσταση με το ήδη υπάρχον εστιατόριο του δικαιούχου μπορεί να αποτελέσει μια ευφύεστατη στρατηγική κίνηση, προκειμένου να αξιοποιηθεί το καθιερωμένο εμπορικό σήμα, καθώς και η πελατειακή βάση. Με την συγκεκριμένη αυτή στρατηγική κίνηση μπορεί να αξιοποιηθεί η υπάρχουσα πελατειακή βάση, προσελκύοντας έτσι δυνητικά νέους θαμώνες με μια διαφορετική ιδέα ή μενού.

Η επιλογή του franchise εστιατορίου πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να συμπληρώνει τις προσφορές και τη δημογραφική ομάδα-στόχο του υπάρχοντος εστιατορίου. Το εστιατόριο franchise που επόκειτο να ανοίξει θα πρέπει να διαθέτει ισχυρό εμπορικό σήμα, αποδεδειγμένο ιστορικό, αλλά και σύστημα υποστήριξης για τους δικαιούχους.

Η τοποθεσία που θα επιλεγεί για το εστιατόριο franchise πρέπει να βρίσκεται κοντά στο υπάρχον εστιατόριο και να έχει υψηλή επισκεψιμότητα, συμπληρώνοντας την ιδέα του franchise. Παράγοντες οι οποίοι οφείλονται να εξεταστούν είναι η ορατότητα του σημείου, η δυνατότητα χώρων στάθμευσης, καθώς και η εγγύτητα με τις υπόλοιπες στο σημείο επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τη στελέχωση και εκπαίδευση, μια καλή ιδέα που μπορεί να προταθεί αφορά το ενδεχόμενο διασταυρούμενης εκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού από το τρέχον εστιατόριο για τη διατήρηση της συνοχής, αφού πρώτα διασφαλιστεί ότι είναι εξοικιωμένο με τα πρότυπα και τις διαδικασίες του franchise. Παράλληλα, η αξιοποίηση της υπάρχουσας πελατειακής βάσης και των τοπικών καναλιών διαφήμισης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του σχεδίου marketing για την προώθηση του νέου franchise.

Τέλος, η ενσωμάτωση και ο συντονισμός των λειτουργιών μεταξύ των δύο εστιατορίων αποτελούν εξίσου σημαντικές διαδικασίες. Πρέπει να διασφαλιστεί η συνοχή στις προσφορές μενού, στα πρότυπα ποιότητας και την εμπειρία των πελατών και στις δύο τοποθεσίες.

❖ (Δ) Διαποίκιλη

Προτεινόμενες στρατηγικές συσχετισμένης διαποίκιλης

Η συσχετισμένη διαποίκιλη στο πλαίσιο του κλάδου της εστίασης αφορά την προσθήκη νέων δραστηριοτήτων ή υπηρεσιών, οι οποίες σχετίζονται με την κύρια δραστηριότητα του εστιατορίου.

Κάποιοι από τους τρόπους με τους οποίους τα εστιατόρια θα μπορούσαν να εφαρμόσουν στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης είναι(Ansoff, 'Strategies for Diversification', 1957):

- **Λιανικές πωλήσεις**

Αξιοποιώντας το εμπορικό τους σήμα και την πελατειακή βάση τους, τα εστιατόρια μπορούν να προβούν στην πώληση σχετικών προϊόντων λιανικής πώλησης, όπως για παράδειγμα σάλτσες, μαρινάδες, επώνυμα εμπορεύματα ή ακόμη και βιβλία μαγειρικής. Με αυτό τον τρόπο, οι πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν ένα κομμάτι της εμπειρίας που οι ίδιοι βίωσαν κατά τη διάρκεια του γεύματός τους στο σπίτι τους, δημιουργώντας στην επιχείρηση πρόσθετες πηγές εσόδων.

- **Μαθήματα μαγειρικής και εργαστήρια**

Τα εστιατόρια μπορούν να προσφέρουν μαθήματα μαγειρικής και εργαστήρια με επικεφαλής τους σεφ και τους βοηθούς τους, διδάσκοντας στα άτομα που λαμβάνουν μέρος συγκεκριμένες μαγειρικές τεχνικές, συνταγές αλλά και γενικότερες πληροφορίες για την κουζίνα του εστιατορίου. Αυτό συμβαίνει λόγω του ενδιαφέροντος των πελατών να μάθουν πως να προετοιμάζουν τις αγαπημένες τους συνταγές στο σπίτι.

- **Φιλοξενία εκδηλώσεων**

Ο χώρος και οι ανέσεις των εστιατορίων μπορούν να εκμεταλλευτούν τη φιλοξενία ιδιωτικών εκδηλώσεων. Οι υπηρεσίες οργάνωσης εκδηλώσεων, ο αριθμός των εναλλακτικών πακέτων, καθώς και τα προσαρμόσιμα μενού προσελκύουν ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών, παρέχοντάς τους μοναδικές εμπειρίες μέσω των πρόσθετων δραστηριοτήτων.

- **Υπηρεσίες τροφοδοσίας**

Αναδεικνύοντας τη μαγειρική εμπειρία και την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση εκτός των χώρων τους, τα εστιατόρια μπορούν να γίνουν επιλογές για τροφοδοσία, σκοπεύοντας στην προβολή του brand name και τις ενδεχόμενες ευκαιρίες εσόδων.

- **Συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις**

Τα εστιατόρια μπορούν να προβούν σε συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οινοποιεία, ζυθοποιεία και παραγωγούς βιομηχανοποιημένων τροφίμων, προκειμένου να δημιουργηθούν συνεργατικές γευστικές εμπειρίες και ειδικές εκδηλώσεις. Αυτού του είδους διασταυρούμενη προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα εστιατόρια έχουν την ευκαιρία της αξιοποίησης νέων πελατειακών βάσεων και παράλληλα της ενίσχυσης των δεσμών τους με την τοπική κοινότητα.

- Διασκέδαση και ζωντανή μουσική

Η εμπειρία του φαγητού μπορεί να βελτιωθεί μέσω της ενσωμάτωσης δραστηριοτήτων ψυχαγωγίας, όπως: ζωντανή μουσική, βραδιές DJ, εκδηλώσεις σχετικές με διάφορα θέματα. Προσφέροντας επιπλέον ψυχαγωγική αξία, τα εστιατόρια μπορούν να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό πελατών, αυξάνοντας τις πωλήσεις.

Συνολικά, η συσχετισμένη διαποίκιση στον κλάδο του επισιτισμού περιλαμβάνει την εντόπιση ευκαιριών επέκτασης και διαφοροποίησης της επιχείρησης με την προσθήκη συμπληρωματικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που βελτιώνουν την όλη εμπειρία των πελατών. Οι επιχειρήσεις εστίασης μπορούν να διαφοροποιηθούν, να προσελκύσουν νέο πελατολόγιο και να προσαρμοστούν στις συνεχώς εξελισσόμενες τάσεις της αγοράς.

Προτεινόμενες στρατηγικές ασυσχέτιστης διαποίκισης

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση στο πλαίσιο του κλάδου της εστίασης αφορά την προσθήκη νέων δραστηριοτήτων ή υπηρεσιών, οι οποίες δεν σχετίζονται με την κύρια δραστηριότητα του εστιατορίου. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση σε τελείως διαφορετικούς τομείς ή κλάδους, οι οποίοι ενδέχεται να μην έχουν άμεση σχέση με τις κύριες προσφορές του εστιατορίου.

Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να γίνει εφαρμογή της ασυσχέτιστης διαποίκισης στον κλάδο του επισιτισμού.

- Επενδύσεις σε ακίνητα

Τα εστιατόρια μπορούν να επενδύουν σε δραστηριότητες μη συσχετιζόμενες, όπως για παράδειγμα ακίνητα. Αποκτώντας τα ακίνητα, τα εστιατόρια θα λαμβάνουν εισοδήματα από τα ενοίκια, γεγονός που θα βοηθήσει στη μελλοντική ανάπτυξή τους. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει είτε αγορά εμπορικών ακινήτων για εκμίσθωση σε άλλες επιχειρήσεις, είτε την επένδυση σε οικιστικά ακίνητα για μακροχρόνια ενοικίαση ή ακόμη και μεταπώληση (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

- Επιχειρήσεις φιλοξενίας

Επενδύοντας σε ξενοδοχεία, θέρετρα ή ενοικιαζόμενα δωμάτια, μπορεί να υπάρξει διαφοροποίηση στον ευρύτερο τομέα της φιλοξενίας από πλευράς εστιατορίων. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας τους αναφορικά με την εξυπηρέτηση πελατών και την φιλοξενία, ενώ ταυτόχρονα και της αξιοποίησης των νέων πηγών εσόδων από τις κρατήσεις καταλυμάτων και των συναφών υπηρεσιών (Grant, 2016).

- **Παραγωγή και διανομή τροφίμων**

Τα εστιατόρια πρέπει να δραστηριοποιηθούν στην παραγωγή και τη διανομή τροφίμων, κάνοντας λανσάρισμα δικής τους σειράς συσκευασμένων τροφίμων (σάλτσες, γεύματα έτοιμα προς κατανάλωση για πώληση λιανικής). Αυτό συνεπάγει τη δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής, την εξασφάλιση καναλιών διανομής, καθώς και την εμπορία προϊόντων στους καταναλωτές μέσω των super market, διαδικτυακών πλατφορμών και των εξειδικευμένων καταστημάτων(Barney J. B., 1991).

- **Τεχνολογικά εγχειρήματα**

Η επένδυση και η ανάπτυξη λογισμικού διαχείρισης εστιατορίων, διαδικτυακών πλατφορμών κρατήσεων ή εφαρμογών παράδοσης φαγητού μπορούν να διερευνηθούν ως μη συσχετιζόμενες δραστηριότητες από τα εστιατόρια στον τομέα της τεχνολογίας. Τα εστιατόρια μπορούν να βασιστούν στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών τους, τη βελτίωση της δέσμευσης των πελατών και τη δημιουργία καινούριων ευκαιριών εσόδων, χάρη στη σωστή εκμετάλλευση των τεχνολογικών λύσεων(Porter M. E., 2014).

- **Υγεία και ευεξία**

Το άνοιγμα ενός γυμναστηρίου ή ενός χώρου spa και ευεξίας μπορεί σίγουρα να διαφοροποιήσει τα εστιατόρια από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αυτό επιτρέπει στα εστιατόρια να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα «θέλω» των πελατών για έναν ολιστικό τρόπο ζωής, ενώ ταυτόχρονα να αξιοποιούν την αυξανόμενη ζήτηση για εμπειρίες και δραστηριότητες με γνώμονα την υγεία(Ansoff, 'Strategies for Diversification', 1957).

5.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Η εξασφάλιση της σταθερότητας στον κλάδο του επισιτισμού στην Ελλάδα χρήζει συνδυασμού στρατηγικού σχεδιασμού, επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και ικανότητας προσαρμογής στη δυναμική της συγκεκριμένης αγοράς. Ακολουθούν βασικές στρατηγικές για την ενίσχυση της σταθερότητας(Grant, 2016):

Προτεινόμενες στρατηγικές συγκομιδής κερδών

- **Διαφοροποίηση των ροών εσόδων**

Η διαφοροποίηση των ροών εσόδων μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της εξάρτησης από τις dine-in πωλήσεις. Υπηρεσίες όπως το take-out, delivery, catering και προϊόντα λιανικής πώλησης λειτουργούν όχι μόνο ως τρόποι προσέγγισης μεγαλύτερου εύρους πελατειακής βάσης, αλλά ταυτόχρονα και ως προσπάθεια

μετριασμού του αντίκτυπου των διακυμάνσεων της επισκεψιμότητας ή του εποχικού τουρισμού.

- **Έλεγχος κόστους και αποτελεσματικότητα**

Σημαντικές διαδικασίες για τον έλεγχο του κόστους αποτελούν η παρακολούθηση και ο έλεγχος των λειτουργικών δαπανών στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι δαπάνες για τρόφιμα και ποτά, οι δαπάνες για εργασίες και τα γενικά έξοδα. Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων, τα προγράμματα κατάρτισης προσωπικού και οι πρωτοβουλίες εξοικονόμησης ενέργειας αποτελούν μέτρα που μπορεί να εφαρμοστούν για την αποδοτικότητα.

Προτεινόμενες στρατηγικές προσεκτικών βημάτων (εξωτερικό περιβάλλον)

- **Προσαρμογή στην εποχικότητα**

Η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία αντιμετωπίζει εποχικές διακυμάνσεις στον τουρισμό και την τοπική ζήτηση. Η προσαρμογή των επιπέδων προσωπικού, των προσφορών μενού και των προσπαθειών marketing με βάση τις περιόδους αιχμής και μη αποτελούν ορισμένες στρατηγικές για τη διαχείριση της εποχικότητας.

- **Τοπική προμήθεια και βιωσιμότητα**

Έμφαση μπορεί να δοθεί στις συνεργασίες με τοπικούς προμηθευτές για επικείμενη προμήθεια πρώτων υλών σε μια προσπάθεια στήριξης Ελλήνων αγροτών και παραγωγών, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα φρεσκάδα και ποιότητα. Βιώσιμες πρακτικές, όπως η μείωση του food waste, η ανακύκλωση και η εξοικονόμηση ενέργειας βοηθούν στην ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

- **Κοινωνική δέσμευση**

Η τοποθέτηση του εστιατορίου ως πολύτιμου περιουσιακού στοιχείου της κοινότητας και η ενίσχυση της καλής θέλησης μεταξύ των κατοίκων, των επιχειρήσεων και των ενδιαφερόμενων μερών προϋποθέτει τη δημιουργία και ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με την τοπική κοινότητα μέσω της συμμετοχής σε εκδηλώσεις, χορηγίες και φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες.

- **Προσαρμοστικότητα και καινοτομία**

Κάθε επιχείρηση εστίασης οφείλει να κρατιέται πάντοτε ενήμερη σχετικά με τις τάσεις του κλάδου, τις αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών και τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Η καινοτομία και η προσαρμογή των προσφορών, των

λειτουργιών, καθώς και των στρατηγικών marketing πρέπει να βρίσκουν ανταπόκριση στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να παραμείνουν ανταγωνιστικές στον κλάδο.

- **Προγράμματα πιστότητας πελατών** (*customer loyalty program*)

Τα customer loyalty προγράμματα δίνουν κίνητρα στις επιχειρήσεις για ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Η προσφορά ανταμοιβών, εκπτώσεων και αποκλειστικών προνομίων λειτουργούν θετικά στην παρότρυνση της αφοσίωσης και στην αύξηση των ποσοστών διατήρησης πελατών.

- **Οικονομικός σχεδιασμός και διαχείριση κινδύνων**

Απαραίτητη χρήζετε η ανάπτυξη ισχυρών διαδικασιών οικονομικού σχεδιασμού στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ο προϋπολογισμός, οι προβλέψεις και η διαχείριση των ταμειακών ροών. Μέσω της διεξαγωγής σχεδιασμών διαφόρων σεναρίων, γίνεται εκτίμηση και μετρίαση των κινδύνων, όπως για παράδειγμα της οικονομικής ύφεσης, των διαταραχών στην αλυσίδα εφοδιασμού και των κανονιστικών αλλαγών.

Προτεινόμενες στρατηγικές στρατηγικού διαλλείμματος (*εσωτερικό περιβάλλον*)

Η διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας φαγητού, εξυπηρέτησης και καθαριότητας για τη δημιουργία καλής φήμης και την προσέλκυση «repeated visitors» αποτελεί σημαντική διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας σε μια επιχείρηση εστίασης. Προκειμένου να βελτιωθεί και να διατηρηθεί η συνέπεια θα πρέπει να εκπαιδευθεί αυστηρά το προσωπικό, να γίνει εφαρμογή μέτρων ελέγχου ποιότητας και να υπάρξουν ενέργειες για ανατροφοδότηση από τους πελάτες.

Με την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών, τα εστιατόρια στην Ελλάδα είναι σε θέση να ενισχύσουν τη σταθερότητα, την ανθεκτικότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

5.1.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές ανάκαμψης για τον κλάδο του επισιτισμού στην Ελλάδα έχουν σκοπό την αναζωογόνηση των επιχειρήσεων και την αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων, οι οποίες αποτελούν αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης, των κρίσεων στη δημόσια υγεία και της αλλαγής της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Ακολουθούν ολοκληρωμένες στρατηγικές ανάκαμψης προσαρμοσμένες για τον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015):

Προτεινόμενες στρατηγικές διάσωσης

(αντιμετώπιση αύξησης φθορών και κινδύνων)

- Ασφάλεια και υγιεινή

Προτεραιότητα οφείλεται να δοθεί στην υγεία και την ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού με παράλληλη εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων υγιεινής και μέτρων ασφαλείας σύμφωνα πάντα με τις οδηγίες της Κυβέρνησης. Αυτό συνεπάγει την ανά τακτά χρονικά διαστήματα απολύμανση ολόκληρου του χώρου, τη χρήση μέσων ατομικής προστασίας Μ.Α.Π (χρήση εξοπλισμού από τους εργαζόμενους για προστασία από κινδύνους εντός χώρου εργασίας), αλλά και την υιοθέτηση μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης.

- Προσαρμοσμένες υπηρεσίες

Προκειμένου να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες τους, τα εστιατόρια πρέπει να προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους, προσφέροντας ευέλικτες επιλογές εστίασης, όπως για παράδειγμα υπαίθρια καθίσματα, παραγγελίες προς πώληση, παράδοση και συστήματα παραγγελίας και πληρωμών χωρίς επαφή.

Προτεινόμενες στρατηγικές ανόρθωσης

(αντιμετώπιση χαμηλού βαθμού πωλήσεων)

- Μενού βελτιστοποίησης

Απαραίτητη σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η βελτιστοποίηση των μενού, έτσι ώστε μια επιχείρηση να επικεντρωθεί σε δημοφιλή είδη με υψηλό περιθώριο κέρδους, μειώνοντας ταυτόχρονα τη σπατάλη τροφίμων (*food waste*), καθώς και τα γενικά έξοδα. Επίσης θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο να προσφερθούν πιο μικρές και προσιτές μερίδες, εισάγοντας αποκλειστικά εποχιακά πιάτα ή «*prix fixe menus*», δηλαδή μενού τα οποία αναδεικνύουν το ταλέντο του chef, την τεχνογνωσία της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και το όλο concept του φαγητού του εστιατορίου. Με αυτό τον τρόπο προσελκύονται πελάτες που έχουν συνείδηση των τιμών, δίνοντάς τους κίνητρο να επαναλάβουν την επίσκεψή τους («*repeated customers*»).

- **Εκστρατείες προώθησης & ψηφιακός μετασχηματισμός**

Οι εκστρατείες προώθησης αφορούν στοχευμένες καμπάνιες marketing και προώθησης για την εκ νέου προσέλκυση πελατών και την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών. Σημαντική κρίνεται η αξιοποίηση ψηφιακών καναλιών, όπως τα social media και τη διαδικτυακή διαφήμιση για την διάδοση συγκεκριμένων προσφορών, προωθητικών ενεργειών και ενημερώσεων αναφορικά με πρωτόκολλα ασφαλείας και λειτουργικές αλλαγές. Επίσης, η επένδυση σε συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων, εφαρμογές παραγγελίας για κινητές συσκευές και πλατφόρμες παράδοσης μπορούν να προσφέρουν κατάλληλες εμπειρίες εστίασης.

- **Βελτίωση της εμπειρίας των πελατών μέσω εκπαίδευσης εργαζομένων**

Προσοχή πρέπει να δίνεται στην παροχή μοναδικών εμπειριών στους πελάτες, στοχεύοντας στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, τη λεπτομέρεια και την άριστη φιλοξενία. Προκειμένου οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι και να διατηρηθεί η αφοσίωσή τους, η επιχείρηση οφείλει να ζητήσει ανατροφοδότηση από τους πρώτους, να παρακολουθεί τις κριτικές στο Διαδίκτυο και να αντιμετωπίζει ενδεχόμενες ανησυχίες ή παράπονα με επαγγελματισμό. Από την πλευρά τους, οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένοι να παρέχουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, να εγκληματίζονται στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο της εστίασης και να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των προσπάθειών ανάκαμψης ενός εστιατορίου.

Κάνοντας εφαρμογή των στρατηγικών αυτών ανάκαμψης, τα εστιατόρια μπορούν να ανταπεξέλθουν τις προκλήσεις, να κερδίσουν ξανά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να θέσουν τις βάσεις για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

5.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές στην εστίαση

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές στην εστίαση αφορούν τους τρόπους με τους οποίους η κάθε επιχείρηση του κλάδου θα ανταγωνίζεται σε αυτόν. Όπως ήδη έχουν αναφερθεί στο Κεφάλαιο 2 (και πιο συγκεκριμένα στο 2.1.2), οι επιχειρηματικές στρατηγικές αποτελούνται από την **ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση** και την **εστίαση**.

5.2.1 Στρατηγικές ηγεσίας κόστους

Η εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας κόστους περιλαμβάνει την εστίαση στη μείωση του κόστους με ταυτόχρονη διατήρηση ανταγωνιστικών-προσιτών τιμών και

προτύπων ποιότητας. Ορισμένοι από τους τρόπους με τους οποίους τα εστιατόρια μπορούν να επιδιώξουν την ηγεσία κόστους είναι(Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015):

- **Αποτελεσματικές λειτουργίες**

Η εξάλειψη της αναποτελεσματικότητας και η μείωση των γενικών εξόδων μπορούν να πραγματοποιηθούν με τη βελτιστοποίηση των επιπέδων του προσωπικού, τη βελτίωση των διαδικασιών ροής εργασιών και την επένδυση σε τεχνολογίες αυτοματισμού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην προετοιμασία, το σερβίρισμα και τον καθαρισμό.

- **Απλούστευση του μενού**

Σημαντικό ρόλο ενδέχεται να διαδραματίσει η επικέντρωση σε βασικές προσφορές, οι οποίες είναι οικονομικά αποδοτικότερες στην προετοιμασία και διακρίνονται από υψηλά περιθώρια κέρδους. Με τη μείωση του αριθμού των συστατικών και των πιάτων, τα εστιατόρια μπορούν να μειώσουν το κόστος των αποθεμάτων, να μειώσουν το food waste και να εξορθολογήσουν τις λειτουργίες της κουζίνας.

- **Έλεγχος ποσοτήτων στις μερίδες**

Απαραίτητη κρίνεται και η εφαρμογή μέτρων ελέγχου μερίδας, προκειμένου να διαχειριστεί το κόστος των τροφίμων και να ελαχιστοποιήσει τη σπατάλη. Θα πρέπει να γίνει τυποποίηση των μεγεθών των μερίδων, εκπαίδευση του προσωπικού στις συγκεκριμένες τεχνικές, καθώς και στενή παρακολούθηση στη συνοχή των μερίδων, εξασφαλίζοντας τη βέλτιστη χρήση των συστατικών.

- **Ενεργειακή απόδοση**

Καλό είναι να γίνει επένδυση σε ενεργειακά αποδοτικότερο εξοπλισμό και σε τεχνολογίες για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και του κόστους των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας. Τα εστιατόρια θα πρέπει να αναβαθμίσουν τον εξοπλισμό της κουζίνας τους, τα φωτιστικά σώματα, αλλά και τα συστήματα HVAC: Heating (θέρμανση), Ventilation (εξαερισμός) και Air Conditioning (κλιματισμός).

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στις **οικονομίες κλίμακας**, οι οποίες αναφέρονται στα πλεονεκτήματα κόστους που οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν, καθώς αυξάνουν το επίπεδο παραγωγής τους ή την κλίμακα λειτουργίας τους. Στον κλάδο της εστίασης, οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εκδηλωθούν με διάφορους τρόπους(Porter M. , 1985).

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες εστιατορίων έχουν μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη και διαπραγματευτική ισχύ με τους προμηθευτές και τους πωλητές. Βρίσκονται σε θέση να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας, αγοράζοντας συστατικά, προμήθειες και εξοπλισμό σε μεγάλες ποσότητες. Οι μαζικές αγορές δίνουν τη δυνατότητα στα

εστιατόρια να προχωρούν σε διαπραγματεύσεις για χαμηλότερες τιμές με τους προμηθευτές, να λαμβάνουν όφελος από τις εκπτώσεις όγκου και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος ανά μονάδα.

Παράλληλα, τα μεγαλύτερα εστιατόρια ή οι μεγάλες αλυσίδες μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας στις λειτουργίες μιας κουζίνας. Λόγω των υψηλών όγκων παραγωγής, τα εστιατόρια μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη διάταξη της κουζίνας και τις διαδικασίες ροής εργασιών, να ελαττώσουν τον χρόνο αδράνειας και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στην προετοιμασία των τροφίμων, έχοντας ως αποτέλεσμα τη μείωση των εργατικών και των γενικότερων εξόδων ανά μονάδα παραγωγής.

Η επένδυση σε τεχνολογικές λύσεις και συστήματα μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε διάφορες πτυχές των λειτουργιών τους. Παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή κεντρικών συστημάτων σημείων πώλησης POS (*Point Of Sales*), λογισμικού διαχείρισης αποθεμάτων και διαδικτυακών πλατφορμών παραγγελιών σε κάμποσες τοποθεσίες, η οποία μπορεί να εξορθολογήσει τις λειτουργίες, να ελαττώσει τα διοικητικά έξοδα και να βελτιώσει την αποδοτικότητα, εξοικονομώντας κόστος και αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

Τελευταία αλλά όχι αμελητέα πτυχή των οικονομιών κλίμακας αποτελεί η βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι προμήθειες με στρατηγικό τρόπο μειώνουν το κόστος χωρίς να διακινδυνεύουν την ποιότητα. Η διαπραγμάτευση ευμενών συμβάσεων με τους προμηθευτές, η διερεύνηση των εκπτώσεων για αγορές μεγάλων ποσοτήτων και η προτεραιότητα σε τοπικά και εποχιακά συστατικά μειώνουν τα έξοδα μεταφοράς και ενισχύουν τη βιωσιμότητα.

Όλες οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να αποφέρουν χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές, κέρδη άνω του μέσου όρου και τιμή χρέωσης κάτω εκείνου. Τα στοιχεία που πρέπει να περιέχονται στην ηγεσία κόστους (τουλάχιστον ένα από αυτά) είναι:

- η ικανότητα επένδυσης
- οι καινοτομίες
- τα φθηνά εργατικά
- τα προϊόντα σχεδιασμένα για εύκολη παραγωγή
- τα φθηνά κανάλια διανομής

Όσα περισσότερα ισχύουν, τόσο πλεονεκτικότερη είναι η θέση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

5.2.2 Στρατηγικές διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης εστίασης σχετίζεται με την αντίληψη των πελατών ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που λαμβάνουν είναι ανώτερη από αυτές των ανταγωνιστών της, καθώς και την τιμολόγηση σε ανώτερη τιμή.

Προτεινόμενες στρατηγικές διαφοροποίησης

Η μοναδικότητα ενός εστιατορίου αναβλύζει από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι το κάνουν να διαφέρει από τους ανταγωνιστές και βρίσκουν απήχηση στους πελάτες. Στοιχεία που συμβάλλουν στο να ξεχωρίσει ένα εστιατόριο είναι:

- **Τοποθεσία & Περιβάλλον**

Η τοποθεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την προβολή, την προσβασιμότητα, την ανταγωνιστικότητα, το κόστος λειτουργίας και την εικόνα του εμπορικού σήματος. Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας απαιτεί προσεκτική παρακολούθηση των παραπάνω παραγόντων για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων επιτυχίας του εστιατορίου.

- **Φήμη & 'Brand Image'**

Η οικοδόμηση μιας ισχυρής φήμης και εικόνας του Brand ως έμπιστου και αξιόπιστου παρόχου τροφοδοσίας ενισχύει τη διαφοροποίηση. Οι θετικές κριτικές, οι μαρτυρίες και οι συστάσεις συμβάλλουν στην εδραίωση της αξιοπιστίας, την προσέλκυση νέων πελατών και τη διατήρηση των υπολοίπων.

- **Ατμόσφαιρα & 'Concept' Εστιατορίου**

Η δημιουργία μοναδικής διακόσμησης και ατμόσφαιρας, η οποία αντικατοπτρίζει το θέμα, την ιδέα ή το 'ήθος' του εστιατορίου μπορεί να βελτιώσει τη συνολική εμπειρία του φαγητού και να προκαλέσει μόνο θετική εντύπωση στους πελάτες. Ένα ιδιαίτερο 'concept' ενδέχεται να προσελκύσει επισκέπτες που αναζητούν κάτι διαφορετικό εκ του συνηθισμένου.

- **Ξεχωριστή κουζίνα και πιάτα «signature» μέσω της αυθεντικότητας**

Η προσφορά μοναδικής και καινοτόμου γαστρονομικής αντίληψης, όπως η 'fusion' κουζίνα (διαφορετικές μαγειρικές τεχνικές ή γεύσεις από διαφορετικές χώρες ή από περιοχές της ίδιας χώρας), η μοριακή γαστρονομία (επιστήμη τεχνολογίας τροφίμων) ή η 'farm-to-table' εστίαση (από τη φάρμα στο τραπέζι) μπορεί να κάνει την επιχείρηση εστίασης ξεχωριστή, προσελκύνοντας λάτρεις του ωραίου φαγητού που επιθυμούν να ζήσουν καινούριες γαστρονομικές εμπειρίες. Η ανάδειξη γνήσιων παραδοσιακών γεύσεων, συνταγών και μεθόδων μαγειρέματος μπορεί να αποτελέσει μια από αυτές τις καθηλωτικές γευστικές εμπειρίες.

- **Φιλοξενία & εξυπηρέτηση**

Η παροχή εξαιρετικής φιλοξενίας, προσωποποιημένης εξυπηρέτησης και περιποίησης των πελατών μπορεί να κάνει το εστιατόριο ξεχωριστό, δημιουργώντας ένα άκρως φιλικό και αξιομνημόνευτο περιβάλλον εστίασης το οποίο προάγει την πίστη των επισκεπτών και τις καλές συστάσεις μέσω “word of mouth” (από στόμα σε στόμα). Το εξυπηρετικό και ενημερωμένο προσωπικό οφείλει να εντυπωσιάσει τους πελάτες, δίνοντάς τους την εντύπωση ότι αισθάνονται ευπρόσδεκτοι στο χώρο. Αυτό περιλαμβάνει την άμεση ανταπόκριση στα ερωτήματα, την παροχή ανοιχτής επικοινωνίας και τη συνεχή προσπάθεια με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

Η προσοχή στην παραμικρή λεπτομέρεια αναβαθμίζει τη συνολική εμπειρία του πελάτη. Από την παρουσίαση και το σερβίρισμα μέχρι τη διακόσμηση και το περιβάλλον, κάθε είδους λεπτομέρεια είναι σημαντική για τη δημιουργία μιας αξέχαστης εμπειρίας.

- **Σταθερή ποιότητα**

Η σταθερή παροχή υψηλής ποιότητας φαγητού, ποτών και της γενικότερης εμπειρίας είναι απαραίτητη προκειμένου ένα εστιατόριο να γίνει μοναδικό. Είναι σημαντικό για τους πελάτες να γνωρίζουν ότι θα λαμβάνουν πάντοτε την ίδια ποιότητα.

- **Προγράμματα αφοσίωσης**

Η εφαρμογή προγραμμάτων πιστότητας των εστιατορίων ωφελούν τις επιχειρήσεις, αποτελώντας έναν αποτελεσματικό τρόπο για εκείνα να δώσουν κίνητρα στους πελάτες για επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στον χώρο τους και να αυξήσουν τα έσοδά τους. Τα επιτυχημένα προγράμματα πιστότητας διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη διατήρηση των επισκεπτών.

Η μετατροπή των αγορών σε παιχνίδι - αλλάζοντας τα χρήματα σε πόντους και δίνοντας την ευκαρία στους πελάτες να κερδίζουν ανταμοιβές μετά τη συγκέντρωση συγκεκριμένου αριθμού πόντων - τους δίνει κίνητρο ώστε να συνεχίσουν να έρχονται. Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες θα αρχίσουν να αντιλαμβάνονται τις αγορές τους, όχι ως σπατάλη χρημάτων, αλλά ως ανέβασμα επιπέδου σε ένα παιχνίδι (Kotler P. &, 2016).

Όλες οι ιδέες προγραμμάτων περιλαμβάνουν επιτυχημένα παραδείγματα προγραμμάτων πιστότητας εστιατορίων. Μερικά από τα είδη των προγραμμάτων αυτών θα μπορούσε να είναι:

1) Ανταμοιβές βάσει των πόντων

Με ένα πρόγραμμα επιβράβευσης που βασίζεται σε πόντους, οι πελάτες κερδίζουν έναν συγκεκριμένο αριθμό πόντων για κάθε χρηματικό ποσό που ξοδεύουν. Στη συνέχεια οι πελάτες μπορούν να εξαργυρώσουν τους πόντους για φαγητό σε τιμές

πόντων που έχουν οριστεί ή ακόμα και για πίστωση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο εστιατόριο.

2) Ανταμοιβές βάσει των αντικειμένων

Το μοντέλο αυτό επιβραβεύει τους πελάτες για την αγορά αντικειμένων με ένα δωρεάν, εφόσον συγκεντρώσουν έναν ορισμένο αριθμό αγορών.

3) Ανταμοιβές συνδρομής

Ένα πρόγραμμα ανταμοιβών βάσει συνδρομής θα επέτρεπε στους συνδρομητές-πελάτες να λαμβάνουν ανταμοιβές για την επίτευξη συγκεκριμένων ορόσημων συμμετοχής. Για παράδειγμα θα μπορούσε να προσφερθεί ένα συνδρομητικό πρόγραμμα πακέτων γευμάτων σε μια προκαθορισμένη τιμή και έτσι οι πελάτες να ανταμείβονται ως μέλη ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.

4) Πρωθητικές ανταμοιβές

Τα μέλη λαμβάνουν ανταμοιβές οι οποίες ισχύουν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και λειτουργούν ως ενθάρρυνση να δειπνήσουν ή να παραγγείλουν από τα εστιατόρια. Αυτού του είδους οι ανταμοιβές δεν είναι απαραίτητο να συνδέονται με συγκεκριμένη συμπεριφορά δαπανών. Η προσφορά των πρωθητικών αυτών ενεργειών μπορεί να είναι ανταμοιβές-έκπληξη, δίνοντας κίνητρο στους πελάτες να δειπνήσουν ξανά στην επιχείρηση είτε για τα γενέθλιά τους, είτε για να ενισχυθεί το εστιατόριο σε περιόδους χαμηλής κίνησης.

5) Online ανταμοιβές

Είναι σημαντικό να υπάρχει ανταμοιβή και στους πελάτες που παραγγέλνουν μέσω Διαδικτύου. Με την ενσωμάτωση ενός συστήματος διαχείρισης εστιατορίων, όπως για παράδειγμα το Touch Bistro Ordering, οι πελάτες αποκτούν τη δυνατότητα να κερδίζουν πόντους και ανταμοιβές, τόσο για τις Διαδικτυακές παραγγελίες παράδοσης και παραλαβής, όσο και για γεύματα εντός χώρου του εστιατορίου, δίνοντάς τους παραπάνω λόγους να προτιμούν το εστιατόριο στο μέλλον.

- **Καινοτόμες στρατηγικές τιμολόγησης**

Ενώ η τιμολόγηση μπορεί να είναι υψηλότερη από εκείνη των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων επισιτισμού, οι καινοτόμες στρατηγικές τιμολόγησης δικαιολογούν την προσαύξηση, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στα οφέλη της προστιθέμενης αξίας, αλλά και την ανώτερη ποιότητα της υπηρεσίας τροφοδοσίας. Περιλαμβάνονται τα διαφανή μοντέλα τιμολόγησης, οι προσφορές πακέτων ή οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, οι οποίες δικαιολογούν τις υψηλότερες τιμές.

- **Βιωσιμότητα**

Η βιωσιμότητα, η περιβαλλοντική ευθύνη και οι ηθικές πρακτικές προμήθειας έχει αντίκτυπο στους πελάτες με συνείδηση, αλλά και ταυτόχρονα διακρίνει την επιχείρηση - εστιατόριο ως μια κοινωνικά υπεύθυνη επιλογή εστίασης. Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και των ηθικών πρακτικών στην επιχείρηση εστίασης μπορεί να την διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές και να προσελκύσει κοινωνικά ευαισθητοποιημένους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει την προμήθεια τοπικών, βιολογικών συστατικών, τη μείωση του 'food waste' και την υποστήριξη φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών.

- **Κοινωνική δέσμευση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η εμπλοκή με την κοινότητα του εκάστοτε τόπου μέσω συμπράξεων και φιλανθρωπικών ενεργειών ενισχύει την αίσθηση του «ανήκειν» και της αφοσίωσης μεταξύ των πελατών, τοποθετώντας το εστιατόριο ως πολύτιμο στοιχείο της κοινότητας. Μέσω των συμμετοχών σε κοινωφελείς ενέργειες, των δραστηριοτήτων δέσμευσης με τους κατοίκους, της παροχής γευμάτων και προϊόντων και της περιποίησης κατοίκων με υψηλή ποιότητα φαγητού και υπηρεσιών επιτυγχάνεται η ανάδειξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), η ενασχόληση με την τοπική κοινωνία, η ενίσχυση ονόματος της επιχείρησης εστίασης σε αυτή, καθώς και η ενδεχόμενη προβολή δράσεων στο Διαδίκτυο.

Εστιάζοντας σε αυτές τις πτυχές της διαφοροποίησης, μια επιχείρηση εστίασης μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να προσελκύσει πελάτες, οι οποίοι εκτιμούν την ανώτερη ποιότητα, την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και την κορυφαία εμπειρία, όντας ταυτόχρονα και διατεθειμένοι να ξοδέψουν μεγαλύτερα χρηματικά ποσά.

5.2.3 Στρατηγικές εστίασης

Στον κλάδο του επισιτισμού, η στρατηγική εστίασης περιλαμβάνει τη στόχευση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ('target group') και την προσαρμογή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προτιμήσεις του τμήματος αυτού (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015).

Προτεινόμενες στρατηγικές εστίασης με βάση το κόστος

Η στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος στον κλάδο της εστίασης περιλαμβάνει τη στόχευση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και τον ανταγωνισμό, κυρίως με βάση την προσφορά χαμηλότερων τιμών ή πλεονεκτημάτων κόστους συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. Μερικά παραδείγματα στρατηγικών που βασίζονται στο κόστος και πως μπορούν να εφαρμοστούν στον κλάδο της εστίασης είναι:

- **Προσδιορισμός της αγοράς/στόχου**

Εντοπισμός θα πρέπει να γίνει του τμήματος της αγοράς στόχου που δίνει προτεραιότητα στην οικονομική προσιτότητα και την αξία που λαμβάνει όταν καταναλώνει φαγητό εκτός οικίας. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει πελάτες με χαμηλό προϋπολογισμό, φοιτητές ή οικογένειες που εξετάζουν οικονομικές επιλογές.

- **Μενού**

Σημαντική είναι η ανάλυση κερδοφορίας των στοιχείων του μενού και η εστίαση στην προώθηση επιλογών μενού με υψηλότερο περιθώριο κέρδους με ταυτόχρονη μείωση εκείνων με χαμηλό περιθώριο κέρδους

- **Προμήθεια Α' υλών**

Απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία σχέσεων με τοπικούς προμηθευτές για μαζικές αγορές με σκοπό την εξασφάλιση παραγγελιών με χαμηλότερο κόστος.

- **Έλεγχος στις μερίδες**

Η εκάστοτε επιχείρηση εστίασης θα πρέπει να εφαρμόσει μέτρα ελέγχου μερίδων για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης των τροφίμων και τη βελτιστοποίηση της χρήσης των συστατικών.

- **Βελτιστοποίηση εργασίας**

Τα εστιατόρια οφείλουν να υιοθετήσουν τη χρήση λογισμικών προγραμματισμού για την αποτελεσματικότερη κατανομή του προσωπικού με βάση πάντοτε τη ζήτηση, ελαχιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό το κόστος εργασίας χωρίς να θέτεται σε κίνδυνο η ποιότητα των υπηρεσιών.

- **Ενεργειακή απόδοση**

Περιλαμβάνεται η εφαρμογή μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας, όπως για παράδειγμα φωτισμός LED, αποδοτικός εξοπλισμός κουζίνας και προγραμματιζόμενοι θερμοστάτες για την ελάττωση των δαπανών κοινής ωφέλειας.

- **Διαχείριση αποθεμάτων**

Προκειμένου να γίνει ορθή διαχείριση των αποθεμάτων, τα εστιατόρια πρέπει να κάνουν χρήση συγκεκριμένου λογισμικού, έτσι ώστε να παρακολουθήσουν τα επίπεδα των αποθεμάτων, να μειωθεί το υπερβολικό απόθεμα και να ελαχιστοποιηθεί η αλλοίωση των τροφίμων.

- **Ανατροφοδότηση πελατών**

Εξίσου σημαντικό παράγοντα αποτελεί η ανάλυση και αξιοποίηση της ανατροφοδότησης των πελατών για τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και την

ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας, η οποία ενδέχεται να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους.

- **Ενσωμάτωση τεχνολογίας**

Η εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων, όπως τα συστήματα ηλεκτρονικών παραγγελιών, οι εφαρμογές για κινητά και τα συστήματα οργάνωσης σημείων πώλησης εξορθολογίζουν τις λειτουργίες και μειώνουν τα γενικά έξοδα.

- **Αποδοτικότητα μάρκετινγκ**

Εστίαση θα πρέπει να γίνει και σε οικονομικά αποδοτικές στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εκστρατείες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και προγράμματα πιστότητας για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών χωρίς υπερβολικές δαπάνες για διαφήμιση. Ο αποτελεσματικότερος και ταυτόχρονα οικονομικότερος τρόπος μάρκετινγκ και διαφήμισης είναι το word-of-mouth.

Αξίζει να αναφερθεί ξανά ότι η εστίαση με βάση το κόστος πρέπει να εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, εντείνοντας τις προσπάθειες για εξυπηρέτηση μόνο αυτής της αγοράς και αποκλείοντας τις υπόλοιπες. Σκοπός της επιχείρησης εστίασης αποτελεί η απόκτηση και διατήρηση του πλεονεκτήματος κόστους στο τμήμα-στόχο της.

Προτεινόμενες στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης στον κλάδο του επισιτισμού επικεντρώνονται στη δημιουργία μοναδικών προτάσεων αξίας, οι οποίες διαφοροποιούν την επιχείρηση εστίασης από τους ανταγωνιστές. Ακολουθούν διάφορες στρατηγικές που βασίζονται στη διαφοροποίηση:

- **Μαγειρική καινοτομία**

Διαφοροποίηση του εστιατορίου προσφέροντας καινοτόμες και μοναδικές γαστρονομικές δημιουργίες που προβάλλουν τη δημιουργικότητα, τους συνδυασμούς γεύσεων, αλλά και τις τεχνικές παρουσίασης που είναι δύσκολο να συναντηθούν σε άλλο εστιατόριο. Αυτό περιλαμβάνει τη συνεργασία με ταλαντούχους σεφ, τον πειραματισμό με νέα συστατικά και την εισαγωγή πρωτοποριακών μεθόδων μαγειρέματος.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Λάτρεις του φαγητού και περιπετειώδεις καταναλωτές, τουρίστες και ταξιδιώτες γαστρονομικού ενδιαφέροντος

- **Τοπική προμήθεια και farm-to-table**

Τόνωση χρήσης τοπικών, εποχιακών συστατικών και έμφαση στην προσέγγιση 'από το αγρόκτημα στο τραπέζι'. Μέσω συμπράξεων με αγρότες, παραγωγούς και

τεχνίτες από την τοπική κοινότητα, το εστιατόριο έχει τη δυνατότητα να προσφέρει φρέσκα και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την τοπική οικονομία και κάνοντας προώθηση τη βιωσιμότητα.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Καταναλωτές με συνείδηση υγείας, τοπική κοινότητα και τακτικοί πελάτες

- **Εξειδικευμένη κουζίνα και πολιτιστική εμπάμπιστη**

Διαφοροποίηση εστιατορίου με εξειδίκευση σε συγκεκριμένη ή περιφερειακή κουζίνα, η οποία είναι αυθεντική, χαρακτηριστική και δεν συναντάται εύκολα στην περιοχή. Είτε πρόκειται για πιάτα με τυπικά ινδικά μπαχαρικά, ιαπωνική ή μεσογειακή κουζίνα, η εστίαση σε μια εξειδικευμένη κουζίνα μπορεί να προσελκύσει ανθρώπους που επιθυμούν να γευθούν γνήσιες γευστικές εμπειρίες. Η δημιουργία εμπειρίας πολιτιστικής εμπύθισης, γιορτάζοντας την κληρονομιά, τις παραδόσεις και τις γεύσεις ενός πολιτισμού ή εθνότητας μπορεί να προσελκύσει επισκέπτες εθνοτικών και πολιτιστικών κοινοτήτων. Οι επισκέπτες έχουν την ευκαιρία να μεταφερθούν σε έναν άλλο τόπο και χρόνο μέσω της κουζίνας, της ατμόσφαιρας και της μουσικής.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Εθνοτικές και πολιτιστικές κοινότητες

- **Αποκλειστικές γευστικές εμπειρίες**

Προσφορά αποκλειστικών γευστικών εμπειριών που ξεπερνούν τα παραδοσιακά γεύματα σε εστιατόρια. Περιλαμβάνονται μενού γευσιγνωσίας, ιδιωτικοί χώροι και διαδραστικές εκδηλώσεις γαστρονομικού ενδιαφέροντος, όπως για παράδειγμα μαθήματα μαγειρικής, γευσιγνωσίες ή δείπνα θεματικά.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Ειδικές περιστάσεις και γιορτές

- **Χειροποίητη χειροτεχνία**

Εισαγωγή της χειροποίητης δεξιοτεχνίας και έμφαση σε όλες τις λεπτομέρειες της κάθε πτυχής της γευστικής εμπειρίας.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Οικογένειες με παιδιά, ηλικιωμένοι πολίτες, τοπική κοινότητα

- **Αλληλεπιδραστικότητα**

Διαφοροποίηση του εστιατορίου παρέχοντας διαδραστικές ιδέες εστίασης στις οποίες αλληλεπιδρούν και διασκεδάζουν οι επισκέπτες. Μερικά παραδείγματα ιδεών αποτελούν οι εμπειρίες DIY (*'Do It Yourself'*), οι παρουσιάσεις επί του τραπέζιού, ζωντανοί σταθμοί μαγειρικής.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Επισκέπτες που αναζητούν διασκέδαση μέσω φαγητού

- **Εστίαση στην υγεία και ευεξία**

Προσοχή στους καταναλωτές που προσέχουν σε μεγάλο βαθμό τη διατροφή τους, προσφέροντάς τους μενού τα οποία εστιάζουν σε θρεπτικά και υγιεινά πιάτα. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε βιολογικές, χωρίς γλουτένη ή φυτικές επιλογές με ταυτόχρονη ενημέρωση και παρουσίαση διατροφικών πληροφοριών.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Καταναλωτές με συγκεκριμένες διατροφικές ανάγκες

- **Βιωσιμότητα και ηθικές πρακτικές**

Επίδειξη δέσμευσης για βιωσιμότητα, περιβαλλοντική διαχείριση και ηθικές πρακτικές σε όλες τις λειτουργίες του εστιατορίου. Από το φιλικό προς το περιβάλλον σχεδιασμό και τη συσκευασία μέχρι τις πρωτοβουλίες ελάττωσης των αποβλήτων και τα προγράμματα κοινωνικής προβολής, το εστιατόριο μπορεί να διαφοροποιηθεί ως κοινωνικά υπεύθυνος γαστρονομικός προορισμός.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Καταναλωτές με περιβαλλοντική-οικολογική συνείδηση

- **Προσιτές τιμές**

Η προσφορά προσιτών τιμών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση πελατών που είναι συνειδητοποιημένοι ως προς τον προϋπολογισμό και προσανατολισμένοι στην αξία. Τα εστιατόρια μπορούν να προσφέρουν προσιτή τιμολόγηση χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα, η αξία ή η ικανοποίηση των πελατών. Τα εστιατόρια πρέπει να χρησιμοποιούν εκπτώσεις και προωθητικές ενέργειες ως αποτελεσματικά εργαλεία μάρκετινγκ για την προσέλκυση πελατών, την αύξηση των πωλήσεων και την οικοδόμηση πελατειακής αφοσίωσης.

- ✓ Ομάδες εστίασης: Φοιτητές και συνειδητοποιημένοι οικονομικά πελάτες, ηλικιωμένοι πολίτες, οικογένειες με παιδιά

Με την εντόπιση και στόχευση συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων, τα εστιατόρια μπορούν να προσαρμόσουν τα μενού, τις υπηρεσίες και τις στρατηγικές τους μάρκετινγκ, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις της αγοράς-στόχου τους, μεγιστοποιώντας την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών τους.

5.3 Λειτουργικές στρατηγικές στην εστίαση

Η λειτουργική στρατηγική περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη διαχείριση διαφόρων πτυχών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του εστιατορίου (Saraiya, 2025).

Προτεινόμενες λειτουργικές στρατηγικές στην παραγωγή

Η παραγωγή διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου, περιλαμβάνοντας τις διαδικασίες που σχετίζονται με την προετοιμασία, το μαγείρεμα και το σερβίρισμα των τροφίμων και ποτών στους πελάτες. Παρακάτω αναφέρονται τρόποι με τους οποίους η παραγωγή ενσωματώνεται στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου.

Η ανάπτυξη ενός μενού θα πρέπει να αντικατοπτρίζει το 'concept' του εστιατορίου, καθώς και την αγορά-στόχο. Ο καθορισμός στρατηγικών τιμολόγησης εξισορροπούν την κερδοφορία με την αντίληψη αξίας για τους πελάτες. Με το πέρας του καθορισμού του μενού, η παραγωγή πρέπει να βασίζεται σε αποτελεσματικές πρακτικές προμηθειών και διαχείρισης αποθεμάτων, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πρώτων υλών. Η δημιουργία στενών σχέσεων με προμηθευτές και πωλητές ενισχύει την προσπάθεια για διασφάλιση έγκαιρης και αξιόπιστης παράδοσης υψηλής ποιότητας υλικών, ποτών και προμηθειών. Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων είναι απαραίτητη για να βελτιστοποιηθούν τα επίπεδα των αποθεμάτων και παράλληλα να ελαχιστοποιηθεί η σπατάλη.

Η αποτελεσματική οργάνωση της κουζίνας και η ροή εργασίας είναι σημαντικές για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της παραγωγής και την ελαχιστοποίηση των σημείων συμφόρησης. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό της διάταξης της κουζίνας, την ανάθεση των σταθμών και την καθιέρωση διαδικασιών ροής εργασίας για διευκόλυνση της ομαλής λειτουργίας και την έγκαιρη προετοιμασία των παραγγελιών.

Μέτρα ελέγχου ποιότητας θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλη τη διαδικασία παραγωγής για τη διατήρηση της συνέπειας και άριστης ποιότητας των τροφίμων. Το προσωπικό της κουζίνας πραγματοποιεί τακτικές επιθεωρήσεις, γευσιγνωσίες και ελέγχους ποιότητας, ώστε να είναι σίγουρο ότι τα πιάτα ανταποκρίνονται στα πρότυπα του εστιατορίου και στις προσδοκίες των πελατών.

Ο συγχρονισμός και συντονισμός αποτελούν κρίσιμες πτυχές της παραγωγής, κυρίως κατά τη διάρκεια των ωρών αιχμής των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι στην κουζίνα πρέπει να συνεργάζονται, όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με το υπόλοιπο προσωπικό απρόσκοπτα για να συντονίζεται το χρονοδιάγραμμα της προετοιμασίας των τροφίμων, του μαγειρέματος και του σερβιρίσματος, ώστε να διασφαλίζεται πως οι παραγγελίες παραδίδονται αποτελεσματικά και εντός χρονικού ορίου.

Το προσωπικό παραγωγής πρέπει επίσης να είναι εκπαιδευμένο να χειρίζεται αλλεργιογόνα και να προσαρμόζεται σε διατροφικούς περιορισμούς και προτιμήσεις. Απαραίτητη λοιπόν καθιστάται η εφαρμογή διαδικασιών για την

αποφυγή διασταυρούμενης μόλυνσης, την κατάλληλη επισήμανση των πιάτων και την προσφορά εναλλακτικών επιλογών για πελάτες με ειδικές διατροφικές ανάγκες.

Οι στρατηγικές παραγωγής πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τις πρωτοβουλίες διαχείρισης αποβλήτων (*waste management*) για τη μείωση της σπατάλης των τροφίμων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που έχουν. Περιλαμβάνεται η εφαρμογή μέτρων ελέγχου των μερίδων, την επαναχρησιμοποίηση των πλεοναζόντων συστατικών και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, όπως για παράδειγμα η κομποστοποίηση και η ανακύκλωση.

Χάρη της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης των διαδικασιών παραγωγής στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου, οι διευθυντές είναι σε θέση να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεών τους.

Προτεινόμενες λειτουργικές στρατηγικές στα χρηματοοικονομικά

Η χρηματοοικονομική διαχείριση παίζει σημαντικό ρόλο, μιας και σε αυτή περιλαμβάνονται ο έλεγχος του κόστους, η διαχείριση των εσόδων και η χρηματοοικονομική ανάλυση. Παρακάτω αναφέρονται τρόποι με τους οποίους τα χρηματοοικονομικά ενσωματώνονται στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου.

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων εστίασης πρέπει να τοποθετούν οικονομικούς στόχους, να κατανέμουν πόρους και να αναπτύσσουν οικονομικά σχέδια για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Αυτό περιλαμβάνει την πρόβλεψη των πωλήσεων, των δαπανών και των προβλέψεων ταμειακών ροών, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση λειτουργεί εντός των δημοσιονομικών περιορισμών.

Παράλληλα, οι διευθυντές εστιατορίων πρέπει να αναλύουν το κόστος των τροφίμων και των ποτών, τις τιμές των ανταγωνιστών και τη ζήτηση των πελατών για να καθοριστούν οι τιμές των μενού που μεγιστοποιούν την κερδοφορία, εξακολουθώντας να είναι ανταγωνιστικοί στην αγορά. Η χρήση τεχνικών σχεδιασμού μενού, όπως η ανάδειξη κωδικών με υψηλό περιθώριο κέρδους και η προσαρμογή των μεγεθών των μερίδων, μπορούν να αυξήσουν τον αριθμό των πωλήσεων.

Οι στρατηγικές διαχείρισης εσόδων αποτελεί σημαντικότερο μέρος της χρηματοοικονομικής, καθώς χρησιμοποιούνται για τη μεγιστοποίηση του δυναμικού εσόδων μέσω της στρατηγικής τιμολόγησης, των προωθητικών ενεργειών και της βελτιστοποίησης των αποδόσεων. Περιλαμβάνονται η εφαρμογή

στρατηγικών δυναμικής τιμολόγησης, η αξιοποίηση των περιόδων αιχμής της ζήτησης και η προσφορά “up selling” (πώληση επιπλέον προϊόντων) για την αύξηση των συνολικών εσόδων.

Η πραγματοποίηση τακτικής ανάλυσης οικονομικών επιδόσεων είναι αναγκαία για την αξιολογηθεί η οικονομική υγεία της επιχείρησης, η κερδοφορία της, καθώς και η λειτουργική της αποδοτικότητα. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs), όπως το περιθώριο μικτού κέρδους, το ποσοστό του κόστους εργασίας, το ποσοστό του κόστους των τροφίμων και η ανάλυση του νεκρού σημείου βοηθούν τη λήψη αποφάσεων και την εντόπιση τομέων προς βελτίωση.

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με επενδύσεις και ο προγραμματισμός των κεφαλαιουχικών δαπανών αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργικής στρατηγικής, αφού επηρεάζουν την ανάπτυξη μακροπρόθεσμα και συνεπώς τη βιωσιμότητα του εστιατορίου. Οι διευθυντές των εστιατορίων οφείλουν να δίνουν μεγαλύτερη βάση στις επενδύσεις σε εξοπλισμό, τεχνολογία, ανακαινίσεις και πρωτοβουλίες μάρκετινγκ που μπορούν και προσφέρουν την υψηλότερη απόδοση της επένδυσης (*Return On Investment*) και υποστηρίζουν επιχειρηματικούς στόχους.

Εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων για τη μετρίαση ενδεχόμενων κινδύνων σχετικών με την οικονομική αστάθεια, τις επικρατούσες τάσεις του κλάδου και τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική απόδοση του εστιατορίου. Περιλαμβάνονται η διαφοροποίηση των ροών εσόδων, η διατήρηση επαρκούς ασφαλιστικής κάλυψης και η δημιουργία σχεδίων έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση απροσδόκητων γεγονότων.

Η συμμόρφωση με τους οικονομικούς κανονισμούς, τους φορολογικούς νόμους και τα λογιστικά πρότυπα είναι κρίσιμης σημασίας για τη διασφάλιση της νομικής και κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων εστίασης πρέπει να είναι ενήμεροι αναφορικά με τις απαιτήσεις χρηματοοικονομικής αναφοράς, τις φορολογικές υποχρεώσεις και τους κανονισμούς που ισχύουν στον κλάδο για να αποφευχθούν τυχόν κυρώσεις και να διατηρηθεί η οικονομική εντιμότητα.

Η διαφάνεια στην οικονομική πληροφόρηση και επικοινωνία είναι απαραίτητη για το χτίσιμο της εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των δανειστών, των εργαζομένων και των προμηθευτών. Οι ακριβείς και έγκαιρες οικονομικές καταστάσεις, οι αναλύσεις αποκλίσεων του προϋπολογισμού, καθώς και οι εκθέσεις επιδόσεων κοινοποιούνται για να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις και τη στρατηγική κατεύθυνση του εστιατορίου.

Χάρη της ενσωμάτωσης οικονομικών εκτιμήσεων στη λειτουργική στρατηγική, οι διευθυντές εστιατορίων μπορούν να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τους

πόρους, να βελτιστοποιούν την κερδοφορία και να παίρνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για να προωθηθεί η βιώσιμη ανάπτυξη και επομένως η επιτυχία στον ανταγωνιστικό κλάδο της εστίασης.

Προτεινόμενες λειτουργικές στρατηγικές στο μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου, μιας και συμβάλλει στην προσέλκυση πελατών, την προώθηση των πωλήσεων και την ανάπτυξη του brand name. Τρόποι με τους οποίους το μάρκετινγκ ενσωματώνεται στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου είναι:

Τμηματοποίηση (Segmentation): Η τμηματοποίηση στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου περιλαμβάνει τη διαίρεση της αγοράς-στόχου σε διακριτές ομάδες με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως κοινωνικοδημογραφικά, ψυχογραφικά και συμπεριφορές. Με την τμηματοποίηση της αγοράς, τα εστιατόρια μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, έτσι ώστε να επαρκούν στις ανάγκες και τις προτιμήσεις κάθε τμηματοποίησης, οδηγώντας στην τελική ικανοποίηση και αφοσίωση των επισκεπτών τους.

Έρευνα και ανάλυση αγοράς (Targeting): Η έρευνα και ανάλυση της αγοράς βοηθά στην κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών, των τάσεων και του ανταγωνιστικού τοπίου. Όλα αυτά τα δεδομένα ενημερώνουν τις λειτουργικές στρατηγικές που έχουν σχέση με την ανάπτυξη των καταλόγων, την τιμολόγηση, τις προωθητικές ενέργειες και τις βελτιώσεις των υπηρεσιών που είναι προσαρμοσμένοι στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Τοποθέτηση και διαφοροποίηση brand (Positioning): Το μάρκετινγκ καθορίζει την τοποθέτηση του εμπορικού σήματος του εστιατορίου στην αγορά, συμβάλλοντας στη διαφοροποίησή του από τους ανταγωνιστές. Προσδιορίζοντας τα μοναδικά σημεία πώλησης, τα δημογραφικά στοιχεία-στόχους και τις προτάσεις αξίας, το μάρκετινγκ παρουσιάζει τις λειτουργικές αποφάσεις, όπως προσφορές μενού, στρατηγικές τιμολόγησης και πρότυπα εξυπηρέτησης.

Αναφορικά με την προώθηση και την διαφήμιση, οι επιχειρήσεις οφείλουν να σχεδιάζουν και να εκτελούν εκστρατείες προώθησης και διαφημιστικές πρωτοβουλίες για την αύξηση της προβολής του brand και την προσέλκυση πελατών. Περιλαμβάνονται παραδοσιακά κανάλια διανομής, καθώς και ψηφιακά κανάλια διανομής, όπως για παράδειγμα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτυακή διαφήμιση.

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (*Customer Relationship Management*) πρέπει να εφαρμόζεται με στρατηγικές διαχείρισης εκείνων για την καλλιέργεια των

σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες και την ενθάρρυνση της επανάληψης των εργασιών. Τα προγράμματα πιστότητας, οι εκστρατείες μάρκετινγκ και οι εξατομικευμένες τακτικές επικοινωνίας «δεσμεύουν» την αφοσίωση των πελατών.

Χάρη της ενσωμάτωσης του μάρκετινγκ στη λειτουργική στρατηγική, τα εστιατόρια έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν αποτελεσματικά τους πέλατες, να προωθήσουν τις πωλήσεις και να δημιουργήσουν μια ισχυρή παρουσία του εμπορικού σήματος.

Προτεινόμενες λειτουργικές στρατηγικές στους ανθρώπινους πόρους

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ζωτικής σημασίας στοιχείο της λειτουργικής στρατηγικής ενός εστιατορίου, καθώς εστιάζει στην πρόσληψη, κατάρτιση, διαχείριση και διατήρηση του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την παροχή υψηλών υπηρεσιών και την επιχειρηματική επιτυχία. Παρακάτω αναφέρονται τρόποι με τους οποίους οι ανθρώπινοι πόροι ενσωματώνονται στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι υπεύθυνοι για την πρόσληψη και επιλογή κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων στο εστιατόριο, συμπεριλαμβανομένων των σεφ, των σερβιτόρων, των μπάρμαν, των οικοδεσποτών, του προσωπικού της κουζίνας, καθώς και των ανώτερων στελεχών. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιεί αναρτήσεις θέσεων εργασίας, ελέγχει βιογραφικά σημειώματα, διενεργεί συνεντεύξεις και επιλέγει υποψηφίους που κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και την κατάλληλη εμπειρία για το εστιατόριο.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν σε προγράμματα συνεχούς κατάρτισης και ανάπτυξης, έτσι ώστε να ενδυναμωθεί το προσωπικό με δεξιότητες και να ενισχυθεί με τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται για την αποτελεσματική εκτέλεση των ρόλων του. Ευκαιρίες θα πρέπει να δωθούν για επαγγελματική ανέλιξη και αναγνώριση για την προώθηση της δέσμευσης και διατήρησης των εργαζομένων.

Αναφορικά με την διαχείριση των επιδόσεων, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να επιβλέπει τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, την παροχή ανατροφοδότησης και τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση. Αυτό περιλαμβάνει τη διενέργεια αξιολογήσεων απόδοσης, τον καθορισμό στόχων και προσδοκιών, καθώς και την αναγνώριση των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις, επιβραβεύοντάς τους ως ένδειξη κινήτρου και επιβράβευσης.

Το Human Resources Management (*HRM*) πρέπει επίσης να αναπτύσσει στρατηγικές για την ενίσχυση της δέσμευσης, του ηθικού και της διατήρησης του προσωπικού, με αποτέλεσμα τη μείωση του κύκλου εργασιών και τη βελτίωση της

σταθερότητας του εργατικού δυναμικού, ενώ παράλληλα οφείλει να ασχολείται με τον προγραμματισμό διαδοχής για την ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών εντός της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει την εντόπιση εργαζομένων με μεγάλες προοπτικές ανέλιξης, την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και την προετοιμασία ταλέντων στο εσωτερικό της επιχείρησης για την κάλυψη βασικών ρόλων, την στιγμή που οι ίδιοι είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι και νιώθουν εμπιστοσύνη.

Τέλος, υποχρεωτική πρέπει να είναι η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τα πρότυπα υγείας για τη διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος για το προσωπικό και τους επισκέπτες. Θα πρέπει να εφαρμοστούν πρωτόκολλα ασφαλείας, να παρέχεται κατάρτιση αναφορικά με τις σωστές πρακτικές υγιεινής και τις ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιθεωρήσεις για την εντόπιση και αντιμετώπιση ενδεχόμενων κινδύνων.

Χάρη της ενσωμάτωσης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή απόδοση, να ενισχύσουν την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων και, εν τέλει, να προσφέρουν εξαιρετες και άριστης ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες.

Προτεινόμενες λειτουργικές στρατηγικές στην έρευνα & ανάπτυξη (R&D)

Η έρευνα και ανάπτυξη (*Research & Development*) στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου περιλαμβάνει τη συστηματική διερεύνηση και καινοτομία των μαγειρικών ιδεών, των προσφορών στο μενού, των λειτουργικών διαδικασιών και της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών. Παρακάτω αναφέρονται τρόποι με τους οποίους η έρευνα και ανάπτυξη ενσωματώνεται στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου.

Οι εταιρίες πρέπει να επενδύουν στην καινοτομία και την ανάπτυξη του μενού μέσω συνεργασιών με σεφ και ειδικούς γαστρονομίας, δημιουργώντας νέες προσφορές που ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες διατροφικές τάσεις και προτιμήσεις των πελατών. Αυτό συνεπάγεται τον πειραματισμό με νέες πρώτες ύλες, συνδυασμούς γεύσεων, τεχνικές μαγειρέματος και ανάλογη παρουσίαση για τη δημιουργία ελκυστικών πιάτων μέσω και των οποίων το εστιατόριο μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές.

Οι ομάδες έρευνας και ανάπτυξης οφείλουν να πραγματοποιούν δοκιμές προϊόντων και γευσιγνωσίες για να αξιολογηθεί η γεύση, η ποιότητα και η εμπορευσιμότητα νέων στοιχείων του μενού, ενώ ταυτόχρονα να πραγματοποιούν έρευνα αγοράς και ανάλυση για την εντόπιση καταναλωτικών τάσεων και αναδυόμενων ευκαιριών στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Περιλαμβάνεται η ανάλυση των ανατροφοδοτήσεων των πελατών, η μελέτη των προσφορών των ανταγωνιστών,

καθώς και η παρακολούθηση της προόδου στον κλάδο για την ενημέρωση της καινοτομίας και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Σημαντική είναι και η διεύρυνση ευκαιριών για την ενσωμάτωση της τεχνολογίας και την ψηφιακή καινοτομία για την καλύτερευση των λειτουργιών του εστιατορίου, της εμπειρίας των πελατών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων παραγγελιών, εφαρμογών για κινητές συσκευές, ηλεκτρονικών πλατφορμών κρατήσεων και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για τη βελτιστοποίηση της παροχής υπηρεσιών, την εξατομίκευση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και την προώθηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη μπορεί να λάβει χώρα με τις προσπάθειες της έρευνας & ανάπτυξης για εστίαση στην πρόοδο της όλης εμπειρίας των επισκεπτών μέσω νέων ιδεών εστίασης και βελτιώσεων των υπηρεσιών. Αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό εμπυθιστικών εμπειριών εστίασης, διαδραστικών μενού και εκδηλώσεων με ορισμένα θέματα, ο οποίος εμπλέκει τους πελάτες και οδηγούν στην αφοσίωσή τους στην επιχείρηση.

Η συνεχής βελτίωση και ανατροφοδότηση αποτελεί μια διαδικασία διαρκείας με συνεχή βελτίωση. Σε αυτή περιλαμβάνεται η συλλογή ανατροφοδότησης από τους ίδιους τους επισκέπτες, το προσωπικό και τα ενδιαφερόμενα μέρη, η ανάλυση των μετρήσεων των επιδόσεων, καθώς και η προσαρμογή των πρωτοβουλιών της έρευνας και ανάπτυξης με βάση τις γνώσεις και τα συμπεράσματα.

Όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων και την προσαρμογή σε αυτή, οι ομάδες R&D κάνουν προβλέψεις με σκοπό να μετριάσουν τους όποιους κινδύνους εγκυμονούν και έχουν άμεση σχέση με την καινοτομία και την αλλαγή, όπως για παράδειγμα η αποδοχή από την αγορά και οι περιορισμοί πόρων. Υλοποιώντας εξονυχιστικές εκτιμήσεις κινδύνου, σχεδιασμό σεναρίων και έκτακτης ανάγκης, οι ομάδες έρευνας και ανάπτυξης έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τον αριθμό των πιθανών αποτυχιών και παράλληλα να προσαρμοστούν άμεσα στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς της εστίασης και τις προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων.

Χάρη της ενσωμάτωσης της έρευνας και ανάπτυξης στη λειτουργική στρατηγική ενός εστιατορίου, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προωθήσουν την καινοτομία και να ενδυναμώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή μιας σωστά δομημένης λειτουργικής στρατηγικής οδηγεί τις επιχειρήσεις εστίασης στη βελτιστοποίηση των πόρων τους και την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών τους, επιτυγχάνοντας έτσι μακροπρόθεσμη επιτυχία σε έναν συνεχώς εξελισσόμενο και ανταγωνιστικό κλάδο, όπως είναι αυτός της εστίασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ McDONALD'S ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1 Η Ιστορική πορεία και εδραίωση της McDonald's στην Ελλάδα

6.1.1 Ιστορική εξέλιξη της αλυσίδας

Η McDonald's Corporation, που δραστηριοποιείται με την επωνυμία McDonald's, αποτελεί αμερικανική πολυεθνική αλυσίδα γρήγορου φαγητού με παραπάνω από 30.000 εστιατόρια σε περισσότερες από 100 χώρες. Ιδρύθηκε το 1940 από τους αδελφούς Richard και Maurice McDonald. Η εταιρία λειτουργεί ταυτοχρόνως και ως εταιρία ακινήτων. Αποκομίζει έσοδα είτε από τα εστιατόρια που της ανήκουν, είτε από ενοίκια, δικαιώματα και αμοιβές που λαμβάνει από τους ανεξάρτητους δικαιοδόχους της, οι οποίοι λειτουργούν τη συντριπτική πλειονότητα των εστιατορίων.

Αρχικά, λειτουργούσε ως «drive-in» με περιορισμένο μενού επιλογών φαγητού, διευκολύνοντας την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γρήγορα και αποτελεσματικά. Το περιορισμένο μενού αποτελούνταν από ένα χάμπουργκερ 15 σεντ, διάφορες ποικιλίες από μιλκσέικ και πατάτες τηγανητές. Μέσω αυτού, οι αδελφοί McDonald μπόρεσαν, όχι μόνο να λειτουργήσουν με αποτελεσματικό τρόπο το σύστημα γρήγορης εξυπηρέτησης, αλλά και να το εισαγάγουν σε άλλες τοποθεσίες μέσω παραχώρησης δικαιωμάτων franchise. Προκειμένου να προσαρμοστούν στη μαζική επέκταση και να προσελκυστεί μεγαλύτερος αριθμός πελατών, νέες ποικιλίες μιλκσέικ και χάμπουργκερ προστέθηκαν.

Το 1955, ο Ray Kroc άνοιξε το πρώτο franchise McDonald's στην περιοχή Des Plaines του Ιλινόις. Η πρώτη διαφήμιση έγινε την δεκαετία του 1960, ενώ το 1961 ο ίδιος αγόρασε την εταιρία. Ο Kroc κατάφερε να την επεκτείνει διεθνώς, δίνοντας τις βάσεις έτσι ώστε να γίνει η μεγαλύτερη αλυσίδα μαζικής εστίασης και ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα brand σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το μοντέλο που υιοθετήθηκε είναι αυτό της «τυποποίησης + τοπικής προσαρμογής», όπου τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά, όπως διαδικασίες, ποιότητα, ταυτότητα του brand, παραμένουν συνεπή, ενώ το προϊόν και η εμπειρία προσαρμόζονται ανάλογα των ιδιαιτεροτήτων κάθε αγοράς.

Αυτή η στρατηγική επέτρεψε στη McDonald's να εξελιχθεί από ένα τοπικό εστιατόριο σε παγκόσμιο δίκτυο. Η διαρκής ανάπτυξη, η ευελιξία του franchise μοντέλου και η δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικές αγορές αποτελούν κύρια στοιχεία της επιτυχημένης παγκόσμιας στρατηγικής της McDonald's.

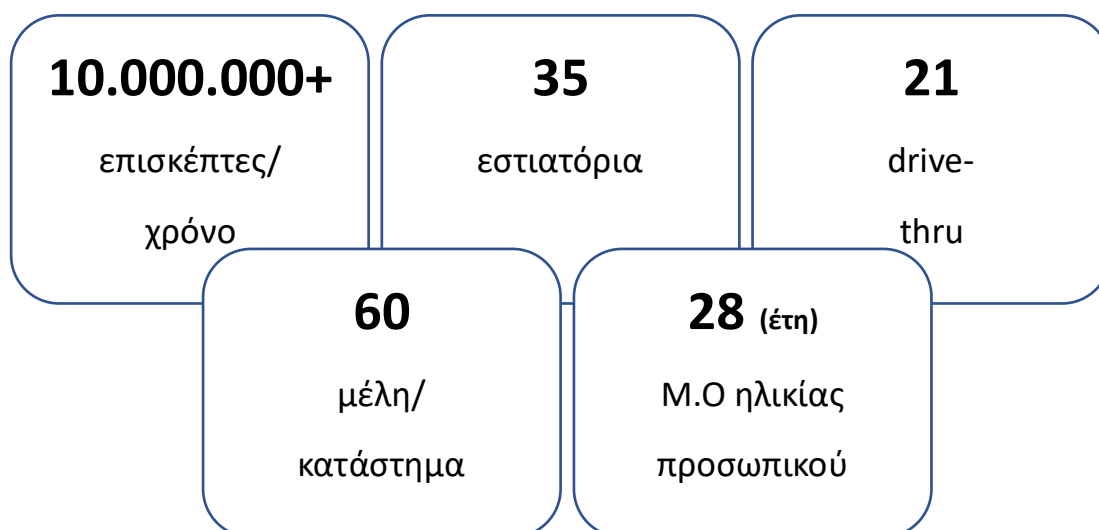
6.1.2 Είσοδος και εξέλιξη της McDonald's στην ελληνική αγορά

Η McDonald's έκανε την εμφάνισή της στην ελληνική αγορά στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σε μια περίοδο όπου το fast food γνώριζε ανοδική πορεία. Η ανάπτυξή της βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε καταστήματα μεγάλων πόλεων και τουριστικών περιοχών, αξιοποιώντας τόσο δικά της σημεία, όσο και συνεργασίες μέσω franchise.

Η παρουσία της ξεκίνησε τον Νοέμβριο του 1991, με άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στην πλατεία Συντάγματος. Το 1995 λειτούργησε στον Άλιμο το πρώτο Drive Thru κατάστημα, εισάγοντας ένα καινοτόμο μοντέλο για την ελληνική αγορά. Η επέκταση προς τα νησιά άρχισε το 1999 με τη Ρόδο και ακολούθησαν εποχιακά καταστήματα σε δημοφιλείς προορισμούς (McDonald's, 2025).

Στα χρόνια που ακολούθησαν, η εταιρία προσαρμόστηκε σταδιακά στις προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών, εντάσσοντας στο μενού επιλογές με πιο μεσογειακό χαρακτήρα. Παράλληλα, ενίσχυσε την παρουσία της με ανανεωμένα καταστήματα, τεχνολογικές καινοτομίες και ψηφιακές υπηρεσίες.

Μερικά ενδεικτικά μεγέθη που αντικατοπτρίζουν τη δυναμική της αλυσίδας στη χώρα είναι τα ακόλουθα (McDonald's, 2025):



6.2 Η ελληνική αγορά γρήγορου φαγητού

Η ιστορική διαμόρφωση του γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα συνδέεται με ένα σύνολο κοινωνικών, οικονομικών και αστικών μεταβολών που ξεκινούν από τα μέσα του 2^{ου} αιώνα. Αν και ο όρος «fast-food» είναι νεότερος και προέρχεται από δυτικά πρότυπα, μορφές ταχείας εστίασης υπήρχαν ήδη από τις πρώτες δεκαετίες του 1900, κυρίως μέσω καντινών, μικρών ψητοπωλείων και συνοικιακών επιχειρήσεων που εξυπηρετούσαν εργαζομένους και διερχόμενους σε ένα περιβάλλον επιταχυνόμενης αστικοποίησης. (Jashari, 2019)

Η είσοδος των διεθνών αλυσίδων fast-food κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και ιδιαίτερα μετά το 1990 σηματοδότησε μια καθοριστική αλλαγή στη διάρθρωση της ελληνικής αγοράς εστίασης. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εισήγαγαν τυποποιημένες διαδικασίες παραγωγής, συστήματα ποιοτικού ελέγχου και πρακτικές μάρκετινγκ που διαφοροποίησαν σημαντικά το τοπίο.

Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, η αγορά γρήγορου φαγητού επηρεάστηκε από νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, όπως η οικονομική κρίση, η αύξηση του τουρισμού και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών εστίασης. Η ραγδαία ανάπτυξη των πλατφορμών delivery, η ενίσχυση του μοντέλου take-away και η υψηλή εξάρτηση των καταναλωτών από γρήγορες, προσιτές και άμεσα διαθέσιμες επιλογές αναδιαμόρφωσαν τη συνολική ζήτηση.

Σήμερα, το γρήγορο φαγητό στην Ελλάδα αποτελεί πολυσύνθετο κλάδο, στον οποίο συνυπάρχουν διεθνείς αλυσίδες, οργανωμένες ελληνικές επιχειρήσεις και παραδοσιακές μορφές ταχείας εστίασης, αντανακλώντας τόσο τις εγχώριες γευστικές καταβολές, όσο και τις παγκόσμιες εξελίξεις της κατανάλωσης τροφίμων.

6.3 Διαμόρφωση & Βιωσιμότητα Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

6.3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της McDonald's

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως, προκειμένου μια επιχείρηση να θεωρηθεί επιτυχημένη και να ξεχωρίσει στον επιχειρηματικό χώρο, οφείλει να έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούν από επιχειρήσεις ανταγωνιστές και την καθιστούν μοναδική. Αυτό συνήθως αναφέρεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας. (Siwei, 2023)

Η McDonald's προσφέρει αξία στους πελάτες της συνδυάζοντας χαμηλές τιμές, σταθερή ποιότητα, ευκολία, τοπική προσαρμογή και κοινωνική υπευθυνότητα. Έτσι δημιουργείται μια εμπειρία που οι πελάτες θεωρούν αξιόπιστη, γρήγορη και προσιτή, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται με βάση τις τάσεις και τις ανάγκες τους. Ο συνδυασμός αυτός την καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. (Han, 2014)

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της McDonald's την έχουν διατηρήσει στην κορυφή της αυτοκρατορίας του γρήγορου φαγητού για παραπάνω από 70 χρόνια και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός πως ανακηρύσσεται σταθερά για 15 συνεχόμενα χρόνια μεταξύ των 10 πιο πολύτιμων brand name του κόσμου. Πίσω από τα **Big Mac** και τα **McFlurry**, κρύβεται μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία είναι τόσο καλορυθμισμένη όσο ένα ελβετικό ρολόι.

6.3.2 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της McDonald's

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τα πλεονεκτήματα που διαθέτει σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Δύο από τις σημαντικότερες στρατηγικές είναι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Η McDonald's ανέκαθεν ακολουθούσε την ηγεσία κόστους, η οποία βοηθάει μια επιχείρηση να έχει το μικρότερο κόστος στην αγορά. (Siwei, 2023)

Κάθε επιχείρηση που χρησιμοποιεί την συγκεκριμένη στρατηγική αφορά το σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλο αριθμό όγκου παραγωγής προκειμένου να είναι επιτεύξιμη η μείωση του κόστους, γεγονός που αποσκοπεί στο να έχει έναν μεγάλο αριθμό πωλήσεων σε καθημερινή βάση. Για να μπορέσει η αλυσίδα και κατ'επέκταση οι καταστηματάρχες να έχουν ακριβώς τα ίδια προϊόντα σε όλο τον κόσμο, θα πρέπει επίσης να υπάρχει υψηλή οργάνωση και παγκόσμιο δίκτυο προμηθευτών.

Οι συνταγές των McDonald's δεν είναι και τόσο μυστικό όσο η φόρμουλα της Coca-Cola. Αυτό που οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να αντιγράψουν αποτελεί το όλο σύστημα που λαμβάνει χώρα πίσω από τα συγκεκριμένα τρόφιμα, όπως για παράδειγμα ο συνδυασμός της κλίμακας, των διαδικασιών και της ακλόνητης εμπιστοσύνης στην επωνυμία που διαθέτει την ίδια γεύση, ταχύτης και τιμή σχεδόν σε όλο τον κόσμο.

Η ανανέωση των προϊόντων της McDonald's αποτελεί μια διαρκή διαδικασία ανάπτυξης του μενού, βελτίωσης των πρώτων υλών, αναβάθμισης των υπηρεσιών βάσει της τεχνολογίας, αλλά και του εκσυγχρονισμού του brand name, όπου είναι

εφικτό να εξασφαλιστεί πως η αλυσίδα προσαρμόζεται ολοένα και περισσότερο στις προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών ανά τον κόσμο.

6.4 Επιχειρησιακή στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα

Η επιχειρησιακή στρατηγική της McDonald's δίνει βάση στην τυποποίηση και τη συνέπεια με στόχο την αποτελεσματικότητα, την ταχύτατη εξυπηρέτηση και τις προσιτές τιμές, ενώ επίσης ενσωματώνονται και οι προσαρμογές αναλόγως των τοποθεσιών μέσω ευέλικτων μενού και σχεδιασμού καταστημάτων.

Τα βασικά στοιχεία περιλαμβάνουν πλήρη σχεδιασμό των διαδικασιών προετοιμασίας των πρώτων υλών, σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, καθώς και διαρκή χρήση τεχνολογικών μέσων για βελτίωση αποθεμάτων και λειτουργιών.

6.4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης της McDonald's στην Ελλάδα επικεντρώνονται στην επέκταση του δικτύου με καινούρια καταστήματα, στην εισαγωγή ψηφιακών καινοτομιών για τη δημιουργία ολοκληρωμένης εμπειρίας του πελάτη και σε σημαντικές επενδύσεις στην ελληνική αγορά με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και την ισχυροποίηση της παρουσίας τους (Corporation, 'Our business model and growth strategy', 2024).

6.4.1.1 Εσωτερική ανάπτυξη

Η εσωτερική ανάπτυξη σχετίζεται με την επέκταση που μια επιχείρηση κατορθώνει χάρη στις δικές τις δυνάμεις, δίχως εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Η εσωτερική ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για τη McDonald's εδώ και δεκαετίες.

Άνοιγμα νέων καταστημάτων και ανακαινίσεις υφιστάμενων

Στην προσπάθειά της να επεκταθεί ακόμη περισσότερο στην αγορά, η αλυσίδα προχώρησε σε άνοιγμα καινούριου καταστήματος στην περιοχή του Πειραιά το 2022, μια επένδυση ύψους περίπου 1,35 εκατ.€. Στο πλαίσιο της συνεχούς ανάπτυξης, το 2024 η εταιρία συνέχισε την ανακαίνιση και τον εκσυγχρονισμό των εστιατορίων της, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση, την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αλλά και την ασφάλεια των καταναλωτών. Τον

Νοέμβριο του 2024, μάλιστα, άνοιξε καινούριο κατάστημα στον Κορυδαλλό, μια επένδυση 1,2 εκατ.€ που απασχολεί 51 εργαζόμενους. Περί το τέλος του 2024, η αλυσίδα μετρούσε 34 εστιατόρια στην Ελλάδα, ενώ υπάρχουν σχέδια ώστε ο αριθμός αυτός να φτάσει τα 50 έως το 2028. (Capital P. , Premier Capital Hellas Celebrates the Opening of 35th McDonald's Restaurant in Korydallos, 2024).

Την ίδια χρονιά άνοιξε και νέο κατάστημα στην Θεσσαλονίκη (στο εμπορικό κέντρο Mediterranean Cosmos), το οποίο αποτελεί το τέταρτο κατάστημα στον νομό. Έχει σχεδιαστεί για να αναβαθμίσει την εμπειρία των τοπικών πελατών και αποτελεί μια επένδυση 1,4 εκατ. €, απασχολώντας 40 άτομα προσωπικό. (premiercapital.com, 2024)

Συνεχίζοντας τις προσπάθειες της ελαχιστοποίησης του κόστους και την επίτευξη επιθυμητού αποτελέσματος χρήσης εξακολουθεί να συνεργάζεται με ανεξάρτητο κέντρο διανομής με στόχο τον καλύτερο έλεγχο των αγορών και διαχείριση των αποθεμάτων.

Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που συνδυάζει έρευνα αγοράς, γαστρονομική καινοτομία και στρατηγικό μάρκετινγκ. Δύο βασικά στάδια και πρακτικές είναι:

- η έρευνα μέσω της παρακολούθησης διατροφικών τάσεων και τοπικών προτιμήσεων
- το μάρκετινγκ και λανσάρισμα μέσω διαδικασιών προώθησης και προϊόντων περιορισμένου χρόνου διάθεσης

Παραδείγματα πρόσφατων κατευθύνσεων αποτελούν τα Plant-based προϊόντα, οι premium σειρές, οι υγιεινές επιλογές, καθώς και οι εποχικές εκδόσεις.

Η εισαγωγή του «McSarakosti» αποτελεί δείγμα στρατηγικής 'τοπικής κουλτούρας', αναγνωρίζοντας τη θρησκευτική/διατροφική πρακτική πολλών Ελλήνων κατά την περίοδο της νηστείας και προσφέροντας εναλλακτικά/θαλασσινά ή vegetarian προϊόντα. Αυτό βοηθάει την αλυσίδα να διατηρήσει πελατεία και ταυτοχρόνως να δείχνει ευαισθησία στο ελληνικό πολιτισμικό πλαίσιο, γεγονός που μπορεί να θεωρηθεί και ως πλεονέκτημα έναντι άλλων ξένων αλυσίδων, οι οποίες δεν προσαρμόζουν το μενού τους. (Grill-Magazine, 2022)

Ενίσχυση λειτουργικής αποδοτικότητας

Η ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας στα McDonald's στοχεύει στη μείωση κόστους, την ταχύτερη εξυπηρέτηση και στη διασφάλιση σταθερής ποιότητας σε παγκόσμια κλίμακα.

Η λειτουργική αποδοτικότητα επιτυγχάνεται με τη συνεχή αξιολόγηση, ψηφιοποίηση και εκπαίδευση, διασφαλίζοντας (Γεωργόπουλος Ν. Β., 2015):

- τον μικρότερο χρόνο εξυπηρέτησης μέσω βελτιστοποίησης διαδικασιών και εκπαίδευσης του προσωπικού
- το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος μέσω lean management για εξάλειψη σπατάλης και παρακολούθησης κατανάλωσης ενέργειας
- την σταθερή ποιότητα και εμπειρία πελάτη μέσω τυποποίησης ροών εργασίας και κινήτρων απόδοσης

Μεγιστοποίηση αξίας

Η μεγιστοποίηση αξίας επιτυγχάνεται όταν η McDonald's (Corporation, 'Purpose & Impact Report', 2024):

- αυξάνει τα έσοδα και την κερδοφορία (*οικονομική αξία*)
- ενισχύει την εμπειρία του πελάτη (*καταναλωτική αξία*)
- στηρίζει το προσωπικό και τις τοπικές κοινότητες (*κοινωνική αξία*)
- προστατεύει το περιβάλλον (*βιώσιμη αξία*)

6.4.1.2 Εξωτερική ανάπτυξη

Η εξωτερική ανάπτυξη αναφέρεται κατά βάση σε στρατηγικές που μεγαλώνουν μια επιχείρηση μέσω συνεργασιών, συγχωνεύσεων, νέων αγορών και στρατηγικών συμμαχιών.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές McDonald's στην Ελλάδα

Το 2011 η McDonald's Corporation παραχώρησε δικαιώματα ανάπτυξης στην Premier Capital Hellas (*μέλος του ομίλου Hili Ventures*). Η συγκεκριμένη συμφωνία

λειτουργήσε σαν «εξαγορά δραστηριοτήτων», μιας και η Premier Capital ανέλαβε όλα τα υπάρχοντα καταστήματα, καθώς και τη μελλοντική ανάπτυξη. Αποτελεί κύριο μοχλό εξωτερικής ανάπτυξης, καθώς συνδυάζει νέα κεφάλαια και διεθνή τεχνογνωσία από το όμιλο Hili(Capital P. , Press Release: Premier Capital acquires McDonald's operations in Greece, 2011).

Η McDonald's, λοιπόν, πήρε την απόφαση να μεταβιβάσει/πωλήσει 19 εταιρικά καταστήματα της στην Ελλάδα στην Premier Capital Hellas, η οποία ανέλαβε ρόλο development licence για την ελληνική αγορά, παίρνοντας υπό τη διαχείρισή της σημαντικό μέρος του δικτύου στην Ελλάδα.

Δεν αποτελεί ούτε κλασική συγχώνευση, ούτε πλήρη εξαγορά εταιρίας, παρά μόνο ένα συμβόλαιο μακροχρόνιας εκμετάλλευσης του brand και της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Σε περίπτωση που θεωρούταν συγχώνευση ή εξαγορά θα ήταν ασυσχέτιστη, αφού πρόκειται για δύο εταιρίες που δεν σχετίζονται μεταξύ τους.

Συνεργατική ανάπτυξη McDonald's στην Ελλάδα

Η συνεργατική ανάπτυξη αναφέρεται σε στρατηγικές, όπου το brand επεκτείνεται μέσα από συνεργασίες, όχι μόνο με δικά του κεφάλαια, αλλά αξιοποιώντας και συνέργειες με τοπικούς και διεθνείς εταίρους(Capital P. , Press Release: Premier Capital acquires McDonald's operations in Greece, 2011).

Η στρατηγική των McDonald's στην Ελλάδα περιλαμβάνει στενή συνεργασία με φορείς διαχείρισης, έτσι ώστε να επενδύει σε εστιατόρια σε σημεία υψηλής επισκεψιμότητας, όπως για παράδειγμα αεροδρόμια, λιμάνια, εμπορικά κέντρα και τουριστικά hot spots. Αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εξωτερικής και συνεργατικής ανάπτυξης της αλυσίδας(Corporation, 'Corporate Development Announcement - Greece Market', 2011).

✓ Αεροδρόμια

Συνεργασία με τη διαχειρίστρια εταιρία Athens International Airport S.A. για κατάσταση εντός του αεροδρομίου, ενώ και σε άλλα περιφερειακά αεροδρόμια, όπως της Ρόδου, του Ηρακλείου Κρήτης και της Θεσσαλονίκης, κάνοντας συμφωνίες με την Fraport Grece που διαχειρίζεται μεγάλο αριθμό περιφερειακών αεροδρομίων.

✓ **Λιμάνια και Τουριστικούς κόμβους**

Καταστήματα σε δημοφιλείς κόμβους, τουριστικές τοποθεσίες και λιμάνια σε συνεργασία με Οργανισμούς λιμένων και τοπικούς παραχωρησιούχους, όπως για παράδειγμα στον σταθμό του Ηλεκτρικού στον Πειραιά κοντά στο κύριο λιμάνι της χώρας, αλλά και νέα εστιατόρια σε δημοφιλή νησιά της Μυκόνου και της Σαντορίνης.

✓ **Επιβατικοί και Οδικόι σταθμοί**

Τα McDonald's επιλέγουν σταθμούς μετρό και γενικώς συγκοινωνιακούς κόμβους για λόγους που συνδέονται και με στρατηγική τοποθέτησης. Οι σταθμοί του μετρό συγκεντρώνουν μεγάλους αριθμούς περαστικών σε καθημερινή βάση, ανεξάρτητα από την εποχή και τον καιρό, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται εύκολη πρόσβαση χωρίς περαιτέρω μετακίνηση. Τα πιο γνωστά σημεία είναι αυτά του Συντάγματος, της Ομόνοιας, του Πανεπιστημίου, αλλά και στο Μοναστηράκι.

Καταστήματα επίσης βρίσκονται σε σταθμούς αυτοκινητοδρόμων ή σε σημεία ανάπαυσης σε συνεργασία με εταιρίες διαχείρισης εθνικών οδών.

Στρατηγικές συγκέντρωσης

Το franchising αποτελεί βασικό επιχειρηματικό μοντέλο της McDonald's διεθνώς και ακολουθείται η ίδια συνταγή και στην Ελλάδα, με κάποιες ιδιαιτερότητες λόγω της παρουσίας της Premier Capital Hellas.

Η Premier Capital μπορεί να παραχωρεί δευτερεύουσες άδειες σε Έλληνες επιχειρηματίες για τη λειτουργία μεμονωμένων καταστημάτων. Με τον τρόπο αυτόν η McDonald's Corporation δεν έχει απευθείας σύμβαση με τον τελικό franchisee. Η σχέση του τελευταίου είναι μόνο με την Premier Capital.

Βασικά χαρακτηριστικά του συμβολαίου είναι η μακροχρόνια διάρκειά του που ανέρχεται συνήθως στα 20 χρόνια, το αρχικό δικαίωμα εισόδου και μηνιαία royalties ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών, καθώς και η υποχρεωτική τήρηση προδιαγραφών ποιότητας, υγιεινής, design και μάρκετινγκ, όπως ακριβώς ορίζονται (Kaufmann, 1994).

Αναλόγως του μεγάλους του καταστήματος, το αρχικό κεφάλαιο μπορεί να ξεπεράσει το ένα εκατομμύριο ευρώ, ενώ ο υποψήφιος δικαιοδόχος πρέπει να

διαθέτει σημαντικό ποσοστό ιδίων κεφαλαίων (συνήθως >40% του συνολικού κόστους).

Το μοντέλο εξασφαλίζει τοπική επιχειρηματική συμμετοχή και αυστηρό έλεγχο ποιότητας και branding, προσφέροντας στους συνεργάτες την ισχύ ενός από τα πιο αναγνωρίσιμα brands γρήγορης εστίασης στον κόσμο.

6.4.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Η αλυσίδα των McDonald's ακολουθεί μια στρατηγική όπου κύριο μέλημα είναι η διατήρηση της υφιστάμενης επιχειρησιακής κατεύθυνσης, χωρίς σημαντικές μεταβολές σε προϊόντα, τιμολογιακή πολιτική, κανάλια διανομής και οργάνωση.

Τα McDonald's υιοθετούν στρατηγική καμίας αλλαγής λόγω σταθερής αγοράς και υψηλής κερδοφορίας. Όταν ένα δίκτυο, όπως συγκεκριμένες περιοχές της Αθήνας ή τοποθεσίες με σταθερή τουριστική ροή, έχει ικανοποιητική απόδοση, δεν είναι αισθητή η ανάγκη για καινούρια προϊόντα ή ριζικές επενδύσεις. Ταυτόχρονα, ο βασικός κορμός του μενού σε παγκόσμιο επίπεδο (*Big Mac*, *πατάτες*, *McNuggets*) παραμένει σχεδόν αμετάβλητος, εξασφαλίζοντας συνέπεια εμπειρίας.

Κατά τη διάρκεια της ελληνικής οικονομικής κρίσης (2010-2014), η McDonald's περιορίστηκε σε μικρό αριθμό καταστημάτων και εστίασε στην αναδιοργάνωση μέσω της Premier Capital. Όλο αυτό το εγχείρημα λειτούργησε ως προσωρινή στρατηγική καμίας αλλαγής μέχρι η αγορά να σταθεροποιηθεί (Capital P. , Press Release: Premier Capital acquires McDonald's operations in Greece, 2011).

Η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί εργαλείο διαχείρισης ρίσκου. Διατηρείται η παγκόσμια ταυτότητα και το κύριο επιχειρηματικό μοντέλο, περιμένοντας την κατάλληλη στιγμή για την επόμενη φάση ανάπτυξης της αλυσίδας.

6.4.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Η στρατηγική περισυλλογής των McDonald's στην Ελλάδα εφαρμόστηκε κατά βάση στην περίοδο της οικονομικής κρίσης με (Λαμπίρης, 2024):

- κλείσιμο μη κερδοφόρων καταστημάτων (μείωση αριθμού καταστημάτων από 11 σε 3 π.χ κατάσταση Κηφισιάς)
- μείωση δαπανών και μεταβίβαση διαχείρισης

- εστίαση σε βασικές λειτουργίες

Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας για συνολική ηγετική θέση στο κόστος της προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να έχει περισσότερους πελάτες χάρη στον συνδυασμό υψηλής ποιότητας φαγητού και φθηνών τιμών.

Η McDonald's έχει διατηρήσει την ηγετική της θέση σε ότι αφορά το κόστος όλα αυτά τα χρόνια με τρεις βασικούς τρόπους:

- βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω κάθετης ολοκλήρωσης και μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους προμηθευτές
- τυποποίηση του μενού και διασφάλιση σταθερής γεύσης ανεξαρτητως χώρας και τοποθεσίας
- ελαχιστοποίηση και μείωση των γενικών εξόδων

6.4.4 Διαποίκιση και διεύρυνση

Η McDonald's συνδυάζει διαποίκιση προϊόντων και καναλιών με γεωγραφική διεύρυνση του δικτύου της. Μέσα από την Premier Capital, αξιοποιεί συνεργασίες με τοπικούς προμηθευτές, delivery πλατφόρμες και διαχειριστές ακινήτων, έτσι ώστε να αυξήσει την κάλυψη, να μειώσει το κόστος και να συμβαδίσει με τις νέες καταναλωτικές συνήθειες, διατηρώντας ταυτόχρονα τον διεθνή χαρακτήρα του brand (Capital P. , Press Release: Premier Capital acquires McDonald's operations in Greece, 2011).

6.5 Επιχειρηματική στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα

Η επιχειρηματική στρατηγική των McDonald's εστιάζει στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, την αναβάθμιση της εμπειρίας του πελάτη, την ενίσχυση της αλυσίδας εφοδιασμού και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών.

6.5.1 Ηγεσία κόστους

Μέσω της αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης των προμηθειών, της μαζικής παραγωγής και της τυποποίησης των διαδικασιών, η McDonald μπορεί και διατηρεί κερδοφορία ακόμα και με χαμηλές τιμές, προσελκύοντας μεγάλο κοινό.

6.5.1.1 Οικονομίες κλίμακας

Στην περίπτωση των McDonald's, ο μηχανισμός λειτουργεί ως εξής: όσο αυξάνεται ο όγκος παραγωγής και οι πωλήσεις, το μέσο κόστος ανά μονάδα (π.χ. ανά γεύμα) μειώνεται, λόγω του ότι τα σταθερά κόστη κατανέμονται σε περισσότερες μονάδες προϊόντων.

Λόγω της διεύρυνσης του δικτύου και της υψηλής κίνησης ανά σημεία, παράγονται και πωλούνται πολύ περισσότερες μερίδες φαγητού. Οι ίδιοι πόροι, π.χ η κεντρική αποθήκη και τα συστήματα logistics, εξυπηρετούν μεγαλύτερο αριθμό γευμάτων. Το σταθερό κόστος ανά γεύμα μειώνεται, καθώς μοιράζεται σε μεγαλύτερη παραγωγή. Παράλληλα, οι μαζικές παραγγελίες πρώτων υλών επιτρέπουν χαμηλότερες τιμές προμηθευτών, μειώνοντας και το μεταβλητό κόστος.

Για την McDonald's, η αύξηση του όγκου παραγωγής/πωλήσεων, είτε μέσω καινούριων καταστημάτων, είτε μέσω μεγαλύτερης πελατειακής κίνησης, επιτρέπει χαμηλότερο μέσο κόστος, ενισχύοντας την ικανότητά της να διατηρεί προσιτές τιμές και υψηλά περιθώρια κέρδους, δηλαδή μια τυπική περίπτωση οικονομιών κλίμακας(Vrontis, 2016).

6.5.1.2 Λειτουργική αποδοτικότητα και προμηθευτές

Η λειτουργική αποδοτικότητα των McDonald's στην Ελλάδα έχει ενισχυθεί με διάφορους τρόπους, όπως με:

- **κέντρο διανομής στον Ασπρόπυργο**

Αποτελεί μια επένδυση ύψους 6,5 εκατομμυρίων για ένα νέο υπερσύγχρονο «distribution center» 4.000 τετραγωνικών μέτρων στην Μαρούλα. Με αυτό τον τρόπο μειώνονται τα κόστη μεταφοράς, ενώ αποτελεσματικότερη είναι η διαχείριση των αποθεμάτων και ο συγχρονισμός των προμηθειών προς τα καταστήματα(Αποστόλου, 2025).

- ηγετική θέση στις τιμές και υψηλή επισκεψιμότητα

Το 2024 η εταιρεία εξυπηρέτησε περίπου 11,5 εκατομμύρια πελάτες σε 35 καταστήματα. Ο τζίρος αυξήθηκε κατά 6%, χωρίς να υπάρχει αναλογία πολύ μεγάλης αύξησης στα λειτουργικά κόστη (Αποστόλου, 2025).

Ακόμα και σε περιόδους πληθωρισμού, η εταιρία προσπαθεί να κρατάει 'βασικά' προϊόντα σε χαμηλές τιμές, όπως για παράδειγμα του Cheeseburger ή του McChicken. Οι προσφορές τύπου 'combo' δίνουν μια αίσθηση «value for money» σε κύρια προϊόντα (*burger, πατάτες, αναψυκτικό*). Με λίγα λόγια προσφέρει φθηνότερες επιλογές μενού από τους ανταγωνιστές της.

6.5.1.3 Τεχνολογική πρόοδος

Η χρήση της τεχνολογίας μέσω self-order kiosks και εξυπηρέτησης drive-in μειώνει το κόστος προσωπικού, ενώ υπάρχει και εφαρμογή με συγκέντρωση και εξαργύρωση πόντων/προσφορών.

Επίσης, η Premier Capital Hellas έχει λάβει το πιστοποιητικό ISO 50001:2018 που αφορά συστήματα διαχείρισης ενέργειας, γεγονός που βοηθά στη μείωση κατανάλωσης ενέργειας και νερού. Παράλληλα, υπάρχει και το πρόγραμμα «Zero Waste» το οποίο στοχεύει στην αποφυγή αποβλήτων προς αποτέφρωση και στην πρόωθηση ανακύκλωσης/κομποστοποίησης (S.A, 2024).

Το νέο κατάστημα που άνοιξε στην περιοχή του Χαλανδρίου το 2022 αποτελεί το πρώτο κατάστημα το οποίο ενσωματώνει πρόγραμμα μηδενικών αποβλήτων σε συνεργασία την εταιρία «Polygreen». Η συγκεκριμένη συνεργασία αφορά την ανακύκλωση και κομποστοποίηση: συλλογή πλαστικού/χαρτιού, οργανικών αποβλήτων και συσκευασιών. Η εταιρία «Polygreen», μέσω του προγράμματος 'Just Go Zero', διαχειρίζεται απορρίματα, οργανικά υπολείμματα και ανακυκλώσιμα, με στόχο την κυκλική οικονομία και τις μεθόδους μηδενικών αποβλήτων. (businessdaily.gr, 2022)

Η εταιρία έχει θέσει ως στόχο, έως το 2025, όλες οι συσκευασίες για του πελάτες να προέρχονται πλήρως από ανανεώσιμες, ανακυκλωμένες ή πιστοποιημένες πηγές, ενώ παράλληλα να διασφαλίζεται η ανακύκλωση των συσκευασιών σε όλα τα καταστήματά της.

6.5.2 Διαφοροποίηση

Τα βασικά στοιχεία διαφοροποίησης της McDonald's είναι:

- **η δύναμη του brand**

Αποτελεί παγκόσμιο σύμβολο, μιας και τα 'χρυσά τόξα', όπως αποκαλούνται, είναι αναγνωρίσιμα σχεδόν σε κάθε χώρα. Το brand συνδέεται με ασφάλεια, σταθερότητα, ταχύτητα και προσιτές τιμές.

- **η τυποποίηση και σταθερότητα**

Ένα προϊόν, όπως είναι αυτό του 'Big Mac', έχει την ίδια ακριβώς γεύση είτε κάποιος το γεύεται στην Αθήνα, είτε στη Νέα Υόρκη. Οι αυστηρές διαδικασίες, το εξοπλισμένο 'Made for You' σύστημα και η ανάλογη εκπαίδευση των franchisees διασφαλίζουν μια ομοιομορφία που είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιγραφεί.

- **το franchise και το μοντέλο Real Estate**

Η McDonald's κατέχει και ελέγχει πολλά από τα ακίνητα όπου λειτουργούν τα καταστήματα. Έτσι δεν αποτελεί μόνο μια αλυσίδα fast food, αλλά και μια πανίσχυρη εταιρία ακινήτων με σταθερά έσοδα από μισθώματα. Το franchise δίνει κίνητρο στους τοπικούς επιχειρηματίες να επενδύσουν και να αναπτύξουν το brand.

Ένα συμπέρασμα που πηγάζει από την οικονομική έκθεση 2024 της Premier Capital Hellas αφορά το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των ακινήτων/εστιατορίων της εταιρίας- ή τουλάχιστον για αρκετά- δεν υπάρχει ιδιοκτησία, αλλά μίσθωση (lease), λόγω της ύπαρξης «lease liabilities» στο παθητικό και την παρουσία «right-of-use assets» στο ενεργητικό. Τα μισθωμένα ακίνητα καταγράφονται ως δικαιώματα χρήσης (right-of-use assets) και όχι ως ιδιόκτητα ακίνητα. (Capital P. , Annual Financial Report 2024, 2025)

- **η προσαρμογή σε τοπικές αγορές (*glocalization*)**

Η McDonald's διαφοροποιείται σε κάθε χώρα μέσω μιας στρατηγικής προσαρμογής του μενού και τοπικού μάρκετινγκ, ώστε να ευθυγραμμίζεται με τις πολιτισμικές προτιμήσεις, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις και τα διαθέσιμα συστατικά. Για

παράδειγμα, προσφέρει χορτοφαγικές επιλογές (*McAloo Tikki*) στην Ινδία, μοναδικά προϊόντα (*McRaclette*) στην Ελβετία και προσαρμόζει το μενού της, ώστε να περιλαμβάνει εθνικά μενού, όπως το *McSarakosti* στην Ελλάδα κατά την περίοδο της Σαρακοστής.

- οι δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η McDonald's θέτει ως βασική προτεραιότητα την υποστήριξη και ενδυνάμωση των τοπικών κοινωνιών. Στην Ελλάδα έχει αναπτύξει σημαντικούς κοινωνικούς δεσμούς, στηρίζοντας την αστική μη κερδοσκοπική εταιρία (ΑΜΚΕ) Ronald McDonald House Charities Ελλάς και συμβάλλοντας στη δημιουργία της πρώτης οικογενειακής αίθουσας Ronald McDonald στο Νοσοκομείο Παιδών «Η Αγία Σοφία» στην Αθήνα. Παράλληλα, προωθεί ενεργά τον εθελοντισμό ανάμεσα στους εργαζομένους των εστιατορίων και των κεντρικών γραφείων, με αποτέλεσμα το 2024, 929 μέλη του προσωπικού να αφιερώσουν 3.958 ώρες σε κοινωνικές δράσεις προς όφελος της κοινότητας. (dealnews.gr, 2025)

Η στρατηγική διαφοροποίησης της McDonald's στην Ελλάδα στηρίζεται στην παγκόσμια ισχύ του brand, την τεχνολογική εμπειρία, τις καινοτομίες στο μενού και την κοινωνική υπευθυνότητα. Έτσι, ενώ παραμένει 'ηγέτης κόστους', καταφέρνει ταυτόχρονα να ξεχωρίζει από τοπικούς και διεθνείς ανταγωνιστές.

6.5.3 Εστίαση

Η McDonald's εστιάζει, όχι μόνο στην νεολαία και τους φοιτητές λόγω της χαμηλής αγοραστικής τους δύναμης, οι οποίοι διακρίνονται από έντονη ευαισθησία στην τιμή, αλλά και σε εργαζόμενους και οικογένειες, οι οποίοι αναζητούν γρήγορο και οικονομικό γεύμα αντίστοιχα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω προϊόντων σε χαμηλές τιμές (π.χ *φθηνότερο cheeseburger στην αγορά*) και μέσω προσφορών, είτε με τα εκάστοτε combo του καταστήματος, είτε με τις περιοδικές καμπάνιες εκπτώσεων στην εφαρμογή της αλυσίδας (*κουπόνια, πόντους επιβράβευσης*).

Πιο συγκεκριμένα, η McDonald's εστιάζει σε ένα ευρύ δημογραφικό κοινό, ιδιαίτερα σε οικογένειες και νέους, δίνοντας έμφαση στην ευκολία, την προσιτή τιμή και τη γεύση σε διάφορα επίπεδα εισοδήματος και γεωγραφικές περιοχές. Στοχεύει επίσης σε συγκεκριμένες ανάγκες, όπως επαγγελματίες με πολυάσχολο πρόγραμμα που χρειάζονται ένα γρήγορο γεύμα και οικογένειες που αναζητούν διασκεδαστικές και ισορροπημένες επιλογές. Παράλληλα, καλλιεργείται η μακροπρόθεσμη αφοσίωση των πελατών και η κοινότητα των εργαζομένων μέσω των δραστηριοτήτων και των αξιών (Vrontis, 2016).

6.6 Λειτουργική στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα

Η λειτουργική στρατηγική της McDonald's στην Ελλάδα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοτική αλυσίδα εφοδιασμού, η οποία υποστηρίζεται από το κέντρο logistics στον Ασπρόπυργο, όπου συγκεντρώνονται όλες οι προμήθειες, μειώνοντας σημαντικά το κόστος διανομής και βελτιώνοντας την ταχύτητα τροφοδοσίας. Η εταιρία συνεργάζεται με Έλληνες προμηθευτές για βασικές πρώτες ύλες, όπως ψωμί, γαλακτοκομικά προϊόντα και λαχανικά, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος, διασφάλιση ποιότητας και πιο άμεση τροφοδοσία των εστιατορίων της. Παράλληλα, εφαρμόζει τυποποιημένες διαδικασίες προμήθειας, οι οποίες εξασφαλίζουν σταθερά υψηλή ποιότητα και απόλυτη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα λειτουργίας της αλυσίδας.

Η εταιρία εφαρμόζει στρατηγικές μείωσης κόστους και βελτίωσης της αποδοτικότητας μέσω στοχευμένων επενδύσεων και διαδικασιών. Συγκεκριμένα αξιοποιεί συστήματα ενεργειακής διαχείρισης, όπως το ISO 50001:2018, τα οποία μειώνουν σε μεγάλο βαθμό την κατανάλωση ενέργειας και το συνολικό λειτουργικό κόστος. Ταυτόχρονα, επενδύει σε ψηφιακά συστήματα παραγγελιοληψίας και αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, περιορίζοντας τις ανάγκες για προσωπικό στα ταμεία και βελτιώνοντας την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Υιοθετεί τυποποιημένες διαδικασίες στις κουζίνες, οι οποίες επιτρέπουν ταχύτερους και πιο αποτελεσματικούς ρυθμούς παραγωγής, ενισχύοντας τόσο την παραγωγικότητα, όσο και τη συνολική εμπειρία του πελάτη.

Η McDonald's στην Ελλάδα δίνει επίσης έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο «Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Προσωπικού» που παρουσιάζεται στην επίσημη σελίδα Careers της εταιρίας. Το πρόγραμμα συνδυάζει θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική εξάσκηση μέσα στο εστιατόριο και καλύπτει όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από το απλό προσωπικό του καταστήματος έως τους υπεύθυνους βάρδιας και μελλοντικούς διευθυντές, μέσω ειδικού management training. (McDonald's, Careers, 2025)

Η εταιρία υπογραμμίζει ότι επενδύει με συστηματικό τρόπο στην καλλιέργεια δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων της, θεωρώντας την εκπαίδευση θεμελιώδη παράγοντα για τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας και άριστης εξυπηρέτησης. Αυτή η προσέγγιση επιβεβαιώνεται και από την πρόσφατη αναγνώριση της Premier Capital Hellas, που διαχειρίζεται τα καταστήματα της γνωστής αλυσίδας στην Ελλάδα, ως «Top Employer» για το 2025 στον κλάδο της γρήγορης εστίασης (Quick Service Restaurant), χάρη στις πρακτικές εκπαίδευσης, τις ίσες ευκαιρίες και το υγιές εργασιακό περιβάλλον που προσφέρεται.

Η ψηφιοποίηση και η καινοτομία αποτελούν πυλώνες της στρατηγικής της εταιρίας, με την ανάπτυξη του «McDonald's App» να διευκολύνει τη διαδικασία παραγγελίας μέσω συστήματος loyalty points και ψηφιακών κουπονιών που ενισχύουν την αφοσίωση των πελατών. Παράλληλα, οι συνεργασίες με εξωτερικά κανάλια πωλήσεων, όπως efood και Wolt, επιτρέπουν την αύξηση των πωλήσεων χωρίς πρόσθετο κόστος λειτουργίας για τα καταστήματα. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των digital boards στα εστιατόρια προσφέρει άμεση και ευέλικτη ενημέρωση για προσφορές και προϊόντα, βελτιώνοντας την εμπειρία του πελάτη, καθώς και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εντός καταστήματος. (BusinessDaily, 2022)

Η αναβάθμιση της εμπειρίας του πελάτη αποτελεί στρατηγικό στόχο της εταιρίας, η οποία επενδύει στον σχεδιασμό και την οργάνωση των καταστημάτων με σκοπό τη βελτίωση της ροής εξυπηρέτησης και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Η ενσωμάτωση ειδικά διαμορφωμένων χώρων για οικογένειες και παιδιά επιτρέπει την αύξηση της επισκεψιμότητας και την αξιοποίηση των υποδομών στο μέγιστο δυνατό βαθμό, προσφέροντας παράλληλα ένα περιβάλλον φιλικό και προσαρμοσμένο στις ανάγκες διαφόρων ηλικιακών ομάδων. Η συστηματική οργάνωση των διαδικασιών στα drive-thru συμβάλλει στη μείωση του χρόνου αναμονής και στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών, ενισχύοντας συνολικά την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Με τους τρόπους αυτούς, η McDonald's πετυχαίνει τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και υποστηρίζει τη γενικότερη στρατηγική της με το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση στην εμπειρία των καταναλωτών.

6.7 Σύνοψη στρατηγικών της McDonald's στην Ελλάδα

Η McDonald's στην Ελλάδα ακολουθεί μια πολυδιάστατη στρατηγική, η οποία συνδυάζει την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση, την εστίαση, τη λειτουργική αποδοτικότητα και την εξωτερική ανάπτυξη. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εκφράζεται μέσα από τη διαρκή προσπάθεια μείωσης των εξόδων, με κύριο παράδειγμα αυτό του κέντρου logistics στον Ασπρόπυργο που εξυπηρετεί την τροφοδοσία όλων των εστιατορίων.

Παράλληλα, χάρη της συνεργασίας με Έλληνες προμηθευτές, μειώνεται η εξάρτηση από τις εισαγωγές, ενώ η ενσωμάτωση συστημάτων αυτοματοποίησης περιορίζουν τα λειτουργικά κόστη και ενισχύουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Η στρατηγική διαφοροποίησης στηρίζεται στην δύναμη που κατέχει το brand παγκοσμίως, ενώ τα Harry Meal και οι αναβαθμισμένες εμπειρίες στα εστιατόρια της αλυσίδας

προσελκύουν οικογένειες, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στην εμπειρία του πελάτη.

Η στρατηγική εστίασης εφαρμόζεται κυριώς με βάση το κόστος, ενώ την ίδια στιγμή και υπάρχει στόχευση σε φοιτητές, οικογένειες και εργαζόμενους οι οποίοι διακρίνονται από ευαισθησία στις τιμές.

Η λειτουργική στρατηγική έχει βασικό στόχο τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας. Μέσα από εφαρμογές προτύπων, όπως το ISO 50001:2018 για ενεργειακή διαχείριση, την τυποποίηση διαδικασιών που μειώνουν τα απόβλητα, αλλά και την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού βάσει διεθνών προτύπων, επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Επιπλέον, οι συνεργασίες με πλατφόρμες διανομής επιτρέπουν τη διεύρυνση των καναλιών πώλησης χωρίς την ανάγκη δημιουργίας νέων καταστημάτων.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής αποτελεί η εξωτερική ανάπτυξη. Η McDonald's στην Ελλάδα λειτουργεί μέσω franchising από την Premier Capital Hellas και επενδύει σε συνεργασίες με χώρους υψηλής επισκεψιμότητας, όπως σε σταθμούς μετρό, εμπορικά κέντρα και αεροδρόμια, ενισχύοντας την παρουσία της σε κομβικούς σταθμούς. Το επιχειρηματικό μοντέλο της αλυσίδας βασίζεται όχι μόνο σε πωλήσεις φαγητού, αλλά κυρίως στην ιδιοκτησία και εκμετάλλευση ακινήτων. Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές, η McDonald's είναι περισσότερο real estate εταιρία, παρά απλώς αλυσίδα εστίασης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Καθώς ολοκληρώνεται η παρούσα εργασία που σχετίζεται με τη διαμόρφωση σύγχρονων στρατηγικών στον κλάδο της εστίασης, αποτελεί ολοφάνερο γεγονός ότι το τοπίο στο οποίο δραστηριοποιούνται τα εστιατόρια χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές και αυξημένη συνθετότητα. Οι γνώσεις οι οποίες συναποκομίστηκαν υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα των επιχειρηματιών και των διευθυντών εστιατορίων να ενστερνιστούν καινοτόμες, ευπροσάρμοστες και βασισμένες στον πελάτη στρατηγικές, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και να εκμεταλλευτούν ενδεχόμενες ευκαιρίες της σύγχρονης πραγματικότητας.

Οι μοντέρνες στρατηγικές έχουν ως επίκεντρο διάφορες ενέργειες διαφοροποίησης, ψηφιοποίησης του έργου, βελτίωσης των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και ενέργειες ενστερνισμού βιώσιμων πρακτικών. Η ορθή χρήση των παραπάνω στρατηγικών ενδέχεται να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων εστίασης, να ενισχύσει το αίσθημα αφοσίωσης των πελατών τους, αλλά και ταυτόχρονα να ενισχύσει τη θέση που εκείνες κατέχουν στην αγορά.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις, προκειμένου να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και εν τέλει να επιτύχουν σε έναν κλάδο γεμάτο απαιτήσεις όπως είναι αυτός της εστίασης, απαιτείται εκ μέρους τους συνδυασμός στρατηγικής σκέψης, σωστής διαχείρισης και διαρκής εξέλιξης. Ο κλάδος της εστίασης μπορεί, όχι μόνο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που επιφυλάσσει το μέλλον, αλλά και να εκμεταλλευτεί τις εκάστοτε ευκαιρίες εφόσον γίνει εφαρμογή καινοτόμων, ευέλικτων και προσαρμοσμένων στρατηγικών.

ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστόλου, Μ. (2025). 'Premier Capital Hellas: Τζίρος 108,8 εκατ. και 11.5 εκατ. πελάτες το 2024 - Τρία νέα McDonald's φέτος', *Moneyreview.gr*

Γεωργόπουλος, Νικόλαος Β. (2015). 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση)', Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2025). 'Δείκτες τιμών καταναλωτή'

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2025). 'Ετήσιος κύκλος εργασιών επιχειρήσεων στους κλάδους Καταλυμάτων (NACE 55) και Υπηρεσιών Εστίασης (NACE 56) κατά Περιφέρεια και Περιφερειακή Ενότητα, 2024' [Πίνακας 3]

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2025). 'ΕΛΣΤΑΤ: Στο 2,3% η ανάπτυξη το 2024 - Με ρυθμό 2,6% «έτρεξε» στο δ' τρίμηνο', *newmoney.gr*

Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2022). 'Η απασχόληση στα Καταλύματα και την Εστίαση: 2012-2021', *ΙΝΣΕΤΕ*

Κοκκώσης, Χ. & Τσάρτας, Π. (2001). 'Βιώσιμη ανάπτυξη και τουρισμός', Εκδόσεις Κριτική

Λαμπίρης, Γ. (2024). 'Η ολική επαναφορά της McDonald's στην Ελλάδα από το 2011 έως τα 100...', *Capital.gr*

Παπαδάκης, Β.Μ. (2007). 'Στρατηγική Διοίκηση: Θεωρία και Πράξη', Εκδόσεις Μπένου

Στατιστική Ταξινόμηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων (2020). 'ΣΤΑΚΟΔ-Κατανομή επιχειρήσεων κατά κατηγορίες δραστηριότητας', Διεύθυνση Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία

Business Daily (2022). 'Premier Capital: Επενδύσεις για την ανάπτυξη των McDonald's στην Ελλάδα', *businessdaily.gr*

Deal News (2025). 'Θετικά οικονομικά αποτελέσματα και συνεχής ανάπτυξη για την Premier Capital Ελλάς, διαχειρίστρια των McDonald's', *dealnews.gr*

Europra (2011). 'Κανονισμός - 1169/2011 - EN - κανονισμός ΠΤΚ - EUR-Lex', *europa.eu*

Grill Magazine (2022). 'ΜεΣαρακοστή: Η νηστεία στα McDonald's είναι λίαν απολαυστική', *grillmanagine.gr*

McDonald's (2025.). 'Η McDonald's στην Ελλάδα: Our Story', *McDonald's Greece*

McDonald's. (2025). 'Careers', *McDonald's Greece*

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andersen, T. J. (2000). *'Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance', Long Range Planning*

Ansoff, H. I. (1957). *'Strategies for Diversification', Harvard Business Review*

Ansoff, H. I. (1965). *'Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion', McGraw-Hill*

Anthony, H. (2021). *'Understanding Strategic Management', Oxford University Press*

Argosy Capital (2023). *'9 Ways to Destroy the Value of Your Company', argosycapital.com*

Barney, J. B. & Hesterly, W. (2006). *'Strategic Management and Competitive Advantage', Pearson/Prentice Hall*

Barney, J. B. (1991). *'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management*

Barney, J. B. (2002). *'Gaining and Sustaining Competitive Advantage', 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall), pp. 159 – 172*

Bob, R. (2008). *'Three Moves Ahead: What Chess Can Teach You About Business', Jossey-Bass*

Business Plan (2025). *'How to Start a Greek Restaurant Business in 9 Steps?', Businessplan-templates.com*

Chandler, A. D. (1962). *'Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise'. Cambridge, MA: MIT Press*

Chefbusiness (2025). *'Operational Efficiency in Restaurants to Reduce Costs by 2025', Chefbusiness.co*

Collis, D. J. (1996). *'Corporate Strategy in Multibusiness Firms', Long Range Planning*

David, M., Mikko, A. & Maureen, M. (2023). *'Strategy: Theory, Practice, Implementation', Oxford University Press*

Debadatta, P. (2024). *'Greek Restaurant Market Research Report 2033', Market Intelo*

Farooq, U. (2021). *'An Example of Pestle Analysis of a Restaurant | Marketing Tutor', Marketing Tutor, [online]. Available at: <https://www.marketingtutor.net/pestle-analysis-of-a-restaurant/>*

Gaughan, P. A. (2017). *'Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings' 7th Edition, Wiley*

Gluck, F. W., Kaufman, S. P. and Walleck, A. S. (1982). *'The Four Phases of Strategic Management', Journal of Business Strategy*

Han, J. (2014). *'The business strategy of McDonald's', International Journal of Business and Management*

- Iskandar, A. & Ardianto, E. (2023). 'Strategy Alignment: Key Factors For Effective Strategy Implementation', *A Review of Conceptual and Empirical Literature*
- Jashari, J. & Kotsios, P. (2019). 'Greek consumers' behaviour towards fast-food consumption', *International Journal of Marketing Studies*
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2017). 'Exploring Corporate Strategy' 11th Edition, Pearson Education
- Kaufmann, P. J. (1994). 'How McDonald's Makes Money - The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees', *investopedia.com*
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). 'Marketing Management' 15th Edition', Pearson Education
- McDonald's Corporation (2011). 'Corporate Development Announcement - Greece Market', Retrieved from: <https://corporate.mcdonalds.com>
- McDonald's Corporation (2024). 'Our business model and growth strategy', Retrieved from: <https://corporate.mcdonalds.com>
- McDonald's Corporation (2024). 'Purpose & Impact Report 2024', Retrieved from: <https://corporate.mcdonalds.com>
- Mintzberg, H. (1973). 'Strategy-Making in Three Modes', *California Management Review*
- Newbert, S. L. (2008). 'Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*
- Petropoulos, D. P. (2019). 'Analysis of the food and beverage industry in Greece (2009-2017)'
- Porter, M. E. (1980). 'Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors', New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1985). 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1990). 'From Competitive Strategy to Corporate Strategy', *International Review of Strategic Management*
- Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014). 'How Smart, Connected Products Are Transforming Competition', *Harvard Business Review*
- Premier Capital plc (2011). 'Press Release: Premier Capital acquires McDonald's operations in Greece', *premiercapital.com*
- Premier Capital (2024). 'Premier Capital Hellas Celebrates the Opening of 35th McDonald's Restaurant in Korydallos', *premiercapital.com*
- Premier Capital (2024). 'Premier Capital Hellas Enhances McDonald's Presence in Thessaloniki with New Restaurant', *premiercapital.com*
- Premier Capital (2025). 'Annual Financial Report 2024, McDonald's Ελλάδας

Premier Capital Hellas Single Member S.A. (2024). 'Annual Financial Report for the year ended December 31, 2024, in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) as adopted by the European Union'

Saraiya, Z. (2025). 'Crafting an Operational Plan for Restaurant: Best Practices for 2025', GetKnowApp.com

Siwei, C. & Jinhao, J. (2023). 'Analysis of the Development Strategies of McDonald's', BCP Business & Management

Vasileiou, K. & Tsartas, P. (2009). 'Gastronomy and tourism: Greek case study', TOURISMOS: An International Multidisciplinary Journal of Tourism

Vaynerchuk, G. (2017). 'The Importance of SPEED in Business', garyvaynerchuk.com

Vrontis, D. & Pavlou, P. (2016). 'The external environment and its effect on strategic marketing planning: a case study for McDonald's', Journal of Business & Industrial Marketing

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2000). 'Strategic Management and Business Policy', Pearson