ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Γεωγραφίας

Στρατηγικές γεωγραφικής επέκτασης της Δ.Ε McDonalds's

Πτυχιακή εργασία της Χριστίνας Λεκάτη

Αθήνα, Ιούλιος 2014

ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Γεωγραφίας

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πτυχιακή εργασία της Χριστίνας Λεκάτη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σοφία Σκορδίλη

Αθήνα, Ιούλιος 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ/ABSTRACT.....σελ.4

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ MCDONALD'S.....σελ.5

1.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ McDONALD'S.....σελ.7

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ σελ.10

1.3 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΗΜΕΡΑ.....σελ.15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΩΡΙΚΗΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗ.....σελ.19

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....σελ.24

2.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ MCDONALD'S.....σελ.31

2.3 Η ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ McDONALD'S ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ.....σελ.41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 –ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ, ΑΠΟ ΤΟ 1990 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ.....σελ.47

3.1- ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1990 ΚΑΙ ΕΠΕΙΤΑ.....σελ.50

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ.61

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.62

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή αφορά τις στρατηγικές γεωγραφικής εξάπλωσης της διεθνούς επιχείρησης γρήγορου φαγητού Mcdonald's. Αρχικά περιγράφεται και αναλύεται η σημερινή κατάσταση της επιχείρησης καθώς και τα ιστορικά της σημεία-σταθμοί. Έπειτα, αναλύονται η στρατηγικές εξάπλωσής της τόσο στην Αμερική, όσο και σε διεθνές επίπεδο μαζί με τις στρατηγικές εδραίωςής της σε κάθε νέα χώρα-κλειδί. Δίνεται επίσης έμφαση στα κριτήρια και τους τομείς ανάλυσης που κάθε εταιρεία γρήγορης εστίασης πρέπει να υπολογίσει πρωτού επεκταθεί. Τέλος, περιγράφεται η εξέλιξη και εξάπλωση της επιχείρησης από το 1990 μέχρι σήμερα δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις στρατηγικές εδραίωσης της επιχείρησης σε κάθε νέα κουλτούρα εισαγωγής της.

ABSTRACT

The present paper describes the strategies of geographical expansion of the international fast food company McDonald's. On the first part of the paper, the current situation of the company is described and analyzed along with its historical milestones. On the second part, the expansion strategies of the company both in America and internationally are analyzed, along with its consolidation tactics in every single key-country. Emphasis is also placed on the criteria and areas of analysis every fast food company must calculate before the expansion of its restaurants. Finally, the evolution and development of the business from 1990 to the present is described with particular attention on the strategic consolidation of the business in all the new cultures it expanded into.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή ερευνά μια από τις μεγαλύτερες διεθνούς επεκταμένες εταιρίες παγκοσμίως η οποία αποτελλεί ταυτόχρονα και τη μεγαλύτερη αλυσίδα γρήγορου φαγητού στο κόσμο. Ο λόγος δεν είναι άλλος παρά για τη γνωστή αλυσίδα γρήγορου φαγητού «McDonald's», η οποία κατάφερε μόλις μέσα σε λίγες δεκαετίες να κάνει τεράστια άλματα εξάπλωσης παγκόσμια και να μεταφέρει και εγκαταστήσει τον Αμερικανικό αυτό τύπο διατροφής που προβάλλει ακόμα και στις πιο ιδιαίτερες και διαφορετικές κουλτούρες της γης. Η εργασία αυτή λοιπόν ερευνά τη σειρά, όπως και το τρόπο με τον οποίο η αλυσίδα γρήγορου φαγητού McDonald's κατάφερε να εισχωρήσει σε εθνικά και διεθνή εδάφη, αλλά κυρίως τους τρόπους με τους οποίους κατάφερε να εδραιωθεί σε αυτά δεδομένων ενός πλήθους παραγόντων, μοναδικών για τη κάθε περιοχή. Έτσι, στην αρχή της εργασίας μας και συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο συστήνουμε την εταιρεία McDonald's και την ιστορία της. Παραθέτουμε το γενικό της προφίλ αλλά και τη σημερινή της κατάσταση. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο αφού αναλύσουμε τα κριτήρια και τις γενικές στρατηγικές τις οποίες πρέπει να λάβει υπόψην μια επιχείρηση γρήγορου φαγητού γενικότερα προκειμένου να εισχωρήσει σε διεθνής περιοχές και παραθέτουμε κάποια βιβλιογραφικά στοιχεία πάνω στο θέμα, επιγκεντρωνόμαστε στη διεθνή πορεία της επιχείρησης McDonald's. Αναλύουμε λοιπόν στο δέυτερο κεφάλαιο τις αποφάσεις της McDonald's για επέκταση και μέσα στα όρια της Αμερικής, της ηπείρου από όπου ξεκίνησε, αλλά και σε άλλες ηπείρους και τα παγκόσμια εδάφη γενικότερα. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μας επιγκεντρωνόμαστε ειδικότερα στις πρόσφατες εξελίξεις της επιχείρησης καθώς και στις πρόσφατες επιλογές επέκτασής της σε διεθνή εδάφη, από το 1990 και μετά. Έκει, ενώ αναλύουμε τις δυσκολίες που συνάντησε στη λειτουργία της γενικότερα παραθέτουμε και συγκεκριμένα παραδείγματα των χωρών στις οποίες επεκτάθηκε οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς και τις στρατηγικές της επιχείρησης προκειμένου να κερδίσει τη κάθε αγορά. Τέλος, παρατίθεται η σύνοψη της εργασίας και τα σχόλια για ό,τι αναλύθηκε στη πορεία της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ MCDONALD'S

Για τη μεγαλύτερη περίοδο της ανθρωπότητας στη γη, οι άνθρωποι ζούσαν σε μεγάλες ομάδες, η κάθε μια στη δική της περιοχή, και ζούσαν από ό,τι η γη και η περιοχή που κατοικούσαν τους πρόσφερε σε τροφή και αγαθά. Σιγά σιγά αρχίσαν να διαμορφώνονται πολιτισμοί, οικίες, να υπάρχει ανάπτυξη πολιτισμική, βιομηχανική, πολιτική κ.α. Οι άνθρωποι, από τη περίοδο που απλά συλλέγαν ό,τι τους πρόσφερε η γη και το άμεσο περιβάλλον τους, προχώρησαν στις καλλιέργειες και τις εκτροφές. Με το πέρασμα του χρόνου σε διαφορετικά μέρη του κόσμου άρχισαν να παρουσιάζονται και διαφορετικά είδη και καλλιέργειες τροφίμων, τις οποίες είχαν εισάγει είτε ταξιδευτές είτε κατακτητές και έτσι ο κόσμος άρχισε να συνδέεται σιγά σιγά. Με το πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκε το εμπόριο και πολύ διαδεδομένο έγινε το εμπόριο των τροφίμων. Έτσι, διαφορετικές τροφές άρχισαν να γίνονται πιο διαδεδομένες και γνωστές σε διαφορετικές κουλτούρες. Οι νέες τροφές, δεν άργησαν να τραβήξουν το ενδιαφέρον στις διαφορετικές κουλτούρες οπου ταξίδευαν και ο κόσμος άρχισε να ζητάει όλο και περισσότερα «καινούρια φαγητά» είτε από περιέργεια, είτε επειδή ήταν απόδειξη κοινωνικο-οικονομικού στάτους (όπως έγινε με το χαβιάρι) είτε επειδή απλά τους ευχαριστούσαν οι νέες αυτές γεύσεις. Έπειτα, τα εστιατόρια με τη σειρά τους εξελιχθήκαν επίσης. Εκτός από τα παραδοσιακά εστιατόρια, αρχίσαν σιγά σιγά να αναπτύσσονται και εστιατόρια που προσέφεραν γεύσεις και φαγητά από άλλες χώρες κουλτούρες. Διαδόθηκαν έτσι όχι μονο διαφορετικοί τρόποι μαγειρέματος αλλά και διαφορετικές τροφές γενικότερα. Με το πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκαν και αλυσίδες εστιατορίων και πόσο μάλλον, διαφορετικού χαρακτήρα αλυσίδες. Αρχικά υπήρχαν τα εστιατόρια τα οποία σερβίραν το κανόνικο, μαγειρεμένο ή αλλιώς «αργό φαγητο».

Έπειτα προστέθηκε και ένα άλλο είδος εστιατορίων, αυτό του «γρήγορου φαγητου» (fast food). Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο δε, εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Αμερική το δικαίωμα δικαιόχρησης για στις αλυσίδες γρήγορου φαγητού (fast food). Τα εστιατόρια αυτά, αποτελούσαν ανεξάρτητης ιδιοκτησίας υποκαταστήματα τα οποία όμως χρησιμοποιούσαν το ίδιο όνομα, και το ίδιο ακριβώς, τυποποιημένο φαγητό, σύστημα, τεχνολογία, δομή κ.α. με το «μητρικό» εστιατόριο. Αυτό το είδος εστιατορίων μάλιστα αποδείχτηκε πολύ επιτυχημένο, με

τα κέρδη των συνολικών εστιατορίων που λειτουργούσαν ύπο δικαιόχρηση στην Αμερική το 1993 να φτάνουν τα 78 δισεκατομμύρια το χρόνο, δηλαδή δέκα φορές μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με όλες τις βασικές Ευρωπαϊκές αγορές μαζί (Tansey & Worsley, 1995, σελ. 133). Το μέγεθος αυτής της κερδοφορίας αποδόθηκε στη τάση της εποχής για γρήγορα γεύματα, όλες τις ώρες της ημέρας, και στην «Αμερικανοποίηση» της διατροφικής κουλτούρας που είχε αρχίσει πλέον να εξαπλωνεται παντού στο κόσμο (Tansey & Worsley, 1995, σελ. 133).

Αυτού του είδους την παγκόσμια διατροφική «Αμερικανοποίηση» μάλιστα ο G. Ritzer (1996) ονόμασε αργότερα «McDonaldization» προς τιμήν μιας από τις μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορου φαγητού η οποία πρώτη εξαπλώθηκε μέσω του δικαιώματος της δικαιόχρησης σχεδόν σε όλο το κόσμο, της επιχείρησης «McDonald's» (σελ.1). Η αλυσίδα McDonald's άλλωστε, ήταν βασκός εκπρόσωπος του όρου «McDonaldization» του Ritzer, τον οποίο και όρισε ως «τη διαδικασία κατά την οποία οι αρχές των εστιατορίων γρήγορου φαγητού αρχίζουν να επικρατούν σε όλο και περισσότερους τομείς της Αμερικανικής κοινωνίας, αλλά και ολόκληρου του κόσμου» (Ritzer, 1996, σελ.1). Ο κεντρικός ρόλος της εταιρίας McDonald's στη τάση αυτή είχε κεντρικό ρόλο, ο οποίος και εκδηλώθηκε με διάφορους τρόπους:

- Το μοντέλο δικαιόχρησης που εισήγαγε η McDonald's υιοθετήθηκε μετέπειτα από πλήθος παρόμοιων αλλά και διαφορετικών αλυσίδων τροφίμων γρήγορου φαγητού όπως το Burger King, τα Wendy's, τα Subway, η Pizza Hut κ.α., οι περισσότερες εκ των οποίων είναι πλέον αναγνωρίσιμες στο μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού, παγκοσμίως(Ritzer, 1996, σελ.2) .
- Η McDonald's εξαπλώθηκε με πολύ γρήγορους ρυθμούς και έξω από την Αμερική. Το 1991 για πρώτη φορά, η McDonald's άνοιξε περισσότερα καινούρια εστιατόρια σε διεθνής περιοχές απ'ότι στης Ηνωμένες Πολιτείες. Μέχρι το 1995 το 50% των κερδών της προερχόταν από τα εστιατόριά τα οποία βρισκόντουσαν εκτός Αμερικής (Ritzer, 1996, σελ.2).
- Άλλα έθνη επίσης εμπνέυστηκαν και υιοθέτησαν τη στρατηγική αυτή των McDonald's και δημιούργησαν αλυσίδες με το δικαίωμα της δικαιόχρησης για εστιατόρια εντός της χώρας τους, τα οποία προσέφεραν γεύματα

γρήγορου φαγητού προσαρμοσμένα στις εθνικές τους γευστικές προτιμήσεις(Ritzer, 1996, σελ.2).

- Επίσης, όχι μόνο τα Αμερικανικά McDonald's δημιούργησαν Αμερικανοποίηση σε άλλες κουλτούρες, αλλά και άλλες κουλτούρες εμπνεύστηκαν να εισάγουν τα δικά τους προϊόντα στην Αμερική. Όχι μόνο αυτό, αλλά και άλλες βιομηχανίες εμπνεύστηκαν και επεκτάθηκαν όπως η McDonald's . Παράδειγμα αυτών αποτελλεί η Βρετανική εταιρία οικολογικών καλυντικών «Body Shop» η οποία αποφάσισε να επεκταθεί με το δικαίωμα δικαιόχρησης στην Αμερική, στην οποία και τελικώς επεκτάθηκε πολυ. Επίπλέον, η επίσης ιδιαίτερα ανεπτυγμένη εταιρία παιχνιδιών «Toys R Us» εμπνευσμένη από τη McDonald's στόχευσε, όπως δήλωσε και ο πρόεδρος της εταιρίας να «γινουμε ένα είδος McDonald's αλλά για παιχνίδια». Την ίδια λογική ακολούθησαν αργότερα φυσικά και άλλες αλυσίδες καταστημάτων, ασχέτως του είδους της βιομηχανίας τους(Ritzer, 1996, σελ.3).

Έτσι γίνεται εμφανές πως το μια επιχείρηση η οποία αναπτύσσεται τόσο πολύ, δεν επηρρεάζει μόνο τον εαυτό τις και τις περιοχές στις οποίες επεκτείνεται, αλλά επηρρεάζει και εμπνέει και άλλες βιομηχανίες οι οποίες με τη σειρά τους ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές επέκτασης ή αναπτύσσουν της δικές τους. Η McDonald's τελικώς, πέρα από τις νέες γεύσεις και τα νέα είδη φαγητού που εισήγαγε στο διεθνή πλυθησμό, εισήγαγε και μια εντελώς νέα στρατηγηκή εξάπλωσης ενδοχώρια αλλά και διεθνώς, η οποία αντιγράφτηκε από άλλες φιλόδοξες επιχειρήσεις, και κατέληξε να επιταχύνει σημαντικά ολόκληρη την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης.

Ας γνωρίσουμε λοιπόν την επιχείρηση McDonald's...

1.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ McDONALD'S

Η εταιρία McDonald 's αποτελλεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα γρήγορου φαγητού και χάμπουργκερ στον κόσμο. Εξυπηρετεί περίπου 68 εκατομμύρια πελάτες καθημερινά σε 119 χώρες και σε 35.000 σημεία πώλησης. Τα εστιατόρια McDonald 's λειτουργούν είτε μέσω δικαιοδόχων με τα γνωστά franchises, είτε μέσω θυγατρικών εστιατορίων, ή από την ίδια την εταιρεία. Έτσι, τα έσοδα της εταιρείας McDonald 's προέρχονται από το ενοίκιο, τα δικαιώματα και τέλη που

καταβάλλουν οι δικαιοκάτοχοι, καθώς και από τις πωλήσεις τροφίμων των εστιατορίων της εταιρείας. Τα εστιατόρια McDonald 's έχουν ένα βασικό μενού το οποίο διαθέτουν ακριβώς το ίδιο σχεδόν και στις 119 χώρες λειτουργίας τους και το οποίο περιλαμβάνει κυρίως χάμπουργκερ, τσίζμπεργκερ, κοτόπουλο, τηγανιτές πατάτες, γεύματα πρωινού, αναψυκτικά, milkshakes και επιδόρπια. Επίσης, προκειμένου να συναντήσει τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών, η εταιρεία έχει επεκτείνει το μενού της και πλέον συμπεριλάμβάνει σαλάτες, ψάρια, smoothies και άλλα. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις, φροντίζει να προσαρμόζει το μενού της ανάλογα με τις διατροφικές συνήθειες και προτιμήσεις της κουλτούρας των λαών στην οποία βρίσκονται ορισμένα υποκαταστήματα της, κρατώντας όμως πάντα το βασικό σταθερό μενού που προαναφέρθηκε, σε όλες τις περιοχές. Η αλυσίδα έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επικερδής καθώς το 2012, η εταιρεία McDonald’s είχε ετήσια έσοδα ύψους 27,5 δισ. δολαρίων, ενώ τα καθαρά κέρδη άγγιξαν τα 5,5 δισ. δολάρια.

ΜΕΡΙΚΑ ΣΥΝΤΟΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- Η McDonald 's είναι μια από της μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορου φαγητού με χάμπουργκερ στο κόσμο.
- Πουλάει περισσότερα από 75 χάμπουργκερ κάθε δευτερόλεπτο παγκοσμίως.
- Το εισόδημα των 24 δισεκατομμυρίων δολαρίων της McDonald’s τη καθιστά την 90η μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο.
- Η McDonald 's προσλαμβάνει περίπου 1 εκατομμύριο εργαζομένους στις ΗΠΑ κάθε χρόνο.
- Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της εταιρείας, ένας στους οκτώ αμερικανούς εργαζομένους έχουν εργαστεί στη McDonald 's κάποια στιγμή στη ζωή τους.
- Η McDonald 's είναι ο μεγαλύτερος διανομέας παιχνιδιών στο κόσμο.
- Το σύμβολο των McDonald’s αναγνωρίζεται από περισσότερους ανθρώπους σε σχέση με το σταυρό.
- Η καθημερινή πελατεία της McDonald 's (62εκατομμύρια καταναλωτές) είναι μεγαλύτερη από τον πληθυσμό της Μεγάλης Βρετανίας.

- Για τα επόμενα τρία χρόνια, McDonald 's πρόκειται να ανοίγει στη Κίνα ένα εστιατόριο κάθε μέρα.
- Οι αμερικανοί καταναλώνουν βόειο κρέας αξίας ενός εκατομμυρίων pounds στα McDonald 's ανά χρόνο. Αυτό αντιστοιχεί σε πεντέμισι εκατομμύρια βοοειδή.
- Γύρω στα 9.000 εστιατόρια ανήκουν και διευθύνονται αποκλειστικά από τη McDonald’s. Τα υπόλοιπα ανοίκουν είτε σε δικαιοκάτοχους είτε σε τοπικούς επιχειρηματίες.
- Η McDonalds εκπαιδεύει πολλούς από τους δικαιοκατόχους της καθώς και άλλους εργαζομένους της στο πανεπιστήμιο χάμπουργκερ που έχει ιδρύσει (Οι φοιτητές του στο τέλος των σπουδών τους λαμβάνουν «Πτυχίο Χαμπουργκερολογίας»).

(Πηγή: Lubin & Badkar, 2010)

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιστορία των McDonald’s ξεκινά το 1920 όταν η οικογένεια McDonalds μεταναστεύει από το Μάντσεστερ στο Χόλυγουντ. Εκεί, τα δύο αδέλφια Richard και Maurice ξεκινούν να εργάζονται ως μεταφορείς και τεχνίτες ενώ ο πατέρας τους Patrick McDonald ανοίγει ένα περίπτερο γρήγορου φαγητού κοντά στο αεροδρόμιο Monrovia στη Καλιφόρνια. 20 χρόνια μετά, το 1940, οι αδελφοί McDonalds αναλαμβάνουν και μετακινούν την επιχείρηση γρήγορου φαγητού του πατέρα τους στο San Bernardino στη Καλιφόρνια και τη μετονομάζουν σε «McDonald’s Bar-B-Q». Το εστιατόριο ξεκίνησε τότε με 25 γεύματα στο κατάλογο, τα περισσότερα εκ των οποίων είχαν ως χαρακτηριστικό το

οτι ήταν φτιαγμένα στο barbeque, και ήταν ένα από τα τυπικά εστιατόρια που σέρβιραν οδηγούς που περνούσαν με το αυτοκίνητο (drive in).

Το 1948, αφού οι αδελφοί McDonalds συνειδητοποιούν πως τα περισσότερα κέρδη τους προέρχονται από τα χάμπουργκερ, κλείνουν το ήδη επιτυχημένο εστιατόριο για ανακαινίσεις και τροποποιήσεις στους τομείς της επιχείρησης οι οποίες διαρκούν τρεις μήνες. Με την επανέναρξη της λειτουργίας του, το μενού έχει περιοριστεί σε εννιά είδη στο κατάλογο: hamburgers, cheeseburgers, αναψυκτικά, γάλα, καφέ, πατάτες τηγανιτές και μηλόπιτα. Οι αδελφοί επίσης αλλάζουν το τρόπο σερβιρίσματος σε σελφ σέρβις καθώς και το όνομα του εστιατορίου που πλέον γίνεται το γνωστό σε όλους «McDonald's».

Τη δεκαετία 1950-1960 η επιχείρηση συνεχίζει τη πορεία της με μεγάλες αλλαγές. Το 1952 οι αδελφοί McDonalds μεταφέρουν την επιχείρηση ξανά, προκειμένου να πετύχουν δύο στόχους: βελτιωμένη αποδοτικότητα και μια νέα όψη στο εστιατόριο που θα τη βοηθούσε να τραβήξει τα βλέμματα πάνω της. Εκείνη τη χρονιά καθιερώνονται επίσης και τα βασικά, κλασσικά χρώματα που επικρατούν μέχρι σήμερα στους τοίχους και τις συσκευασίες των προϊόντων της McDonald's: το φωτεινό κόκκινο, τπ κίτρινο και το άσπρο. Την ίδια χρονιά, θέλοντας να συνεχίσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, οι αδελφοί McDonalds αρχίζουν να ψάχνουν για δικαιοκατόχους και σιγά σιγά να ανοίγουν υποκαταστήματα ύπο το καθεστώς της δικαιόχρησης (franchise). Το 1954 ο Ray Kroc εκδηλώνει ενδιαφέρον για την επιχείρηση και ξανά, μέσω franchising ανοίγει και αυτός ένα υποκατάστημα McDonald's. Δείχνοντας ιδιαίτερο ενθουσιασμό για την επιχείρηση και πιστεύοντας πως είναι το κλειδί για την επιτυχία, ο Ray Kroc προτείνει στους αδελφούς McDonalds να ανοίξουν επιπλέον εστιατόρια υπό το καθεστώς του franchise σε ολόκληρη τη χώρα. Οι αδελφοί McDonald's ενώ αρχικά ήταν αρκετά διστακτικοί για το ρίσκο, δέχονται την ιδέα όταν ο Kroc προσφέρεται να έχει τη κύρια ευθύνη και δεσμευση για το άνοιγμα και τη πορεία των νέων υποκαταστημάτων. Έτσι, ο Kroc παίρνει τις άδειες και τα δικαιωμάτα να ανοίξει εστιατόρια McDonald's οπουδήποτε στη χώρα (εξαιρουμένων της Καλιφόρνιας και της Αριζόνας όπου οι αδελφοί είχαν τα

πλήρη δικαιώματα των εστιατορίων τους) συμφωνόντας να επιστρέφει στους αδελφούς McDonald's 0.05% από τα καθαρά κέρδη των εστιατορίων του κάθε χρόνο. Ο Kroc ανοίγει το πρώτο του εστιατόριο McDonald's το 1955 και σιγά σιγά εξαγοράζει και όλα τα εστιατόρια από άλλους δικαιοκάτοχους. Μέχρι το 1959 ο Kroc έχει πλέον ανοίξει 102 εστιατόρια.

Το 1960 αρχίζει μια περίοδος αξιοσημείωτης ευημερείας για τη McDonald's. Ο Kroc καταφέρνει να εξαγοράσει ολοκληρωτικά την επιχείρηση από τους αδελφούς McDonalds, στοχεύοντας να κάνει την επιχείρηση τη No1 αλυσίδα γρήγορου φαγητού στη χώρα. Τα εστιατόρια διαθέτουν πλέον εσωτερικούς χώρους και τραπέζια για φαγητό. Δημιουργείται και εισάγεται στα εστιατόρια η μασκότ της McDonald's, ο κλόουν με τα κόκκινα μαλλιά ονόματι «Ronald McDonald» ο οποίος δημιουργήθηκε με σκοπό να ελκύσει το παιδικό κοινό στα εστιατόρια. Το 1965 η επιχείρηση μπαίνει στο χρηματιστήριο. Αρχίζει και δίνεται μεγάλη σημασία στο μάρκετινγκ και τη προβολή των εστιατορίων μέσω τηλεοπτικών και άλλων διαφημίσεων προκειμένου να προσεκλύσει καταναλωτές και να γίνουν τα εστιατόρια γνωστά στο ευρύ κοινό. Το 1967 η McDonald's ανοίγει το πρώτο της διεθνές εστιατόριο στο Καναδά κάνοντας έτσι την αρχή για μια διεθνή εξάπλωση. Ταυτόχρονα, το βασικό μενού της McDonald's διευρύνεται όλο και περισσότερο και προσθέτονται στο κατάλογο καινοτομίες όπως χάμπουργκερ με φιλέτο ψαριού, καθώς και το ευρέως γνωστό «Big Mac», το οποίο βρίσκεται μέχρι σήμερα σε όλα τα μενού των McDonald's παγκοσμίως.

Η θεαματική ανάπτυξη των McDonald's συνεχίστηκε και τη δεκαετία του 1970. Καθώς οι Αμερικανοί τη περίοδο εκείνη αρχίσαν να είναι περισσότερο πολυάσχολοι από ποτέ, η γρήγορη εξυπηρέτηση την ώρα του φαγητού έγινε ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο τα εστιατόρια McDonald's ήταν εξαιρετικά επειδέξια. Το 1972 η εταιρία ξεπέρασε το 1 δισ. δολάρια σε ετήσιες πωλήσεις. Σε αυτό συνέβαλε η πρωτοπορίακή για την εποχή κίνηση σερβιρίσματος γρήγορου

πρωινού με την εισαγωγή του Egg McMuffin, μετά από έρευνα αγοράς που έδειξε ότι ένα γρήγορο πρωινό θα ήταν κάτι το πολύ θεμιτό από τους καταναλωτές. Πέντε χρόνια αργότερα, η McDonald 's πρόσθεσε μια πλήρη σειρά πρωινού στο μενού, και από το 1987 μετά, έρευνα έδειξε πως το ένα τέταρτο του συνόλου των πρωινών που καταναλώνονταν σε εστιατόρια στις Ηνωμένες Πολιτείες, προερχόταν από τα εστιατόρια McDonald' s. Το 1974 ο Kroc, ο οποίος ήταν θερμός υποστηρικτής του «να προσφέρεις κάτι πίσω στη κοινότητα» ξεκινά φιλανθρωπική δράση δημιουργώντας τα σπίτια «Ronald McDonald Houses» για να παρέχουν ένα "σπίτι μακριά από το σπίτι" για τις οικογένειες των παιδιών σε κοντινά νοσοκομεία. 12 χρόνια μετά, ο αριθμός των σπιτιών αυτών άγγιξε τα 100 στις ΗΠΑ.

Το 1974 η McDonald’s εξαπλώνεται και στην Ευρώπη με το πρώτο της εστιατόριο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Συνέχισε την εξάπλωσή της στη Σιέρρα Βίστα και την Αριζόνα με εστιατόρια που σερβίραν ξανά μόνο περαστικούς οδηγούς (drive-tru), με στόχο να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε 50 δευτερόλεπτα το πολύ. Η πωλήσεις από τα drive-thru καταλήγουν να αντιπροσωπεύσουν περισσότερο από το 50% των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης. Μέχρι το 1976, η McDonald 's είχε πλέον σερβίρει 20 δισεκατομμύρια χάμπουργκερ, ενώ οι πωλήσεις του υπερέβησαν τα 3 δισ. δολάρια. Το 1979 προστίθεται στο μενού ένα γεύμα για τα παιδιά που εμπεριέχει συνήθως ένα συνδυασμό προϊόντων του McDonald’s ενώ χαρακτηρίστικό του είναι ένα μικρό παιχνίδι το οποίο περιλαμβάνεται σα δώρο μέσα στο κουτί του γεύματος για τα παιδιά. Το γεύμα αυτό για παιδιά ονομάστηκε «Happy Meal», το οποίο επίσης προστέθηκε στο βασικό μενού της McDonald’s και σερβίρεται μέχρι σήμερα.

Στα τέλη του 1970, ο ανταγωνισμός από άλλες αλυσίδες γρήγορου φαγητού, όπως η Burger King και η Wendy’s άρχισε να εντείνεται. Οι ειδικοί πίστευαν ότι η βιομηχανία fast-food είχε φτάσει σε κορεσμό, κι έτσι οι εταιρείες άρχισαν να μάχονται έντονα για να παραμείνουν στην αγορά. Μια περίοδος συνεχούς και επιθετικού μάρκετινγκ και διαφημιστικών εκστρατειών όπως και συνεχών περικοπών των τιμών στις αρχές του 1980 έγινε γνωστή ως οι «πόλεμοι χάμπουργκερ» (burger wars). Παρά τους ισχυρισμούς εμπειρογνωμόνων ότι η βιομηχανία του γρήγορου φαγητού ήταν κορεσμένη, η McDonald 's συνέχισε να επεκτείνεται. Η πρώτη γενιά που είχε εισηχθεί και συνηθίσει στο γρήγορο φαγητό

είχε πια μεγαλώσει. Το να τρως έξω είχε γίνει πια μια συνήθεια και όχι ένα διάλειμμα από τη ρουτίνα και έτσι, προχωρόντας με αμείλικτο μάρκετινγκ η McDonald συνέχισε να καταφέρνει να βελτιώνει της πωλήσεις της. Η ανάπτυξη της McDonald 's στις Ηνωμένες Πολιτείες αντικατοπτρίστηκε από την εκπληκτική ανάπτυξη της στο εξωτερικό. Μέχρι το 1991, το 37 τοις εκατό των γενικών της πωλήσεων προελχόταν από τα εστιατόρια του εξωτερικού. Η McDonald 's άνοιξε το πρώτο της εστιατόριο με διεθνή κουζίνα στην British Columbia του Καναδά, το 1967. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 η εταιρεία είχε πλέον καταφέρει να καθιερωθεί σε 58 χώρες του εξωτερικού με περισσότερα από 3.600 εστιατόρια εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών, μέσω πλήρως ελεγχομένων θυγατρικών εστιατορίων, κοινοπραξιών και οι συμφωνιών δικαιόχρησης . Οι ισχυρότερες δε ξένες αγορές ήταν στην Ιαπωνία, το Καναδάς, τη Γερμανία, τη Μεγάλη Βρετανία, την Αυστραλία και τη Γαλλία.

Σιγά σιγά, η εταιρέια αρχίζει να επεκτίνεται όλο και περισσότερο στο εξωτερικό. Το 1992, περίπου τα δύο τρίτα των γενικών πωλήσεων της McDonalds προερχόντουσαν από τις ΗΠΑ. Ωστόσο, το 1997 το ποσοστό αυτό μειώθηκε περίπου στο 51 τοις εκατό κάνοντας αισθητή την ανάπτυξή της πλέον σε διεθνή εδάφη. Τη δεκαετία του 1990, εκτός από τη συνεχή της επέκταση, η εταιρεία McDonalds δοκίμασε και διάφορες αλλαγές στο μενού. Αρκετές καινούριες επιλογές εισήχθησαν στο κατάλογο και ενώ κάποιες απέτυχαν, κάποιες άλλες έγιναν ιδιαίτερα δημοφιλείς στο κοινό. Η McDonalds γενικά, άρχισε να δίνει έμφαση εκτός από περιοχές εξάπλωσής της, και στις επιλογές του φαγητού που προσφέρει. Ενώ η επιχείρηση όμως έψαχνε για νέους πόλλους ανάπτυξης, η ήδη υπάρχοντες αρχίσαν να μαστίζονται από προβλήματα. Παρά το γεγονός ότι πολλοί franchisees πίστευαν ότι η εταιρεία κατόρθωσε να βελτιώσει την ποιότητα των τροφίμων της, ήταν αδιαμφισβήτητο οτι αυξήθηκαν οι χρόνοι εξυπηρέτησης, ενώ ταυτόχρονα το νέο «βελτιωμένο» μενού της αποδείχθηκε υψηλής έντασης εργατικού δυναμικού. Μερικοί δικαιοκάτοχοι καταγγείλαν ότι το πραγματικό κόστος της εφαρμογής του συστήματος ήταν στη πραγματικότητα πολύ υψηλότερο από την εταιρεία είχε εκτιμήσει, κάτι το οποίο η McDonald’s φυσικά αμφισβήτησε. Σε κάθε περίπτωση, δεν υπήρχε καμία αμφιβολία ότι οι τα νέα μενού απέτυχαν να αναστρέψουν τις υποτονικές πωλήσεις της αλυσίδας. Η αύξηση των πωλήσεων σε καταστήματα που λειτουργούσαν περισσότερο από ένα

χρόνο μειώθηκαν τόσο το 2000 όσο και το 2001. Τα τέλη του 2001, η εταιρεία αποφάσισε να ξεκινήσει μια αναδιάρθρωση η οποία οδήγησε στην κατάργηση περίπου 850 θέσεων, 700 εκ των οποίων στις Ηνωμένες Πολιτείες, καθώς και το τερματισμό λειτουργίας μερικών καταστημάτων.

Την ίδια περίοδο αρχίζουν και οι δικαστικές διαμάχες της McDonald's αφορόντας πάντα τη ποιότητα του φαγητού και των υλικών που χρησιοποιούνταν για τη κατασκευή τους. Έτσι, η McDonald 's ξεκίνησε μια συνεχή διαμάχη για τη δημόσια εικόνα της η οποία είχε καταρτίσει την εταιρεία ως προμηθευτή των λιπαρών, ανθυγιεινών τροφίμων. Οι καταναλωτές άρχισαν να καταθέτουν αγωγές υποστηρίζοντας η χρόνια κατανάλωση φαγητού στα McDonald 's τους είχε κάνει υπέρβαρους. Η McDonald 's ανταποκρίθηκε τελικά σε όλες αυτές τις κατηγορίας εισάγοντας στο μενού γεύματα χαμηλών θερμίδων και κάνοντας μετάβαση σε ένα πιο υγιεινό λάδι μαγειρέματος για της τηγανιτές πατάτες που σέρβιρε. Με το πέρασμα του χρόνου και καθώς οι διαμαρτυρίες για τη ποιότητα του φαγητού της αλυσίδας συνέχισαν να έρχονται στην επιφάνεια, η εταιρεία αναγκάστηκε να δημοσιοποιήσει τις ακριβής περιγραφές διατροφικής ανάλυσης κάθε προϊόντων, ενώ συνέχισε να δημιουργεί όλο και πιο ελαφριά γεύματα. Παρ'όλα αυτά η φήμη της σαν αλυσίδα με ανθυγιεινό φαγητό συνεχίζει να επικρατεί μέχρι σήμερα.

(Πηγές: mcspotlight.org, aboutmcdonald's.com, 2014)

1.3 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΗΜΕΡΑ

Η εταιρεία McDonald 's είναι σήμερα μια από τις κορυφαίες διεθνής επιχειρήσεις μαζικής εστίασης και γρήγορου φαγητού στο κόσμο. Διαθέτει εστιατόρια σε πάνω από 35.000 διαφορετικές τοποθεσίες που εξυπηρετούν καθημερινά περίπου 70 εκατομμύρια πελάτες σε περισσότερες από 100 χώρες. Τα κέρδη της πλέον ξεπερνούν τα 28 εκατομμύρια δολλάρια ετησίως, ενώ το ποσό αυτό, παράλληλα με τον αριθμό των καταστημάτων της παγκοσμίως συνεχώς και αυξάνεται (Βλέπε Πίνακας 1.1).

Πίνακας 1.1

	2011	**2012**	**2013**
Συνολικός Αριθμός Καταστημάτων Παγκοσμίως	33,51	34,48	35,429
Συνολικά Έσοδα (σε εκατομμύρια)	27,006	27,567	28,106

(Πηγή: McAnnual Report, 2013)

Έχοντας γίνει ένα παγκόσμιο φαινόμενο, η επιχείρηση διοικείται σήμερα ανά ξεχωριστά γεωγραφικά τμήματα τα οποία η ίδια διαχωρίζει σε τέσσερις βασικές γεωγραφικές ομάδες ως εξής:

-ΗΠΑ

-Ευρώπη

-Ασίας / Ειρηνικού, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής (APMEA)

-Άλλες χώρες (συμπεριλαμβανομένου του Καναδά, της Λατινικής Αμερικής κ.α.)

(www.aboutmcdonalds.com)

Η στρατηγική της εταιρίας McDonald’s σήμερα εστιάζει κυρίως στη διατήρηση και την ικανοποίηση των ήδη υπάρχοντων πελατών της στα χιλιάδες εστιατόρια που διαθέτει παγκοσμίως, αλλά και στη δημιουργία εστιατορίων μέσω δικαιόχρησης (franchising). Μέχρι το τέλος του έτους 2013, περισσότερο από το 80% των εστιατορίων McDonald λειτουργούσαν μέσω του δικαιώματος της δικαιόχρησης. Συγκεκριμένα, εν έτει 2013 από το σύνολικό αριθμό των εστιατορίων McDonald 's σε όλο τον κόσμο:

-Πάνω από 57% ήταν τυπικά franchisees.

-Σχεδόν το 24% λειτουργούσαν μέσω άδειας σε αλλοδαπές θυγατρικές ή δικαιοδόχους.

-19% ανήκαν και λειτουργούσαν από την ίδια την εταιρία.

(www.aboutmcdonalds.com)

Επιπροσθέτως, η επιχείρηση έχει καταφέρει στις μέρες μας να πραγματοποιήσει μια εξωπραγματική εξάπλωση στα περισσότερα μέρη του κόσμου. Συγκεκριμένα, ο παγκόσμιος χάρτης κάλυψής της φαίνεται από τη παρακάτω εικόνα (βλέπε Εικόνα 1.1)

Εικόνα 1.1- Παγκόσμιος χάρτης κάλυψης εστιατορίων McDonald's

(Πηγή: aboutmcdonalds.com, 2014)

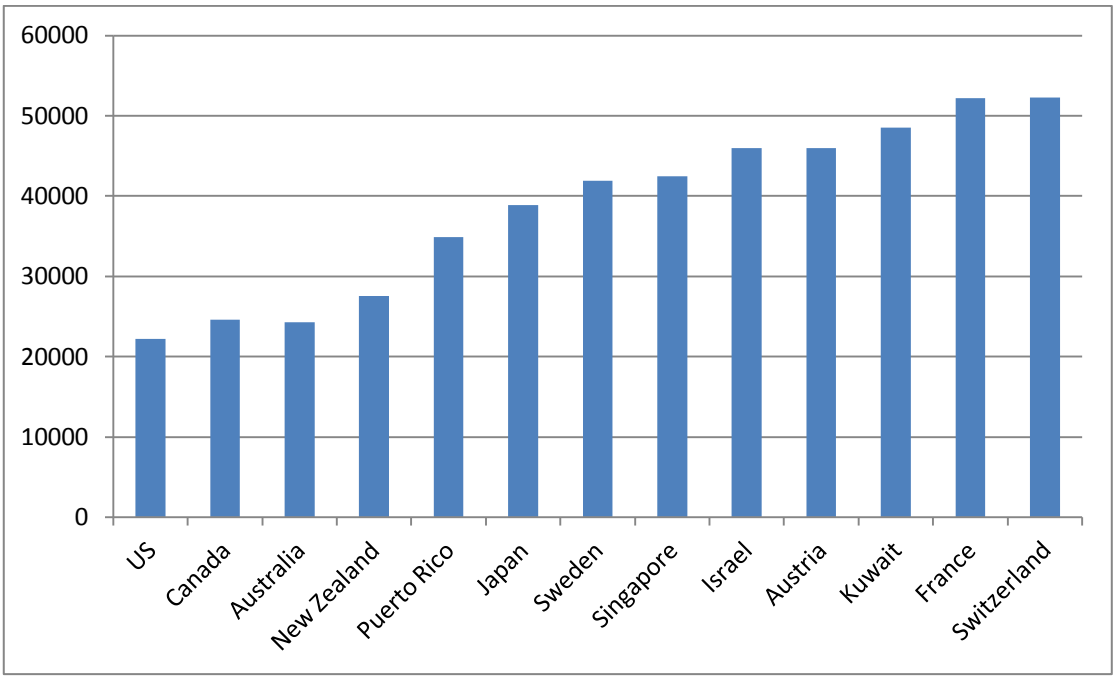
Από το χάρτη βλέπουμε ξεκάθαρα πως η εξάπλωση της McDonald's έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις, αφού καλύπτει περίπου το 70-80% των περιοχών ολόκληρης της γης. Πέρα από αυτό όμως, διακρίνοντας και το σε ποιές περιοχές δεν έχει εξαπλωθει, παρατηρούμε οτι οι περιοχές οι οποίες δε διαθέτουν McDonald's είναι είτε υποανάπτυκτες περιοχές με πραγματικά φτωχό πληθυσμό (όπως η Αφρική) οι οποίες δε θα μπορούσαν πιθανότατα να δημιουργήσουν κέρδη στην επιχείρηση, είτε είναι σε περιοχές με αντίξοες καιρικές συνθήκες όπως η

Γροιλανδία. Πέρα από αυτές, όλες οι άλλες περιοχές οι οποίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν πιο «διαχειρήσιμες» επιχειρηματικά λόγω των συνθηκών τους, διαθέτουν σχεδόν όλες εστιατόρια McDonald's. Έτσι λοιπόν βλέπουμε και μια εικονογράφηση του όρου «McDonaldization» ο οποίος από την εικόνα μεταφράζεται και κυριολεκτικά (πραγματικά η McDonald's έχει επεκταθεί παντου) αλλά και πιο μεταφορικά (σχεδόν όλες οι χώρες έχουν υποστεί την Αμερικανοποίηση του γρήγορου φαγητού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΩΡΙΚΗΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗΣ

Έχει γίνει προφανές οτι βασικός στόχος της της αλυσίδας McDonald's είναι η συνεχής εξάπλωση των εστιατορίων της, όχι μόνο στην Αμερική αλλά και διεθνώς. Δεν είναι άλλωστε μυστικό, αφού ο ίδιος ο βασικός πρόερδος της αλυσίδας δήλωσε πως «Ο στόχος μας είναι να κυριεύσουμε ολοκληρωτικά τη βιομηχανία εστιατορίων γρήγορου φαγητού σε παγκόσμιο επίπεδο...Θέλω η McDonald's όχι μόνο να είναι ηγέτης των εστιατορίων αυτών. Θέλω να είναι ηγεμόνας» (Ritzer, 1996, σελ.5). Οι φιλόδοξες αυτές δηλώσεις πλέον πλησιάζουν ολοένα και περισσότερο στη σημερινή πραγματικότητα. Ενώ η McDonald's ξεκίνησε ως φαινόμενο στις περιφέρειες και τις πόλεις μεσαίου μεγέθους, σήμερα έχει πλέον εδραιωθεί στις περισσότερες μεγάλουπόλεις και πρωτεύουσες, αλλά και σε μικρές πόλεις και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και σε χωριά. Έχουν ξεφύγει από τους αρχικούς χωροθετικούς τους προορισμούς και έχουν εξαπλωθεί σε πολυκαταστήματα, βενζινάδικα, ακόμα και σχολεία ενώ σχεδιάζουν να ανοίξουν επίσης σε μουσεία, εταιρίες, κτήρια γραφείων κ.α. (Ritzer, 1996, σελ.5-6). Η εξάπλωση αυτή έχει φτάσει σε τέτοιο υπερβολικό σημείο, ωστε για κάθε 22.174 πολίτες στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχει ένα εστιατόριο McDonald's που περιμένει να τους εξυπηρετήσει, ποσοστό το οποίο είναι σχεδόν το μισό από τον αριθμό που αντιστοιχεί στη δυνατότητα εξυπηρέτησης πολιτών των νοσοκομείων των Ηνωμένων Πολιτειών (Chalabi & Burn-Murdoch, 2013). Φυσικά δεν είναι μόνο οι Ηνωμένες Πολιτείες που έχουν τόσο υψηλή δυνατότητα εξυπηρέτησης από τον τόσο μεγάλο αριθμό εστιατορίων. Δεύτερος έρχεται ο Καναδάς με ένα εστιατόριο ανα 24.616 κατοίκους ενώ ακολουθεί η Αυστραλία με 25.317 κατοίκους ανά εστιατόριο, η Νέα Ζηλανδία με 27.535 κατοίκους ανά εστιατόριο κ.α. όπως φαίνεται παρακάτω (βλέπε Διάγραμμα 2.1) (Chalabi & Burn-Murdoch, 2013).

Διάγραμμα 2.1 -Πληθυσμός ανά εστιατόριο McDonald's



Πηγή: Chalabi & Burn-Murdoch, 2013

Από τις παραπάνω πληροφορίες δεν είναι εντυπωσιακός μόνο ο μεγάλος αριθμός των καταστημάτων. Εξαιρετικά εντυπωσιακή είναι και η δυνατότητα εδραίωσης και αξιοσημείωτης εξάπλωσης της McDonald's σε ένα τόσο μεγάλο πλήθος περιοχών τα οποία διαφέρουν όχι μόνο γεωγραφικά, αλλά και σε άλλους θεμελιώδης τομείς επίσης. Ο P. Ghemawat (2001), υποστήριξε πως για να επεκταθεί μια επιχείρηση σε ξένες χώρες, πρέπει να λάβει υπόψην της όχι μόνο τη γεωγραφική απόσταση την νέας χώρας-προορισμού, αλλά και άλλων ειδών απόστασης. Συγκεκριμένα, εξήγησε οτι υπάρχουν τέσσερα είδη αποστάσεων που θα πρέπει να καλυφθούν προκειμένου να αποβεί κερδοφόρα η εξάπλωση μιας επιχείρησης σε άλλα έθνη. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις τις αποστάσεις επηρρεάζουν με διαφορετικό τρόπο, τη κάθε ξεχωριστή επιχείρηση. Παρ΄ότι όμως σε διαφορετικά μεγέθη, και οι τέσσερις παράμετροι πρέπει να ληφθούν υπόψην στη λήψη αποφάσεων επέκτασης κάθε εταιρείας. Οι παράμετροι αυτοί για τους οποίους έκανε λόγο ο Ghemawat (2001) είναι:

1. Η πολιτισμική απόσταση, που έχει να κάνει κυρίως με τη κουλτούρα της κάθε περιοχής και καθορίζει το πώς οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν ο ένας με τον άλλο, αλλά και με τις εταιρείες της περιοχής τους. Οι διαφορές στις θρησκευτικές πεποιθήσεις, τη φυλή, τους κοινωνικούς κανόνες, και τη γλώσσα είναι σε θέση να δημιουργήσουν απόσταση μεταξύ των δύο χωρών, κάτι το οποίο μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στο εμπόριο της περιοχής αυτής.
2. Η πολιτική και διοικητική απόσταση, που περιλαμβάνει πιθανές πολιτικές διαμάχες ανάμεσα στη χώρα ίδρυσης της εταιρίας και τη χώρα επέκτασής της, καθώς και το γενικότερο νομοθετικό πλαίσιο που η χώρα-προορισμός ορίζει. Περιλαμβάνει επίσης και κάθε κομμάτι των εμπορικών διακανονισμών όπως και του συναλάγματος της χώρας-προορισμού.
3. Τη γεωγραφική απόσταση, από την οποία φυσικά θα εξαρτηθεί ο παράγοντας των μεταφορών των προϊόντων και τα κόστη που η μεταφορά αυτή επιφέρει, καθώς και οι αλλαγές του κλίματος. Προφανώς, δεν είναι όλα τα προϊόντα κατάλληλα για κάθε κλίμα ή ακόμα και για κάθε γεωγραφική περιοχή (π.χ. δε μπορείς να πουλήσεις άμμο στην έρημο ή πάγο στην Αλάσκα, όπως επίσης ούτε χοιρινό στις Μουσουλμανικές χώρες).

Και τέλος,

4. Την οικονομική απόσταση, η οποία αναφέρεται σε ολόκληρη την οικονομική κατάσταση της χώρας γενικότερα, και κυρίως σε παράγοντες όπως ο μέσος όρος εισοδήματος των καταναλωτών, καθώς και τα διαφορετικά κόστη και τη ποιότητα των φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων μιας περιοχής.

Μόνο μέσα από έρευνα και ανάλυση αυτών των διαφορετικών ειδών «απόστασης» μπορεί μια επιχείρηση να αποφανθεί για το ποία από τα είδη αυτά θα μπορούσαν να επηρρεάσουν, αλλα και σε ποιό βαθμό, την επέκτασή της σε κάποια άλλη χώρα έτσι ωστε να τα χειρισθεί κατάλληλα και να μπορέσει να προβλέψει ποιές περιοχές είναι κατάλληλες ή ριψοκίνδυνες για επέκταση. Προκειμένου να συμβάλλει ο Ghemawat (2001) στο προσδιορισμό του ποιά είδη

εταιρειών κινδυνεύουν περισσότερο από ποιά είδη απόστασης, έφτιαξε τον παρακάτω πίνακα ο οποίος προσδιορίζει τα είδη των εταιρειών ή/και βιομηχανιών οι οποίες επηρρεάζονται ιδιαίτερα από τις αποστάσεις, όπως και από ποιό είδος απόστασης επηρρεάζονται περισσότερο με συγκεκριμένα παραδείγματα. (Βλέπε Πίνακας 2.1)

Πίνακας 2.1- Το Γενικό Πλαίσιο των Αποστάσεων

	Πολιτιστική Απόσταση	**Πολιτική και Διοικητική Απόσταση**	**Γεωγραφική Απόσταση**	**Οικονομική Απόσταση**
Χαρακτηριστικά Που Δημιουργούν Απόσταση	• διαφορετικές γλώσσες • διαφορετικές εθνότητες: έλλειψη εθνικής ή κοινωνικής διασύνδεσης • διαφορετικές θρησκείες • διαφορετικοί κοινωνικοί κανόνες	• απουσία των αποικιακών δεσμών • 'Ελλείψη κοινών νομισματικών ή πολιτικών σχέσεων • πολιτική εχθρότητα • κυβερνητικές πολιτικές • θεσμικές αδυναμίες	• φυσική απόσταση • έλλειψη κοινών συνόρων • έλλειψη πρόσβασης από θάλασσα ή ποτάμια • το μέγεθος της χώρας • αδύναμα κανάλια μεταφοράς ή τηλεπικοινωνιών • διαφορές στο κλίμα	• διαφορές στα εισοδήματα των καταναλωτών • διαφορές στο κόστος και την ποιότητα των: -φυσικών -οικονομικών - ανθρώπινων πόρων -υποδομών - ενδιάμεσων εισροών -πληροφοριών ή γνώσεων

Βιομηχανίεχή Προϊόντα Που Επηρεάζονται Από Την Απόσταση	• προϊόντα με υψηλό γλωσσικό περιεχόμενο (π.χ. τηλεοπτικά προϊόντα-σειρές, ταινίες κτλ.) • προϊόντα επηρεάζουν την πολιτιστική ή εθνική ταυτότητα των καταναλωτών (π.χ. τρόφιμα) • χαρακτηριστικά των προϊόντων που διαφέρουν όσον αφορά: - Μέγεθος (π.χ. αυτοκίνητα) - πρότυπα (π.χ. ηλεκτρικές συσκευές) • συσκευασίες προϊόντων συγκεκριμένων χωρών • προϊόντα από ενώσεις (π.χ.κρασιά)	Η κυβερνιτική συμμετοχή επηρρεάζει σημαντικά τους παρακάτω: • παραγωγούς ευρείας κατανάλωσης (π.χ. ηλεκτρική ενέργεια) • παραγωγούς άλλων "Δικαιωμάτων" (π.χ. ναρκωτικά) • μεγάλους εργοδότες • σημαντικούς κυβερνητικούς προμηθευτές • επιχειρήσεων ζωτικής σημασίας για την εθνική ασφάλεια (τηλεπικοινωνίες) • εκμεταλλευτές των φυσικών Πόρων (π.χ. πετρέλαιο) • επιχειρήσεις που υπόκεινται σε δαπάνες υψηλού εφάπαξ (π.χ. υποδομής)	• προϊόντα με βάρος (π.χ. το τσιμένο) • εύθραυστα ή αναλώσιμα προϊόντα (π.χ. γυαλί, φρούτα) • επιχειρήσεις όπου η επικοινωνία και συνδεσιμότητα είναι σημαντικές (π.χ. χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες) • επιχειρήσεις στις οποίες η τοπική εποπτεία και οι λειτουργικές απαιτήσεις είναι υψηλές.	• Επιχειρήσεις των οποίων η ζήτηση των προϊόντων διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο του εισοδήματος (π.χ. αυτοκίνητα) • Επιχειρήσεις των οποίων οι οικονομίες κλίμακας είναι σημαντικές (π.χ. κινητά τηλέφωνα) • Επιχειρήσεις όπου οι εργασιακές και άλλες διαφορές κόστους είναι εμφανής • διανομής ή επιχειρήσεων • συστήματα είναι διαφορετικά • οι εταιρείες πρέπει να ανταποκρίνονται και να είναι ευκίνητες (π.χ. οικιακές συσκευές)

(Πηγή: Ghemawat, 2001)

Η McDonald's μπορούμε να συμπεράνουμε λοιπόν πως επηρρεάζεται συλλογικά και από τα τέσσερα είδη απόστασης, στις διαφορετικές χώρες όπου εξαπλώνεται. Από τη πολιτιστική απόσταση επηρρεάζεται κυρίως διότι εισάγει

την Αμερικανική διατροφή και τα τρόφιμά της σε τελείως διαφορετικές κουλτούρες (π.χ. Ασία). Από τη Πολιτική και Διοικητική απόσταση επηρρεάζεται λόγω του ότι στις περισσότερες περιοχές εξάπλωσης της δεν επικρατεί το ίδιο συνάλλαγμα, καθώς επίσης συναντά και αντι-Αμερικανικές ομάδες οι οποίες θέλουν να καταστρέψουν και να εμποδίσουν τη λειτουργία της όπως επίσης συναντά και διαφορετικές νομοθεσίες για τα διαφορετικά είδη εστιατορίων της. Τη γεωγραφική απόσταση τη συναντά λόγω του ότι τα προϊόντα της πρέπει είναι τα ίδια ακριβώς παντού στο κόσμο, κι έτσι ο παράγοντας των μεταφορών των πρώτων υλών παίζει μεγάλο ρόλο σε αυτό. Τέλος, συναντά Οικονομική απόσταση λόγω του ότι οι χώρες στις οποίες επεκτείνεται έχουν τελείως διαφορετικά εισοδήματα και οικονομική κατάσταση γενικότερα, κάτι στο οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμοστεί και να χειρισθεί κατάλληλα προκειμένου να επιβιώσει. Η McDonald's ασφαλώς τα έχει καταφέρει αρκετά καλά ως τώρα όσον αφορά την έρευνα και ανάλυση αυτών των παραγόντων και την επίλυση των προβλημάτων που αυτοί επιφέρουν, όπως άλλωστε θα δούμε και στη πορεία της εργασίας, αλλά και όπως έχουμε ήδη δει από τη τρομερή της επιτυχία και κέρδη στα τόσα διαφορετικά μέρη του κόσμου που έχει εδραιωθεί.

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης αφιερώνουν σημαντικό χρόνο και πόρους για την ανάλυση κάθε υποψήφιας νέας περιοχής για την επέκτασή τους προκειμένου να αποφευχθεί η αποτυχία της οποιασδήποτε επιχειρηματικής τους κίνησης για επέκταση. Οι αναλύσεις αυτές φυσικά αν και περιλαμβάνουν, δε θα μπορούσαν να περιορίζονται μονάχα στα είδη αποστάσεων που ο Ghemawat αναφέρει. Πέρα από αυτά, και άλλα βασικά κριτήρια πρέπει να ληφθούν υπόψην προτού χωροθετηθεί κάποιο καινούριο εστιατόριο. Από τα βασικά κριτήρια των αλυσίδων αυτών τα εξής είναι κάποια από αυτά. Τα επίπεδα κυκλοφορίας των υποψήφιων καταναλωτών στη περιοχή που πρόκειται να ανοίξει το νέο εστιατόριο γρήγορης εστίασης θα πρέπει να είναι ικανοποιητικά καθώς προκειμένου να λειτουργήσει κερδοφόρα ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού, απαιτούνται και πολλοί βιαστικοί περαστικοί και πελάτες. Για

αυτό το λόγο, η εγγύτητα με τις περιοχές που συγκεντρώνουν μεγάλο πληθυσμό όπως τα κέντρα λιανικής πώλησης, τα συγκροτήματα γραφείων και ξενοδοχείων τα κέντρα διασκέδασης κ.α. είναι επιθυμητές τοποθεσίες εγκατάστασης. Άλλα κριτήρια, όπως αυτό της προσβασιμότητας, της διαθεσιμότητας χώρων στάθμευσης και ευκολίας προσέγγισης, είναι επίσης σημαντικά. Επιπλέον, η αλυσίδα χρειάζεται να εξετάσει τα επίπεδα δυνητικού ανταγωνισμού της περιοχής, τα τοπικά δημογραφικά στοιχεία της αγοράς, καθώς και την προβολή της τοποθεσίας (Standard and Poor, το 2001, όπως αναφέρεται στον Park, 2001). Επίσης τα δημογραφικά στοιχεία, οι οικονομικές πληροφορίες, οι κυκλοφοριακές μετρήσεις, οι στατιστικές για την εγκληματικότητα καθώς και οι τοποθεσίες των ανταγωνιστών, και η πυκνότητα του πληθυσμού είναι κοινά θέματα τα οποία όλες οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης πρέπει να εξετάσουν προτού αποφασίσουν να επεκταθούν σε κάποια νέα περιοχή ή χώρα. Όπως και ο Ghemawat (2001) υποστήριξε άλλωστε όλα αυτά τα κριτήρια και οι προδιαγραφές συμπεριλαμβάνονται πάντα στα τέσσερα είδη απόστασης που παρουσίασε: την οικονομική, πολιτιστική, γεωγραφική και πολιτική & διοικητική απόσταση.

Λόγω του όπως βλέπουμε η επιλογή κάποιας νέας τοποθεσίας αποτελεί πολυδιάστατο θέμα, μια κοινή προσέγγιση των αλυσίδων γρήγορης εστίασης για την αξιολόγηση της είναι αρχικά η αναπτύξη ενός πίνακα ελέγχου (checklist) προκειμένου να εξασφαλιστεί οτι όλοι οι σημαντικοί για την επιχείρηση παράγοντες έχουν ερευνηθεί. Ουσιαστικά, πρόκειται για την αξιολόγηση των διαφόρων παραγόντων που είναι πιθανό να επηρρεάσουν τις πωλήσεις αλλά και τα κόστη μίας τοποθεσίας. Πολλά τέτοια τυποποιημένα checklists έχουν δημοσιευθεί για να βοηθήσουν τη διαδικασία αξιολόγησης των εταιρειών αυτών. Για το σκοπό της εργασίας αυτής ωστόσο, θα ληφθεί υπόψην μόνο ο πίνακας ελέγχου του Kunson Park. Ο Kunsoon Park (2001), ενός αξιόλογου μεταπτυχιακού φοιτητής του τουριστικού και ξενοδοχειακού μάνατζμεντ στο Virginia Tech, ο οποίος ερεύνησε και προσδιόρισε τους βασικούς παράγοντες τους οποίους έξι από τις πιο γνωστές και διεθνώς εξαπλωμένες αλυσίδες γρήγορης εστίασης εξετάζουν και αναλύουν και στους οποίους εστιάζουν, προτού προβούν σε ίδρυση νέου/νέων εστιατορίων σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Οι τομείς ανάλυσης αυτοί για κάθε αλυσίδα ξεχωριστά τα συνέθεσε σε ένα πίνακα προκειμένου οι στρατηγικές των εταιριών να είναι πιο ξεκάθαρες και να μπορεί να

γίνει μια εύκολη και γρήγορη σύγκριση. Φαίνονται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2.3)

Πίνακας 2.3 Κριτήρια Χωροθέτησης Μεγάλων Αλυσίδων Γρήγορης Εστίασης

	Applebee's	Burger King	KFC	McDonald's	Subway	T.G.I Friday's
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	√	√	√			√
Διαθεσιμότητα Parking	√	√	√		√	
Ορατότητα Καταστήματος	√	√	√		√	
Κυκλοφοριακό μοτίβο		√	√	√	√	√
Γενική Τοποθεσία		√	√			
Προσβασιμότητα		√				
Τοποθεσία Ανταγωνιστών			√			
Στατιστικά Στοιχεία Αγοράς				√		
Ανταγωνισμός				√		
Γενικά Κόστη				√		
Μελλοντικές Δημογραφικές Προβλέψεις				√		
Μέγεθος						√
Εγγύτητα σε τοποθεσίες που συγκεντρώνουν πολύ κόσμο						√

(Πηγή: Park, 2001)

Τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά στο πίνακα αναφέρονται κυρίως στο μέγεθος του πληθυσμού της περιοχής όπως και άλλα στοιχεία (π.χ. ηλικία, αφού περισσότερο νεαροί, παρά ηλικιωμένοι πολίτες θα επιλέγαν το γρήγορο φαγητό). Η Διαθεσιμότητα πάρκινγκ όπως και η προσβασιμότητα αφορούν το πόσο εύκολο είναι για κάποιο καταναλωτή το να έχει τη δυνατότητα να φτάσει με ευκολία και άνεση στο εστιατόριο. Η Ορατότητα του καταστήματος αφορά την ικανότητα των πιθανών αγοραστών να διακρίνουν ανεμπόδιστα τη θέα ενός καταστήματος ή της σήμανσής του όχι μόνο από μία, αλλά από πολλαπές οπτικές γωνίες. Το κυκλοφοριακό μοτίβο, παράγοντα τον οπόιον οι πέντε από τις έξι παρουσιαζόμενες αλυσίδες λαμβάνουν σοβαρά υπόψην, αναφέρεται και αφορά κυρίως τα καταστήματα τα οποία βρίσκονται σε αυτοκινιτοδρόμους ή μεγάλες λεωφόρους. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει την έρευνα πληροφοριών όσον αφορά τη κατεύθυνση της κίνησης των πολιτών (για παράδειγμα κάποιοι αυτοκινητοδρόμοι από τη μία τους πλευρά οδηγούν σε βιομηχανικές περιοχές και από την άλλη πίσω στη πόλη. ‘Αρα η κίνηση από τη πλευρά που οδηγεί στη βιομηχανική περιοχή κατευθύνεται από ανθρώπους που πάνε στη δουλειά τους, και από την άλλη πλευρά από ανθρώπους που πάνε πίσω στη πόλη και άρα σπίτι τους. Οι πληροφορίες αυτές ερευνώνται και εξετάζονται προσεκτικά προκειμένου να κρίνουν οι υπεύθυνοι πια πλευρά του δρόμου είναι η πιο κατάλληλη για εγκατάσταση του εστιατορίου) καθώς και τα όρια ταχύτητας του δρόμου, κ.α. Ο παράγοντας της γενικής τοποθεσίας εστιάζει κι αυτός σε άλλους υποπαράγοντες όπως το πόσο κεντρική ή μη είναι η υποψήφια τοποθεσία, αν είναι η όχι κομβικό σημείο, κ.α. Οι παράγοντες του ανταγωνισμού και της τοποθεσίας των ανταγωνιστών είναι σχεδόν αυτονόητη. Η αλυσίδα θα πρέπει να προσέξει να μην εισχωρήσει σε μια περιοχή η οποία είναι ήδη κορεσμένη στο θέμα του γρήγορου φαγητού από άλλα παρόμοια εστιατόρια. Επίσης, αν και δεν συμβαίνει πάντα (και ειδικά στις ΗΠΑ στις οποίες ούτως ή άλλως συναντάς παντού εστιατόρια γρήγορου φαγητού, όλων των ειδών) θεμιτό θα ήταν η τοποθεσία του νέου εστιατορίου να μη βρίσκεται κοντά σε άλλο εστιατόριο γρήγορου φαγητού. Τα γενικά κόστη θα πρέπει επίσης ασφαλώς να λαμβάνονται πάντα υπόψην, καθότι θα πρέπει να γίνουν προβλέψεις πριν την επέκταση του εστιατορίου για το αν ο νέος χώρος θα αποδειχθεί κερδοφόρος ή όχι, συμπεριλαμβανωμένου ενός γενικού πλαισίου πρόβλεψης εσόδων-εξόδων του νέου εστιατορίου. Μπορούμε να

διακρίνουμε λοιπόν οτι το να ληφθούν υπόψην όλοι αυτοί οι παράγοντες και υπο-παράγοντες δεν είναι καθόλου έυκολη ή απλή διαδικασία.

Παρατηρούμε από τον Πίνακα 2.3 οτι η κάθε αλυσίδα ακολουθεί διαφορετική στρατηγική σε σχέση με τις άλλες και έτσι εστιάζει στο δικό της, ξεχωριστό «σετ» παραγόντων ανάλογα με το τι αυτή θεωρεί σημαντικό για τη στρατηγική εξάπλωσης της. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλλεί το γεγονός οτι ανάμεσα στις τρείς πιο παραπλήσιες (από άποψη προϊόντων) αλυσίδες, τη Burger King, τη KFC και McDonald's, μόνο οι δύο πρώτες λαμβάνουν ώς επί το πλείστον παρόμοια κριτήρια για την εξάπλωσή τους, ενώ η McDonald's φαίνεται να ακολουθεί μια δίκή της, εντελώς ξεχωριστή πορεία η οποία δε συμπέυτει σχεδόν καθόλου ούτε με τις άλλες δύο πολύ παραπλήσιες της αλυσίδες, αλλά ούτε και με τις υπόλοιπες αλυσίδες του πίνακα γενικά. Πόσο μάλλον, δείχνει να εστιάζει σε παράγοντες τους οποίους σχεδόν όλες οι υπόλοιπες αλυσίδες γρήγορης εστίασης δείχνουν να αμελούν τελείως. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα στατιστικά στοιχεία της αγοράς γενικότερα, ο ανταγωνισμός, τα γενικά κόστη κάθε εστιατορίου όπως και οι μελλοντικές δημογραφικές προβλέψεις.

Παρ΄ότι η McDonald's ακολουθεί μια εντελώς διαφορετική στρατηγική εξάπλωσης από τις άλλες αλυσίδες, τα στατιστικά στοιχεία αποδεικνύνουν πως η δική της στρατηγική είναι και η πιο αποτελεσματική, αφού δείχνει να έχει τη πρωτιά ως τη μεγαλύτερη και πιο επιτυχημένη αλυσίδα γρήγορου φαγητού στο κόσμο. Το περιοδικό QSR (Ετοιμολογία: «Quick Service Restaurant», δηλαδή «Εστιατόρια Γρήγορων Υπηρεσιών», κοινώς γρήγορου φαγητού) το οποίο διεξάγει εκτενείς έρευνες καθώς αποτελλεί κύρια πηγή πληροφόρισης και προβλέψεων όσον αφορά τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης και γρήγορου φαγητού, όπως και άλλων εστιατορίων περιορισμένων παροχών της Αμερικής, δημοσίευσε το 2011 το «Global 30». Το Global 30 είναι μια κατάταξη με τις μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορης εστίασης, οι οποίες έχουν ως έδρα τις ΗΠΑ αλλά έχουν επίσης καταφέρει μεγάλη διεθνή επέκταση. Από τη λίστα αυτή, παρατείθονται παρακάτω οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες, με σειρά από τη πιο επιτυχημένη προς τις λιγότερο πετυχημένες αλυσίδες (βλέπε Πίνακας 2.4). Είναι σημαντικό να προσθέσουμε πως η λίστα εστιάζει μονάχα στην απόδοση των αλυσίδων όσον αφορά τα εστιατόριά τους έξω από τις ΗΠΑ. Εξετάζει λοιπόν το ποιές αλυσίδες κατάφεραν να επεκταθούν και εδραιωθούν περισσότερο και πιο αποτελεσματικά σε διεθνή εδάφη, παρά στη χώρα-έδρα τους.

Πίνακας 2.4- Οι δέκα περισσότερο διεθνώς επιτυχημένες αλυσίδες γρήγορης εστίασης

Εταιρεία	Παγκόσμιες Πωλήσεις σε εκατομμύρια (Εξαιρουμένων των Ηνωμένων Πολιτειών)	Σύνολο Διεθνών Εστιατορίων
McDonald's	$44,985.0	18,710
KFC	$14,700.0	11,798
Burger King	$6,200.0	4,998
Pizza Hut	$4,800.0	5,890
Subway	$4,800.0	10,109
Domino's Pizza	$2,900.0	4,422
Starbucks Coffee	$2,288.8	5,727

(Πηγή: QSR Magazine, 2011)

Βλέπουμε από το παραπάνω πίνακα (Πίνακας 2.4) πως η περισσότερο επιτυχημένη αλυσίδα γρήγορου φαγητού που εισήχθηκε από την Αμερική σε διεθνή εδάφη, είναι η McDonald's. Η διαφορά της μάλιστα σε σχέση με τις

υπόλοιπες αλυσίδες, που την ακολουθούν είναι μεγάλη κυρίως στο τομέα των κερδών, αφού δείχνει πως από τα διεθνή της καταστήματα έχει εισπράξει περίπου 30,000,000.0 περισσότερα από την αμέσως επόμενη, τη KFC, αλλά και στο σύνολο των διεθνών της εστιατορίων σε σύγκριση με τις υπόλοιπες αλυσίδες. Πρφανώς λοιπόν, η διαφοροποιημένη της αυτή στρατηγική όχι μόνο τη βοηθά να ξεχωρίσει αισθητά από τους ανταγωνιστές της, αλλά πόσο μάλλον τη καθιστά ηγεμόνα ανάμεσα σε οποιαδήποτε άλλη

Αμερικανική αλυσίδα γρήγορου φαγητού που έχει επεκταθεί στο εξωτερικό γενικότερα.

Γίνεται επίσης ξανά αισθητός ο λόγος για τον οποίο ο όρος «McDonaldization» ο οποίος αναφέραμε από την αρχή ακόμα της εργασίας πήρε το όνομά του από την επιχείρηση McDonalds. Παρ΄όλα αυτά όμως, δε πρέπει να ξεχνάμε πως και άλλες συνθήκες και συγκυρίες παίξαν ρόλο στη διεθνή «Αμερικανοποίηση» των τροφίμων που επέφερε ο θεσμός του γρήγορου φαγητού από τις ΗΠΑ. Όσο ισχυρή κι αν είναι η McDonald's άλλωστε, δεν ήταν μόνη της όταν επέβαλε την Αμερικανική και διεθνή κοινωνία το νέο θεσμό του γρήγορου φαγητού έναντι αυτού που υπήρχε προηγουμένως, όπου οι οικογένειες μαζευόντουσαν το μεσημέρι για να μοιραστούν μεταξύ τους το σπιτικό φαγητό. Οι άλλες επιχειρήσεις όπως η Burger King και η Kentucky Fried Chicken (KFC) επίσης παίξαν καθοριστικό ρόλο στην εδραίωση του γρήγορου φαγητού και στην Αμερική αλλά και στα υπόλοιπα, διεθνή εδάφη. Άλλωστε είναι διαφορετικά μια περιοχή να έχει μόνο ένα εστιατόριο McDonald's σε μια τοποθεσία της πόλης μόνο, και άλλο να υπάρχουν δεκάδες εστιατόρια γρήγορου φαγητού, από διαφορετικές αλυσίδες, παντού γύρω στη πόλη. Στη πρώτη περίπτωση οι πολίτες αντιλαμβάνονται το προϊόν και το είδος αυτό των εστιατορίων ως μια εξαίρεση, ενώ στη δεύτερη περίπτωση ως το κανόνα, αφού βρίσκεται διαθέσιμο σχεδόν σε κάθε γωνιά της πόλης. Με τη διεθνικοποίηση και την εξάπλωση και των υπόλοιπων αλυσίδων γρήγορου φαγητού οι άνθρωποι εξοικιώθηκαν περισσότερο με την ιδέα αυτών ειδών των γεύματος, καθιστόντας ευφικτό το φαινόμενο του McDonaldization.

Εκτός όμως από αυτά που προαναφέρθηκαν, ένας ακόμα ισχυρός συντελεστής, αυτός του χρόνου και συγκεκριμένα αυτού που λέμε «της εποχής», συνέβαλε στο διεθνές φαινόμενο του McDonaldization. Την εποχή λοιπόν που άρχισαν να δημιουργούνται και να εξαπλώνονται οι αλυσίδες αυτές γρήγορης εστίασης ήταν επίσης και η εποχή όπου τα κοινωνικά και πολιτικά δεδομένα άλλαζαν. Για παράδειγμα, η εποχή που αναπτυχθήκαν οι αλυσίδες αυτές ήταν επίσης και η εποχή όπου οι γυναίκες όλο και περισσότερο είχαν αρχίσει να δουλεύουν έξω από το σπίτι τους (Ritzer, 1996, σελ.146). Έτσι, η παραδοσιακή οικογένεια με τη γυναίκα να μαγειρεύει σπίτι εξελίχθηκε στη μοντέρνα οικογένεια στην οποία και η γυναίκα εργάζεται. Με λιγότερο χρόνο διαθέσιμο ωστε να είναι δυνατή η προετοιμασία φαγητού στο σπίτι, και μεπεριορισμένη οικονομική ή

χρονική δυνατότητα των πολιτών να καταναλώνουν κάθε μέρα γεύματα σε κανονικά εστιατόρια, η λύση του γρήγορου και φθηνού φαγητού προσαρμόστηκε ιδανικά με τους νέους ρυθμούς ζωής και το νέο οικογενειακό μοντέλο. Γενικότερα, οι επιχειρήσεις που προσφέρουν γρήγορο φαγητό καταφέραν να εδραιωθούν και να ταιριάξουν απόλυτα σε όλες αυτές τις περιοχές παγκοσμίως όπου επικρατούσε μεγάλη κινητικότητα των κατοίκων λόγω των εργασιών τους κ.α (Ritzer, 1996, σελ.146). Εξού άλλωστε και ο «drive through» τύπος εστιατορίων (εστιατόρια από τα οποία περνάνε οδηγοί και με πολύ σύντομες διαδικασίες σερβίρονται μέσα στο αυτοκίνητό τους, ώστε να γευματίσουν καθ'οδόν) ο οποίος ήταν απόλυτα συντονισμένος με τις απαιτήσεις των πολυάσχολων πολιτών των κοινωνιών αυτών , οι οποίοι δε μπορούσαν να διαθέσουν πια χρόνο για ένα κανονικό γεύμα. 'Ετσι, οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης βρήκαν πλούσιο και κερδοφόρο έδαφος για να αναπτυχθούν αρχικά εγχώρια, και αργότερα και στις άλλες κοινωνίες διεθνώς που ακολουθούσαν με τη σειρά τους τις κοινωνικές αλλαγές που συνέβαιναν στην Αμερική.

2.2 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ MCDONALD'S

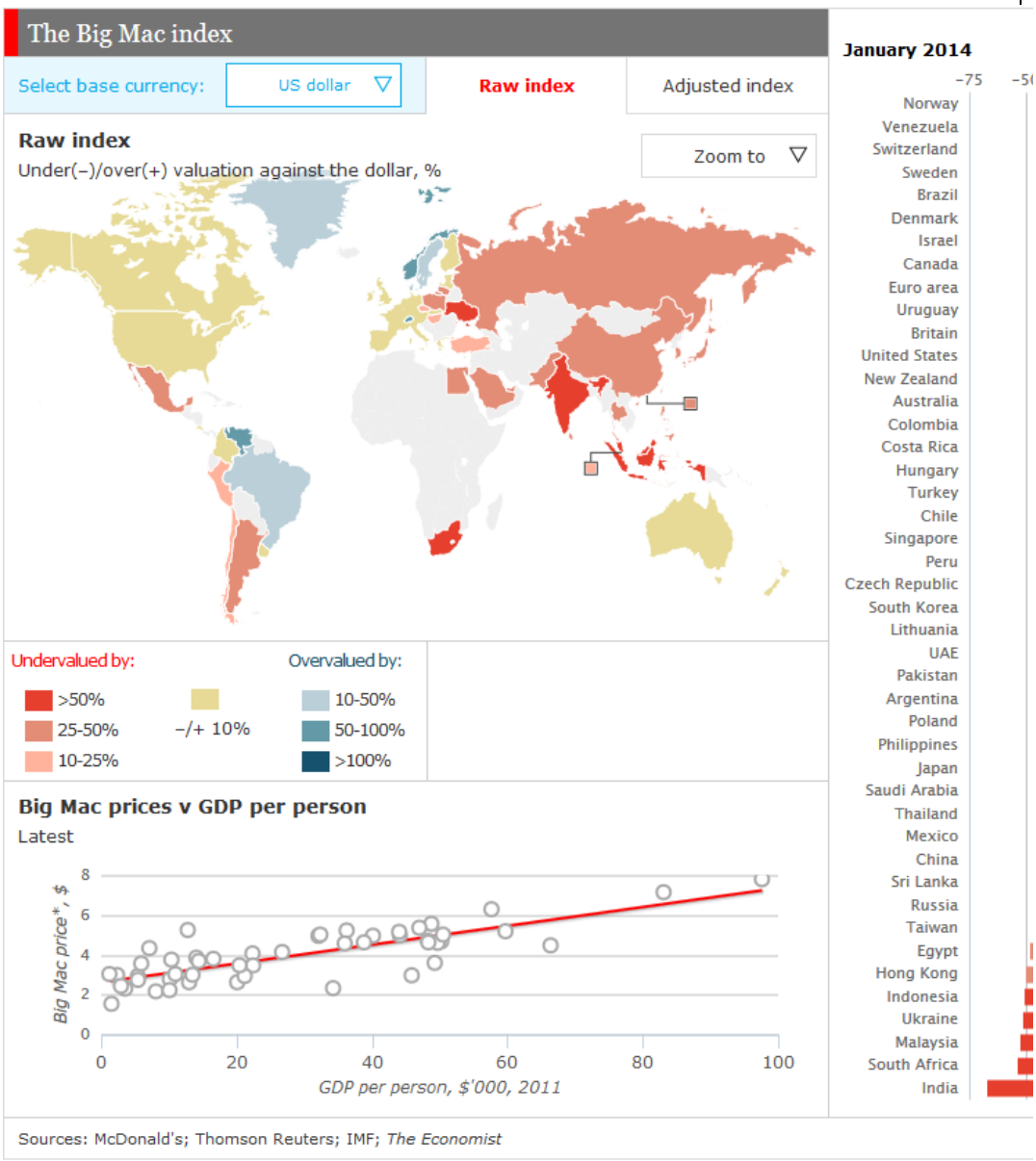
Είδαμε παραπάνω οτι προκειμένου μια επιχείρηση γρήγορου φαγητού να εξαπλωθεί σε νέες περιοχές και χώρες, πρέπει να λάβει υπόψην της ένα πλήθος παραμέτρων που επηρρεάζουν την επιτυχία της ή μη στη συγκεκριμένη περιοχή αυτή. Για τη McDonald's, οι παραμέτροι αυτοί δεν κρίνουν σε όλες τις περιπτώσεις το αν οι συνθήκες μιας τοποθεσίας τη καθιστούν απαγορευτική ή όχι περιοχή για τη δημιουργία νέων εστιατορίων. Αντίθετα, οι ξεχωριστοί παράμετροι απλά καθορίζουν τη προσέγγιση την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να επιβληθεί στη συγκεκριμένη περιοχή και αγορά. Η προσέγγισή της θα μπορούσε να χαρακτηρισθεί περισσότερο ως προσέγγιση «χαμαιλέωντα», αφού όπως θα δούμε καθ'όλη την ιστορία εξάπλωσης της στη πορεία της εργασίας αυτής, εισχωρεί και προσαρμόζεται στις τρέχουσες συνθήκες κάθε αγοράς, και δε χρησιμοποιεί τη προγέγγιση επιβολής ενός υπάρχοντος, ήδη διαμορφωμένου κατεστημένου των εστιατορίων της. Διατηρεί ασφαλώς κάποια χαρακτηριστικά τα οποία τη κάνουν να διατηρεί την εμπορική της επωνυμία και ό,τι αυτή υποστηρίζει, αλλά όχι ολοκληρωτικά. Για παράδειγμα, διατηρεί ένα βασικό μενού το οποίο διαθέτει τα ίδια ακριβώς προϊόντα σε όλα της τα εστιατόρια παγκοσμίως, αλλά ταυτόχρονα αναπτύσσει και διαφορετικά προϊόντα τα οποία είναι ειδικά

σχεδιασμένα ώστε να προσεγγίζουν τη κάθε διατροφική κουλτούρα των διαφορετικών περιοχών εξάπλωσής της, και έτσι να ελκύουν τους καταναλωτές οι οποίοι δεν έχουν αποδεχθεί ολοκληρωτικά τις Αμερικάνικες γεύσεις. Επίσης διατηρούν σε όλα τους τα εστιατόρια παγκοσμίως το ίδιο σύστημα και την ίδια εμφάνιση. Αυτού του είδους οι στρατηγικές τη καθιστούν ικανή να εξαπλωθεί και να καταφέρει να εξαπλωθεί στις περισσότερες περιοχές του πλανήτη. Καταφέρνει με το τρόπο της να πλησιάσει τη κουλτούρα του αγοραστή χωρίς να εξαλείψει την Αμερικανική της ταυτότητα. Γιαυτό λοιπόν και όπως θα δούμε παρακάτω η επιχείρηση κατάφερε από την αρχή της διεθνούς της επέκτασης όχι μόνο να εισχωρήσει σε νέες περιοχές, αλλά και να αναπτυχθεί σε αυτές.

Μελέτη Περίπτωσης 1- Κοστολογική Στρατηγική Διεθνούς Εδραίωσης της Επιχείρησης McDonald's

Ένα ιδιαίτερο παράδειγμα αυτής της τάσης των McDonald's να προσαρμόζεται στα δεδομένα της περιοχής στην οποία βρίσκεται προκειμένου να κάνει δυνατή την εξάπλωσή της έχει να κάνει με τη τιμολόγηση των προϊόντων της. Το ειδησεογραφικό πρακτορείο The Economist, ευφηυρε το 1986 έναν δείκτη ο οποίος καθόριζε την αγοραστική αξία (σύμφωνα με τη τιμολόγηση του χαμπουργκερ BigMac του κάθε εστιατορίου McDonald's, σε παγκόσμια κλίμακα) ενός χάμπουργκερ από το κατάλογο, του «BigMac». Το χάμπουργκερ BigMac είναι ένα από τα δημοφιλέστερα χάμπουργκερ της εταιρείας και βρίσκεται στο βασικό μενού των εστιατορίων παγκοσμίως. Αυτό σημαίνει πως το BigMac σερβίρεται σε κάθε εστιατόριο στο κόσμο και έχει παντού τα ίδια υλικά, το ίδιο μέγεθος, την ίδια μορφή και την ίδια γεύση. Φαίνεται πως το μόνο που διαφέρει από χώρα σε χώρα όσον αφορά το χάμπουργκερ αυτό είναι η τιμολόγισή του (ή όπως το αναφέρει η «Economist», η «συναλλαγματική του αξία»). Το πρακτορείο The Economist, θεώρησε το BigMac ως ένα παγκόσμιο συναλλαγματικό δείκτη και τον ονόμασε «BigMac Index». Δημιούργησε έτσι με τις πληροφορίες που συνέλεξε έναν διαδραστικό χάρτη ο οποίος ανανεώνεται κάθε χρόνο, και λειτουργεί ως οδηγός για τη συναλλαγματική ισοτιμία του χάμπουργκερ αυτού, σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου όπου υπάρχουν εστιατόρια. Μια εικόνα αυτού του χάρτη παρατείθεται στη συνέχεια (βλέπε Εικόνα 2.3)

Εικόνα 2.3- Ο Δείκτης BigMac



(Πηγή: The Economist, 2014)

Το φθηνότερο Big Mac του κόσμου τον Ιανουάριο του 2014 φαίνεται να το έχει η Ινδία, χώρα της οποίας η οικονομική κατάσταση στις μέρες μας δεν είναι καθόλου καλή, ενώ επίσης το νόμισμά της είναι πολύ υποτιμημένο σε σχέση με το δολλάριο (Ένα Ινδικό Rupee ισοδυναμεί με £0,0098). Στη δεύτερη θέση είναι η Νότια Αφρική, όπου ένα Big Mac κοστίζει £ 1,31 σε συναλλαγματικές ισοτιμίες της αγοράς σήμερα. Η μέση τιμή για ένα McBurger στη ζώνη του ευρώ γενικότερα είναι £ 3.01. Το πιο ακριβό Big Mac πωλείται στη Νορβηγία, όπου η τιμή του ανέρχεται στα £ 4,73, κόστος το οποίο είναι πάνω από £ 2 υψηλότερη

από την αντίστοιχη τιμή του στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ένα χάμπουργκερ στη Βενεζουέλα δεν είναι καθόλου φθηνό επίσης, αφού η τιμή του εκεί ανέρχεται στα £ 4.33 (The Economist, 2014).

Αυτός ο κοστολογικός διακανονισμός προκαλλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον από την άποψη της στρατηγικής της επιχείρησης. Το BigMac είναι το ίδιο σε κάθε γωνιά του κόσμου, επομένως και το κόστος κατασκευής του είναι το ίδιο σε κάθε μέρος του κόσμου. Ταυτόχρονα παρατηρούμε οτι η τιμή του δεν αλλάζει με τη γεωγραφική απόσταση του μέρους στο οποίο παρασκευάζεται και άρα δεν επηρρεάζεται από τα κόστη μεταφοράς των πρώτων υλών. Παρατηρώντας όμως πιο προσεκτικά, διακρίνουμε οτι ο παράγοντας από τον οποίο επηρρεάζεται τελικά η τιμή του BigMac παγκοσμίως, είναι περισσότερο η γενική οικονομική κατάσταση της περιοχής αυτής παρά οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας. Έτσι, παρατηρούμε ακραίες τιμολογικές διαφορές ανάμεσα στα χάμπουργκερ BigMac που πωλούνται σε χώρες οικονομικά υποανάπτυκτες όπως η Ινδία, η Νότιος Αφρική, η Μαλαισία, η Ουκρανία κ.α. και στις πιο οικονομικά ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Νορβηγία, η Ελβετία κ.α. Με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση McDonald's όχι μόνο προσαρμόζεται και εκμεταλεύεται στο έπακρο τις δυνατότητες (ή μη δυνατότητες) της κάθε περιοχής προσαρμόζοντας ιδανικά τη τιμή της σε κάθε μια ξεχωριστά, αλλά επίσης μικραίνει τις «οικονομικές αποστάσεις» που είχε αναφέρει ο Ghemawat (2001). Με αυτό το τρόπο προσελύει περισσότερο κόσμο αφού οι τιμές τις στις περισσότερες περιοχές θεωρούνται όχι μόνο προσιτές αλλά και ελκυστικές κι έτσι αυξάνει τις πωλήσεις –και κατ'επέκτασην τα κέρδη- της.

Όπως είδαμε και προηγουμένως, το πρώτο της διεθνές εστιατόριο η McDonald's το άνοιξε κοντά στη χώρα-έδρα της το 1967, στη British Columbia του Καναδά, ενώ ακολούθησε τον ίδιο χρόνο ένα ακόμα, στο Puerto Rico της Λατινικής Αμερικής. Η επιχείρηση όμως έκανε τις πρώτες της πραγματικά μακρυές, υπερωκαιάνιες απόπειρες επέκτασης τέσσερα χρόνια μετά, το 1971, σε περιοχές τριών εντελώς νέων ηπείρων: στο Σίδνευ της Αυστραλίας, την Ολλανδία της Ευρώπης και την Ιαπωνία της Ασίας.

Ξεκινώντας από την Αυστραλία, η McDonald’s έκανε τη πρώτη της υπερωκαιάνια εγκατάσταση το Μάιο του 1971 σε ένα προάστιο του Σίδνευ ονόματι Yagoona. Σύντομα, σε διάστημα λιγότερο του ενός χρόνου ακολούθησε άλλο ένα εστιατόριο McDonald’s στο Springvale Road στο Μελβούρνη, ενώ από εκεί και έπειτα η εξάπλωση ξεκίνησε και στις υπόλοιπες περιοχές της Αυστραλίας. Αν και το αρχικό κατάστημα Yagoona κατεδαφίστηκε το 1994, η επιχείρηση κατάφερε να εγκατασταθεί στην Αυτραλία με μεγάλη επιτυχία. Σήμερα υπάρχουν πάνω από 900 McDonald 's σε όλη την Αυστραλία τα οποία απασχολούν περίπου 90.000 εργαζομένους σε θέσεις προσωπικού οτυ εστιατορίου αλλά και τα γραφεία διαχείρισης τους. Καθημερινά, τα εστιατόρια της επιχείρησης στην Αυστραλία σερβίρουν περισσότεροθς από ένα εκατομμύριο πελάτες. Η McDonald 's στην Αυστραλία αποτελλεί μη εισηγμένη ανώνυμη εταιρεία της Αυστραλίας. Λειτουργελι κυρίως με το δικαίωμα της δικαιόχρησης από με περισσότερα από τα δύο τρίτα των εστιατορίων της Αυστραλίας να ανήκουν και να λειτουργουνται από μεμονωμένους επιχειρηματίες, άνδρες και γυναίκες. Το υπόλοιπο των εστιατορίων της Αυστραλίας (λιγότερο από το ένα τρίτο αυτών) ανήκουν στην εταιρεία McDonald’s και διοικούνται από αυτήν. Οι τοποθεσίες των καταστημάτων της Αυστραλίας φαίνονται από το παρακάτω χάρτη (βλέπε Εικόνα 2.4), όπως αυτές ανακτήθηκαν από την επίσιμη ιστιοσελίδα της επιχείρησης στην Αυστραλία (https://mcdonalds.com.au/, 2014)

Εικόνα 2.4- Τοποθεσίες McDonald's στην Αυστραλία

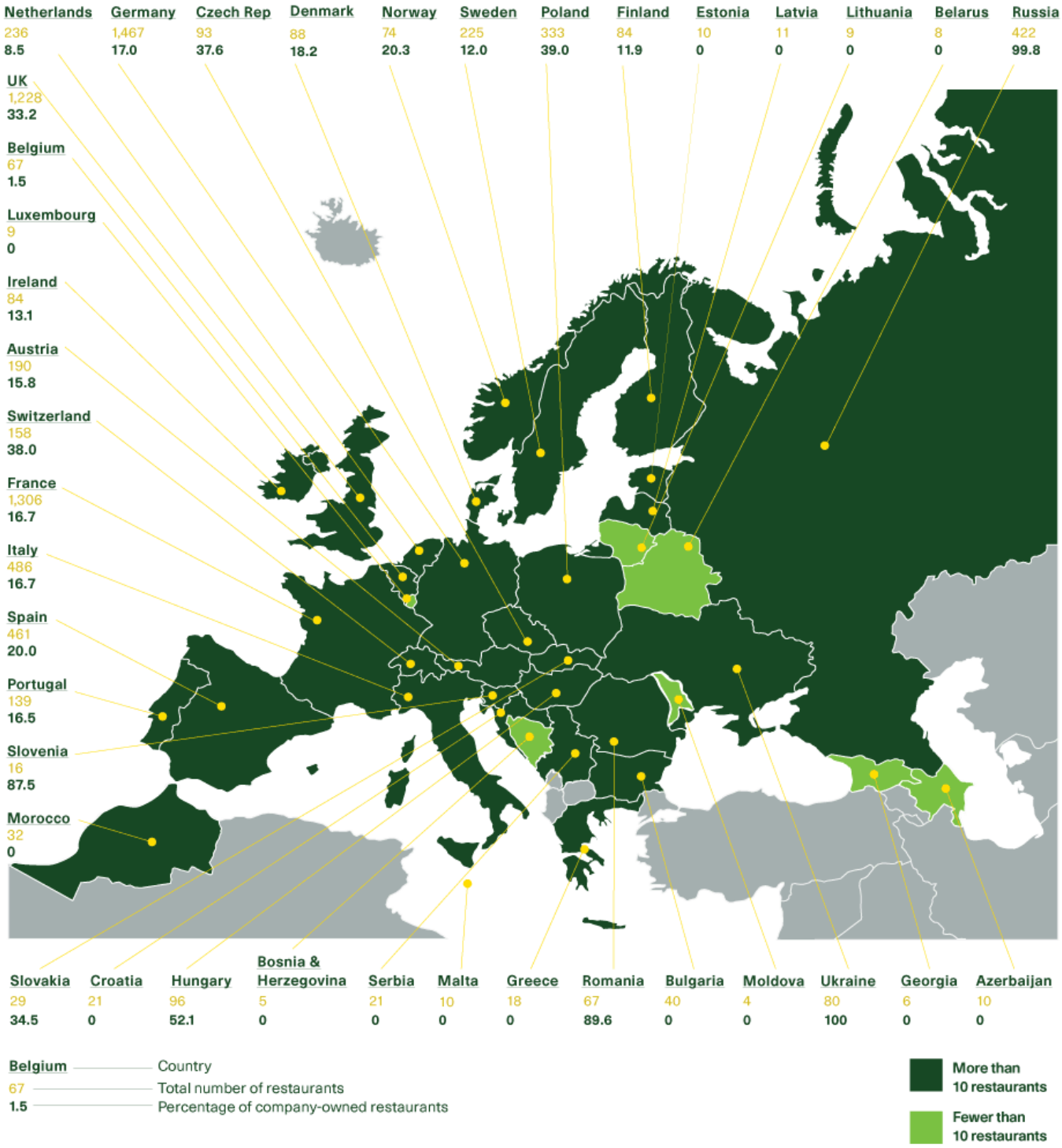
(Πηγή: https://mcdonalds.com.au/, 2014)

Παρατηρούμε πως υπάρχει αισθητά μεγαλύτερη συγγέντρωση των εστιατορίων της McDonald's Νότια και Νοτιοανατολικά της Αυστραλίας όπου συγγεντρώνεται και ο μεγαλύτερος πληθυσμός της ηπείρου, και ειδικά, όπως άλλωστε θα περίμενε κανείς, στις πόλεις της Μελβούρνης και του Σίδνευ.

Στην Ευρώπη, η McDonald's κάνει τη πρώτη της εμφάνιση πάλι τον Αύγουστο του 1971 σε μια περιοχή ονόματι Zaandam στην Ολλανδία, και λίγους μήνες αργότερα στο Μόναχο της Γερμανίας. Αν και δεν υπάρχουν περεταίρω πληροφορίες για εκείνα τα καταστήματα και για τη συνέχεια της εξάπλωσης της

McDonald’s στην Ευρώπη, ανακαλύψαμε πως με τη πορεία του χρόνου όχι απλά αναπτυχθήκαν κι άλλα εστιατόρια σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, αλλά και οτι πλέον αποτελλεί τη δεύτερη μεγαλύτερη «Γεωγραφία των McDonald’s», η οποία διαθέτει πάνω από 7.600 καταστήματα σε 38 διαφορετικές Ευρωπαϊκές χώρες εκ των οποίων όμως το 73% είναι εστιατόρια τα οποία λειτουργούν με το δικαίωμα της δικαιόχρησης. Στην Ευρώπη σήμερα, πάνω από 425,000 εργαζομένοι δουλεύουν για τη McDonald’s ενώ σερβίρει καθημερινά περίπου 15 εκατομμύρια καταναλωτές. Η εξάπλωση των McDonald’s στην Ευρώπη καθώς και οι αριθμοί των εστιατορίων της φαίνονται από το παρακάτω χάρτη (βλέπε Εικόνα 2.5) (http://www.mcdpressoffice.eu/,2014).

Εικόνα 2.5- Εξάπλωση των εστιατορίων McDonald's στην Ευρώπη



(Πηγή: http://www.mcdpressoffice.eu/,2014)

Και από αυτό το χάρτη παρατηρούμε πολλές ενδιαφέρουσες πληροφορίες. Αρχικά βλέπουμε πως τη μεγαλύτερη επέκταση των εστιατορίων της η McDonald's τη

πραγματοποίησε στην Γερμανία (με 1,467 εστιατόρια τα περισσότερα εκ των οποίων λειτουργούν με δικαιόχρηση) Γαλλία (με 1,306 εστιατόρια) ενώ αμέσως μετά έρχεται το Ηνωμένο Βασίλειο (με 1,306 εστιατόρια). Παρατηρούμε πως σε όλες τις χώρες εξάπλωσης της στην Ευρώπη τα εστιατόρια McDonald's λειτουργούν κυρίως μεσω άλλων επιχειρηματιών, με το δικαίωμα της δικαιόχρησης. Μονάχα ένα μικρό ποσοστο σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα λειτουργείται από την ίδια την επιχείρηση. Μεγάλη εξαίρεση σε αυτό αποτελλεί μόνο η Ρωσσία η οποία μάλιστα κατέχει το μεγαλύτερο συνολικά αριθμό εστιατορίων τα οποία λειτουργούνται μονάχα από την ίδια την εταιρεία (το 99,8% αυτών) ενώ με το δικαίωμα της δικαιόχρησης λειτουργεί μόνο το 0,2% από τα 422 εστιατόριά της στη Ρωσσία. Γενικά, η McDonald's έχει επεκταθεί σε όλη την Ευρώπη ενώ στις περισσότερες από αυτές έχει ανοίξει πάνω από 10 εστιατόρια, και μόνο πέντε από αυτές (η Γεωργία, η Μολδαβία, η Βοσνία, το Λουξεμβούργο και η Λιθουανία) έχουν λιγότερα από δέκα εστιατόρια σε όλο το μήκος της χώρας τους.

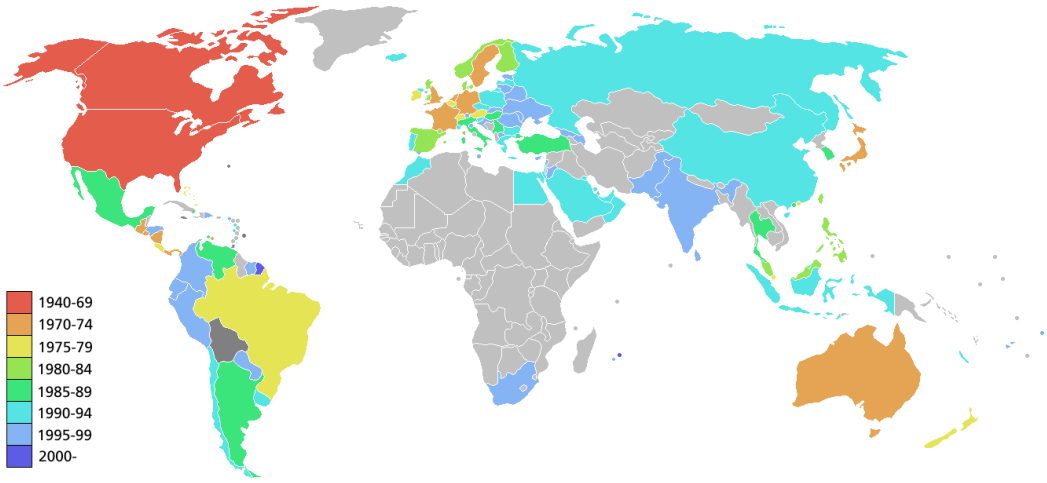
Στην Ιαπωνία τα πρώτα McDonald's εισήχθηκαν επίσης το 1971 για πρώτη φορά, από τον τότε μεγαλοεπιχειρηματία Den Fujita. Συγκεκριμένα ο Fujita, μετά το πρώτο του γεύμα McDonald's το οποίο και γεύτηκε το 1967, εξεπλάγη τόσο από την αποτελεσματικότητα του συστήματος McDonald's και τη δημοφιλιτικότητα του που αποφάσισε οτι μια μέρα θα ασχολίοταν με αυτού του είδους την επιχείρηση. Τον Ιούλιο του 1971 λοιπόν, όταν βρέθηκε η ευκαιρία ο Fujita παράτησε το εμπόριο με το οποίο μέχρι τότε ασχολιόταν για να ξεκινήσει και να αφωσιωθεί στη επέκταση εστιατορίων με δικαιόψρηση των McDonald 's στην Ιαπωνία. Η στρατηγική του για την πώληση αυτής της εντελώς νέας κουλτούρας φαγητού προς τον ιαπωνικό λαό βασίστηκε στην ακόλουθη δήλωση:. "Ο λόγος που οι Ιάπωνες είναι τόσο κοντοί και έχουν κίτρινο δέρμα είναι επειδή τρώνε μόνο ψάρια και το ρύζι εδώ και δύο χιλιάδες χρόνια ... Αν τρώμε χάμπουργκερ και πατάτες από τη McDonald 's για χίλια χρόνια θα γίνουμε ψηλότεροι, το δέρμα μας να γίνει λευκό και τα μαλλιά μας ξανθά. " Ο Fujita άνοιξε το πρώτο του McDonald 's στο πολυκατάστημα Mitsukoshi στην Ginza, μια αριστοκρατική συνοικία στο Τόκιο της Ιαπωνίας. Προκειμένου να γίνει αποδεκτή από τους Ιάπωνες λοιπόν η McDonald 's παρουσιάστηκε στην αγορά ως ένα κομψό και στυλάτο μέρος για να γευματίσει κάποιος με την οικογένεια ή/και

φίλους. Επίσης, ιυοθετόντας πάλι τη μέθοδο της προσαρμογής του «χαμελαίωντα» στο γενικό, βασικό μενού των εστιατορίων της McDonald’s συμπεριλήφθηκαν γεύματα ειδικά σχεδιασμένα για τους Ιάπωνες πελάτες όπως τα American burgers και τα burgers teriyaki (η triyaki είναι μια κλασσική Ιαπωνική σως). Επιπλέον, στα παιδικά γεύματα αντί για τα κλασσικά αμερικανικά παιχνίδια που προσφέρονταν παντού στον υπόλοιπο κόσμο, αναπτύχθηκε ξεχωριστά μια σειρά παιχνιδιών ειδικά σχεδιασμένων σύμφωνα με τα πρώτυπα και τη κουλτούρα των παιδιών της Ιαπωνίας. Σήμερα, η McDonald 's στην Ιαπωνία έχει πάνω από 3.800 εστιατόρια, κερδίζοντας έσοδα ύψους περίπου 4 δισ. δολάρια το χρόνο (το οποίο σήμερα αντιστοιχεί στο 60% της συνολικής αγοράς χάμπουργκερ στην Ιαπωνία) (http://www.mcspotlight.org/, 2014).

Στη πέπμπτη πια ήπειρο, η McDonald’s ανοίγει το πρώτο της κατάστημα το Δεκέμβριο του 1992 στη Casablanca του Morocco, στην Αφρική. Ωστόσο εκείνη η προσπάθεια εξάπλωσης δεν ήταν ιδιαίτερα πετυχημένη κι έτσι το εστιατόριο του Morocco κλείνει λίγο καιρό μετά και μέχρι σήμερα δεν έχει ανοίξει άλλο στη περιοχή αυτή. Η επόμενη δοκιμή για εξάπλωση στην Αφρική όμως γίνεται το 1995 όπου στόχος αυτή τη φορά γίνεται η Νότιος Αφρική και το πρώτο κατάστημα ιδρύεται στη περιοχή Gauteng. Αν και η McDonalds’s κατάφερε να εδραιωθεί σε αυτή η περιοχή της νοτίου Αφρικής, δε κατάφερε να εξαπλωθεί ιδιαίτερα αφού σήμερα όλη η Αφρική γενικότερα στεγάζει περίπου 200 εστιατόρια, σερβίροντας γύρω στους 270,000 καταναλωτές ημερισίως και απασχολώντας περίπου 10,000 χιλιάδες κατοίκους. Οι αριθμοί αυτοί είναι αισθητά χαμηλότεροι σε σύγκριση με οποιαδήποτε άλλη ήπειρο.
(http://www.mcdonalds.co.za/, 2014).

Γενικά, όσον αφορά την εξάπλωση της McDonald's σε εθνικά και διεθνή εδάφη ανά εποχή, κανένας χάρτης δε θα το αναπαριστούσε καλύτερα από αυτόν που παρατίθεται παρακάτω (Εικόνα 2.6)

Εικόνα 2.6- Χάρτης Εξάπλωσης McDonald's ανά Χρονική Περίοδο



(Πηγή: www.aboutmcdonald's.com)

Από το χάρτη αυτό βλέπουμε ξεκάθαρα τη γεωγραφική σειρά που ακολούθησε η McDonald's για την εξάπλωσή της. Παρατηρούμε λοιπόν πως από τα αρχικά της καταστήματα στι Βόρειο Αμερική τη περίοδο που μόλις ξενικούσε (1940-1969) προχώρησε μετά στην Αυστραλία και κάποιες Ευρωπαϊκές περιοχές (τη περίοδο 1970-1974) ενώ μετά συνέχισε στη Νότιο Αμερική και κάποιες άλλες περιοχές της Ευρώπης ξανά. Παρατηρούμε επίσης πως η μεγαλύτερη εξάπλωσή της πραγματοποιήθηκε κατά τις χρονολογίες 1990-1994 ενώ μετά από αυτές τις ημερομηνίες και μέχρι παρατηρούμε πως η McDonald's εισήχθηκε σε πολύ διαφορετικές κουλτούρες, αλλά με πολυ χαμηλότερο πια ρυθμό ενώ από το 2000 μέχρι σήμερα δεν έχει εισχωρήσει σχεδόν σε καμμία νέα χώρα. Τα αίτια των παρατηρήσεων αυτών, θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας. Όσον αφορά ωστόσο την αρχή της δημιουργίας της προτού ξεκινήσει και αυτή τη παγκόσμια κάλυψη, θα αναλυθεί παρακάτω.

2.3 Η ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΤΩΝ McDONALD'S ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ

Πριν από 70 περίπου χρόνια, προτού η McDonald's δημιουργήσει αυτό το παγκόσμιο φαινόμενο κάλυψης των εστιατορίων της σε σχεδόν κάθε γωνιά του

πλανήτη, η McDonald's ήταν απλά ένα μικρό drive through εστιατόριο στο San Bernardino της Καλιφόρνια που σέρβιρε κυρίως γεύματα φτιαγμένα στο μπάρμπακιου. Το εστιατόριο McDonald's τότε λειτουργούσε μόνο από τους αδελφούς McDonald's και στο αρχικό του στάδιο δεν είχε αποδειχθεί καθόλου κερδοφόρο. Αφού οι αδελφοί McDonald κατάλαβαν την αποτυχία, κλείσαν το πρώτο αυτό εστιατόριο και το ξανάνοιξαν μετά από κάποιους μήνες, έχοντας πια υποκαταστήσει το μπάρμπεκιου με χαμπουργκερ, πατάτες τηγανητές και μιλκσέικ.

Το καινούριο μενού του εστιατορίου άρχισε να γίνεται ιδιαίτερα δημοφιλές, και σιγά σιγά οι αδελφοί McDonald αποφάσισαν οτι ήταν καιρός πια να αναπτύξουν και να επεκτείνουν την εταιρία. Έτσι, το 1952, 12 χρόνια δηλαδή μετά το πρώτο κατάστημα McDonald's, οι αδελφοί McDonald άρχισαν να ψάχνουν για δικαιοκάτοχους. Ο πρώτος δικαιοκάτοχος άνοιξε το πρώτο franchise το 1953 στο Phoenix της Αριζόνα από τον Neil Fox ενώ το δεύτερο άνοιξε την ίδια χρονιά, στο Downey της Καλιφόρνια από τον κουνιάδο του Fox, ονόματι Roger Williams. Το υποκατάστημα στη Καλιφόρνια μάλιστα, λειτουργεί μέχρι σήμερα και θεωρείται το παλαιότερο σε λειτουργία κατάστημα McDonald's παγκοσμίως. Το εστιατόριο αυτό δεν χρειάστηκε ποτέ να υποταχθεί και να ακολουθήσει τις προδιαγραφές της McDonald's Corporation που ίδρυσε ο Kroc, αφού τα δικαιώματά του είχαν αποκτήθεί κατευθείαν από τους αδελφούς McDonald.

Όταν ο Kroc μπήκε στην επιχείρηση, η McDonald's άρχισε να αλλάζει μορφή. Ο Kroc ζήτησε να γίνει δικαιοκάτοχος και όταν έγινε, πρότεινε στους αδελφούς McDonald να δημιουργήσουν franchises σε εθνικό επίπεδο. Οι αδελφοί ήταν πολύ διστακτικοί. Παρότι ξέραν οτι η ήδη υπάρχουσα στρατηγική σελφ σέρβις των εστιατορίων τους θα μπορούσε να λειτουργήσει και σε πιο κρύα, βροχερά κλίματα, δε θέλαν να διακινδυνεύσουν την ήδη υπάρχουσα επιτυχία των εστιατορίων και δικαιοκατόχων τους. Όταν ο Kroc όμως πρότεινε να πάρει την ολοκληρωτική ευθύνη των διεργασιών –αλλά και αποτελεσμάτων, οι αδελφοί McDonald δεχτήκαν τη πρόταση.

Έτσι, τα επόμενα καταστήματα της McDonald's στην Αμερική ανοίγουν από τον Kroc. Το πρώτο υποκατάστημα ανοίγει το 1955 στο Des Plaines του Ίλινοϊς, κοντά στο Σικάγο, ενώ τα επόμενα 3 χρόνια ανοίγει άλλα 34 εστιατόρια, ακόμα σε εθνικό επίπεδο. Τη χρονιά 1958-1959 ο Kroc ανοίγει άλλα 68 εστιατόρια, καλύπτοντας έτσι 102 τοποθεσίες σε εθνικό επίπεδο.

Η McDonald's κάνει τη πρώτη της εισχώρηση σε διεθνή εδάφη το 1967 με το πρώτο υποκατάστημα έξω από τις Ηνωμένες Πολιτείες στο Richmond, British Columbia του Καναδά. Καθότι όπως είχε διαπιστωθεί και από τους αδελφούς McDonald's το σύστημα των σελφ σέρβις εστιατορίων τους θα είχε καλύτερη αποδοτικότητα σε κάποιο κρύο και βροχερό περιβάλλον, ο Καναδάς ήταν ιδανικός προορισμός και έτσι η πρώτη διεθνής απόπειρα έλαβε χώρα εκεί. Η πρώτη αυτή διεθνής κίνηση αποδείχθηκε επιτυχημένη, όπως ακρίβως είχε προβλέψει ο Kroc κι έτσι τρία χρόνια μετά, το 1970, πενήντα εστιατόρια McDonald's λειτουργούσαν στο Καναδά, το 1977 διακόσια-πενήντα εστιατόρια, ενώ σήμερα υπάρχουν 1,417 καταστήματα στο Καναδά τα οποία απασχολούν γύρω στους 80,000 εργαζομένους.

Η δεύτερη απόπειρα της McDonald's σε διεθνή εδάφη έγινε στο Puerto Rico, ξανά το 1967. Εκείνο ήταν και το πρώτο κατάστημα της Λατινικής Αμερικής γενικότερα. Ωστόσο, η απόπειρα αυτή επέκτασης στη Λατινική Αμερική δε πήγε και τόσο καλά, αφού οι εργασιακές διαμάχες από τους συνεχώς δυσαρεστημένους υπαλλήλους οδήγησε το εστιατόριο σε παρακμή, και στο τέλος σε κλείσιμό του το 1974. Παρ'όλα αυτά, η επιχείρηση επέστρεψε ξανά στο Puerto Rico το 1980 αλλά αυτή τη φορά χωρίς εργασιακά συνδικάτα και έχοντας στοχεύσει σε βελτιωμένες συνθήκες εργασίας. Σήμερα, λειτουργούν στο Puerto Rico 114 εστιατόρια τα οποία απασχολούν εργατικό δυναμικό 5,000 εργαζομένων. Επίσης, η McDonald's στο Puerto Rico έχει δώσει τόση έμφαση όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων της που έχει αναγνωριστεί για τρίτη συνεχόμενη χρονιά πλέον, ως ένας από τους 20 καλύτερους εργοδότες του νησιού.

Η McDonald's συνέχισε να έχει αξιοσημείωτη ανάπτυξη με συνεχώς καινούρια υποκαταστήματα στηη Αμερική καθ'όλη τη διάρκεια των δεκαετιών του 1960 και 1970. Οι όλο και πιο πολυάσχολες ζωές των Αμερικανών πολιτών οδήγησαν επιχειρήσεις που προσφέραν γρήγορο φαγητό όπως η McDonald's σε μεγάλη ακμή κι έτσι το 1972 η επιχείρηση ξεπέρασε το 1 δισεκατομμύριο δολλάρια σε ετήσιες πωλήσεις. Μέχρι το 1976 δε, η αλυσίδα είχε πουλήσει πια γύρω στα 20 δισεκατομμύρια χαμπουργκερ ενώ οι γενικές της πωλήσεις ξεπερνούσαν τα 3 δισεκατομμύρια δολλάρια ετησίως. Όπως θα ήταν αναμενόμενο, οι μεγάλη αυτή ακμή της επιχείρησης οδηγούσε σε όλο και μεγαλύτερη ανάπτυξη των μεθόδων της, καθώς επίσης λειτουργούσε σαν ισχυρό

κίνητρο για την περεταίρω επέκτασή της. Έτσι, όλο και περισσότερα υποκαταστήματα ανοίγαν σε ολόκληρη την Αμερική, έως ότου το 2000 οι Ηνωμένες Πολιτείες φτάσαν τον αριθμό των 12,804 εστιατορίων, και η Λατινική Αμερική των 1,510 εστιατορίων, αριθμοί που με το πέρασμα του χρόνου συνεχώς ανέβαιναν.

Το 2009, ο επιστήμονας και καλλιτέχνης Stephen Von Worley δημιούργησε ένα χάρτη στη προσπάθειά του να οπτικοποίησει την εξάπλωση των εστιατορίων της McDonald 's στις ΗΠΑ, χρησιμοποιώντας δεδομένα για τα εστιατόρια και τη χωροθέτηση των εστιατορίων αυτών από την AggData, μιας επιχείρησης η οποία συλλέγει και συνθέτει δεδομένα και στατιστικά στοιχεία για τις περισσότερες μεγάλες εταιρείες (για περεταίρω έρευνα: www.aggdata.com). Πέντε χρόνια αργότερα, παρά το γεγονός οτι περισσότερα εστιατόρια έχουν ανοίξει στις ΗΠΑ, ο χάρτης παραμένει μια ισχυρή απεικόνιση του πόσο πανταχού παρούσα η αλυσίδα McDonald’s είναι.

Κοιτάζοντας πια το χάρτη που δημιούργησε (βλέπε Εικόνα 2.1), ο Von Worley παρατηρεί μεγάλη συγκέντρωση των εστιατορίων McDonald 's κυρίως στα κέντρα του πληθυσμού και κατά μήκος των αυτοκινητόδρόμων. Παρατηρεί πως ανατολικά του Μισισιπή, υπάρχει κάλυψη των εστιατορίων McDonald’s «από τοίχο σε τοίχο» με εξαίρεση κάποιων μικρών κενών με επίκεντρο τις Αντιροντάκ, του εσωτερικού της Maine, το Everglades, και την απομακρυσμένη Δυτική Βιρτζίνια (όπως αναφέρεται σε άρθρο της huffingtonpost, 2011).

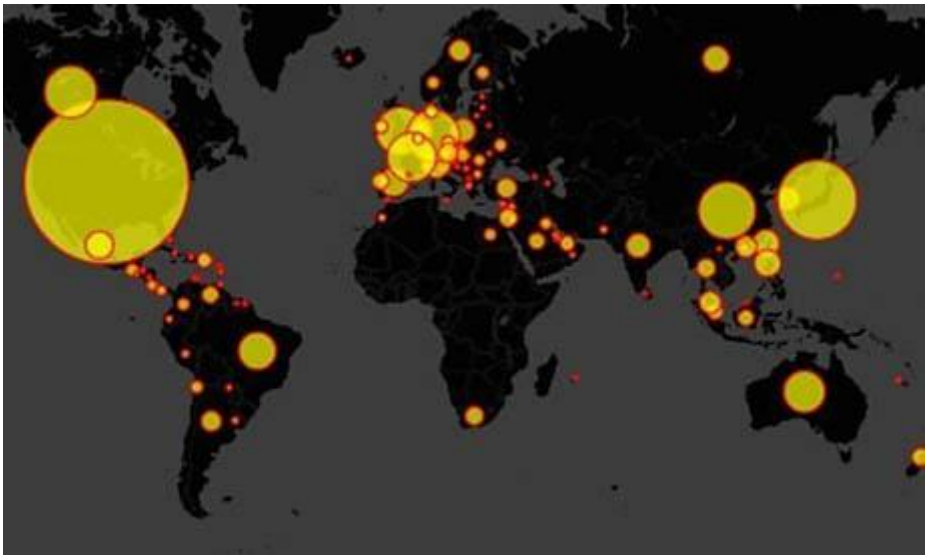
Εικόνα 2.1 –Κάλυψη Εστιατορίων McDonald's στις ΗΠΑ

(Πηγή: huffingtonpost, 2011)

Είναι αξιοθαύμαστο και ταυτόχρονα τρομακτικό το πόσο μοναχά μια αλυσίδα γρήγορου φαγητού έχει κορέσει τόσο τις ΗΠΑ, εναν πολιτισμό που τόσο αγαπάει το γρήγορο φαγητό αλλά επίσης ξέρει πόσο βλαβερό και ανθυγιεινό είναι. Επίσης αξιοθαύμαστο είναι το μέγεθος στο οποίο η αλυσίδα McDonald's φρόντισε να εκμεταλευτεί την αγάπη αυτή του κόσμου για γρήγορο φαγητό κι έτσι έχει φροντίσει να βρίσκεται πραγματικά παντού, προκειμένου να μη περνάει απαρατήρητη, να προσελκύει και να σερβίρει πελάτες σε οποιοδήποτε μέρος, οποιαδήποτε ώρα της ημέρας.

Λίγα χρόνια μετά τον Von Worley, η ειδισεογραφική εταιρεία The Guardian αποφάσισε να φτιάξει τον δικό της «McΧάρτη» («McMap») αλλά σε παγκόσμια κλίμακα. Στο χάρτη αυτό αποτυπώνονται οι συγκεντρώσεις των περισσότερων εστιατορίων McDonald's σε παγκόσμιο επίπεδο (βλέπε Εικόνα 2.2).

Εικόνα 2.2- Κάλυψη εστιατορίων McDonald's σε παγκόσμια κλίμακα



(Πηγή: The Guardian,2013)

Στο χάρτη που κατασκεύασε η The Guardian λοιπόν, βλέπουμε ξανά και μπορούμε πλέον να κρίνουμε έχοντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, για το πόσο πολύ επεκταμένα και πυκνοχτισμένα είναι τα εστιατόρια αυτά γρήγορου φαγητού στις ΗΠΑ, σε σχέση με άλλες χώρες και πολιτείες. Βλέπουμε φυσικά πως αρκετά πυκνοχτισμένα είναι και στην Ευρώπη, αλλά και πάλι δε συγκρίνεται με τον σχεδόν ασφυκτικό αριθμό αυτών που συναντάται στις ΗΠΑ (Βλέπε Πίνακας 2.2).

(Πίνακας 2.2)

	2011	2012	2013
Αριθμός Καταστημάτων McDonald's στις ΗΠΑ	14,098	14,157	14,278
Συνολικά Έσοδα στις ΗΠΑ (σε εκατομμύρια)	8,529	8,814	8,851

(Πηγή: McAnnual Report, 2013, ιδία επεξεργασία)

Από τα δεδομένα του πίνακα 2.2 βλέπουμε επίσης ότι παρά την ιδιαίτερα πυκνή κάλυψη των McDonalds, η αγορά των ΗΠΑ δεν έχει ακόμα κορεστεί. Ακόμα και τα πρόσφατα αυτά χρόνια που οι περισσότεροι καταναλωτές γνωρίζουν πλέον και τη βλαβερή επίδραση των γευμάτων της McDonald's, φαίνεται να συνεχίζουν τη κατανάλωση και την υποστήριξη της εταιρείας αφου οτι με την αύξηση του αριθμού των καταστημάτων συνεχίζουν αυξάνονται και τα κέρδη της εταιρείας. Ούτε να μένουν στάσιμα, αλλά ούτε και να μειώνονται, πράγμα που φανερώνει οτι οι Ηνωμένες Πολιτείες τα επόμενα χρόνια θα συνεχίσουν να είναι πολύ καρποφόρο έδαφος κερδών και επέκτασης για την εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 –ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ, ΑΠΟ ΤΟ 1990 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

Από το 1990 και μετά, αφού η επιχείρηση λειτουργούσε ήδη 35 χρόνια είχε κάνει τα πρώτα της βήματα σε εθνικά και διεθνή εδάφη και είχε καταφέρει να κάνει μια καλή αρχή όσον αφορά την εγκατάστασή της σε παγκόσμια εδάφη. Μέχρι το 1988, η McDonalds κατάφερε να ολοκληρώσει την ίδρυση των 10,000 πρώτων εστιατορίων της παγκοσμίως.

Από το 1990 και μετά, η McDonald's συνεχίζει την εξέλιξή της με ραγδαίους ρυθμούς πλέον, στοχεύοντας να γίνει μια επιχείρηση κολλοσιαίου μεγέθους. Οι ρυθμοί ανάπτυξής της επιταχύνθηκαν μάλιστα τόσο πολύ, που μόλις οκτώ χρόνια μετά το 10,000στο εστιατόριό της καταφέρνει να διπλασιαστεί σε μέγεθος και να φτάσει τα 20,000 εστιατόρια, τη χρονία του 1996. Μέχρι το τέλος του 1997, ο συνολικός αριθμός των εστιατορίων της ξεπέρασε τα 23.000, και από εκείνη τη χρονιά κι έπειτα, η McDonald's άνοιγε 2.000 νέα εστιατόρια κάθε χρόνο, δηλαδή κατά μέσο όρο ένα εστιατόριο κάθε πέντε ώρες. Μεγάλο μέρος της ανάπτυξης της δεκαετίας του 1990 ήρθε από εστιατόρια τα οποία βρισκόντουσας εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι διεθνείς μονάδες της McDonald's αυξήθηκαν από περίπου 3.600 το 1991 σε πάνω από 11.000 το 1998. Ο αριθμός των χωρών

στις οποίες είχε επεκταθεί η McDonald 's από 59 που είχε το 1991 σχεδόν διπλασιάστηκε σε 114 το τέλος του 1998. Λόγω της ανάπτυξης αυτής στο εξωτερικό, η επιχείρηση άρχισε να λαμβάνει ολοένα και περισσότερα ποσοστά των κερδών της από τα εστιατόριά της ταοποία βρισκόντουσαν σε διεθνή εδάφη. Το 1992, τα δύο τρίτα περίπου των γενικών της πωλήσεων προελχόντουσαν από τα McDonald 's στις ΗΠΑ, αλλά το 1997 το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 51 τοις εκατό περίπου. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο αριθμός των εστιατορίων αυξήθηκε από 9.000 το 1991 σε 12.500 το 1997, μια αύξηση της τάξης του 40 τοις εκατό, ποσό το οποίο δεν είναι καθόλου αμελητέο (www.mcdonalds.com).

Με την τόση απότομη, ωστόσο επέκταση της εταιρείας, άρχισαν να δημιουργούνται προβλήματα. Παρά το γεγονός ότι οι πρόσθετες μονάδες αύξησαν το μεριδίο αγοράς σε ορισμένες περιοχές, πολλά franchises παραπονέθηκαν ότι τα νέα εστιατόρια που δημιουργήθηκαν μείωσαν σημαντικά τις πωλήσεις των ήδη υπάρχοντων εστιατορίων. Τα εστιατόρια που λειτουργούσαν για για περισσότερο από ένα έτος αρχίσαν να υφίστανται ύφεση στις πωλήσεις τους στα μέσα της δεκαετίας του 1990, κάτι το οποίο αντανακλούσε τόσο τις επιπτώσεις του μεγαλύτερου αριθμού των εστιατορίω, σε όλο και πιο κοντινές αποστάσεις, όσο και την ωρίμανση της αγοράς των ΗΠΑ που αρχισε να δίνει σημασία στη διατροφική αξία των φαγητών, και που δε τους ενθουσίαζε πλέον αυτός ο νέος διατροφικός τύπος. Επίσης μια σειρά νέων γευμάτων που προστέθηκαν στο μενού αποδείχθήκαν να είναι αποτυχίες το ένα μετά το άλλο, μειώνοντας έτσι τα κέρδη και επηρρεάζοντας τη δημοφιλιτικότητα των εστιατορίων (Day, 2003). Πέρα από αυτές τις δυσκολίες, η McDonald’s άρχισε επίσης να αποκτά μεγάλη δυσφήμιση και μείωση κερδών λόγω εκτεταμένων διαμαχών που αφορούσαν τη δημόσια εικόνα της. Εκτεταμένες διαμάχες λόγω δηλώσεων στις διαφημήσεις της οι οποίες θεωρήθηκαν παραπιστικές και παραπλανητικές καθώς και εκτεταμένες κατηγορίες για τη ποιότητα των φαγητών που προσφέρει όπως και για τη συμβολή τους στην αύξηση των επιπέδων παχυσαρκίας των καταναλωτών της αρχίσαν να επισκιάζουν τη μέχρι πρότεινος καλή της εικόνα. Προκειμένου να ανακτήσει τις

πωλήσεις των καταστημάτων της, η McDonald's προέβη σε μια σειρά δοκιμών και αλλαγών όπως το λανσάρισμα ενός πολύ φθηνού μενού της τάξεως του ενός δολλαρίου και ενός μενού με πιο ελαφρυά και υγιεινά συστατικά. Οι αλλαγές αυτές ωστόσο δε φάνηκαν να καλυτερεύουν τις πωλήσεις και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας γενικότερα.

Αρχές του 2003, ως πρότεινως συνταξιούχος διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης Jim Cantalupo αποφασίζει να ξαναπάρει τη θέση του και να σώσει την ανεξέλενγκτη πορεία της McDonald's που είχε χάσει πλέον τον έλεγχο της επέκτασής της αλλά και της δημόσιας εικόνας και των πωλήσεών της. Ο Cantalupo λοιπόν αποφασίζει το 2003 και ανακοινώνει την εφαρμοφή μιας σημαντικής αναδιάρθρωσης στην επιχείρηση που αφορούσε την ανασύνταξη της εταιρείας από τις ζημίες του 2002 και που ονομάστηκε «Plan to Win» (δηλαδή «Το Σχέδιο για τη Νίκη»). Το πλάνο αυτό όπως ανακοινώνεται στην επίσημη ιστιοσελίδα του aboutmcdonalds.com ορίζει το σχέδιο ως εξής : «Το πρόγραμμα «Σχέδιο για τη νίκη» της McDonald 's παρέχει ένα κοινό πλαίσιο το οποίο ευθυγραμμίζει τη ταυτότητα της διεθνούς μας επιχείρησης επιτρέποντας σε αυτή την τοπική προσαρμογή. Στο πλαίσιο του σχεδίου μας συνεχίζουμε να εστιάζουμε στις τρεις παγκόσμιες προτεραιότητες ανάπτυξης μας: τη βελτιστοποίηση του μενού μας, τον εκσυγχρονισμό της εμπειρίας του πελάτη στα εστιατόρια, και την επέκταση και γνωστοποίηση τηε McDonald 's. Οι πρωτοβουλίες μας υποστηρίζουν τις προτεραιότητες αυτές, και εκτελούνται με ιδιαίτερη έμφαση πάντα σε πέντε βασικούς πυλώνες του σχεδίου – τους ανθρώπους, τα προϊόντα, τη τοποθεσία, τη τιμή και τη προώθηση – ωστε να ενισχυθεί η εμπειρία των πελατών μας και να οικοδομηθεί την αξία των μετόχων της εταιρείας μακροπρόθεσμα. Πιστεύουμε ότι οι προτεραιότητες αυτές έρχονται σε συμφωνία με τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών μας και - σε συνδυασμό με τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα της ευκολίας και άνεσης στο σερβίρισμα και τη κατανάλωση, της ποικιλίας του μενού, τη γεωγραφική διαποίκιλση και την ευθυγράμμιση του γενικού συστήματος – το σχέδιο αυτό θα οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας». Έτσι, η αναδιάρθρωση αυτή ξεκίνησε και περιλάμβανε το κλείσιμο περισσότερων από 700 εστιατορίων (κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία) και την κατάργηση περίου 600 θέσεων εργασίας για αρχή. Επίσης, ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος αποφάσισε οτι θα ήταν σωστό να γίνει μια γενική μετατόπιση μακριά από το παραδοσιακό μοντέλο της εταιρείας που εστίαζε

στην ανάπτυξη της αλυσίδας μέσα από την ίδρυση και τη συνεχόμενη επέκταση νέων εστιατορίων και εστίασε προς τη δημιουργία στρατηγικών για την απόκτηση μεγαλύτερων κερδών από τα ήδη υπάρχοντα εστιατόρια (Day, 2003). Στη προσπάθεια της McDonald's να επανεφευρεθεί, νέα προϊόντα τα οποία αναπτύχθηκαν προσδίδοντας περισσότερη έμφαση στη διατροφική αξία προστέθηκαν στο μενού (όπως οι σαλάτες). Παράλληλα, διαφορετικά franchises παγκοσμίως άρχισαν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δοκιμάζουν τη προσθήκη νέων προϊόντων στα παιδικά μενού όπως φρούτων και λαχανικών. Πολλές από αυτές τις νέες προσθήκες αποδείχθηκαν επιτυχημένες τελικώς, ενώ μια μεγάλη διαφημιστική καμπάνια της McDonald's η οποία είχε πολύ απήχηση στο κοινό κατάφερε να επιφέρει ξανά, ανωδική πορεία στην επιχείρηση. Παρ'όλα αυτά, η νέα αυτή ανωδική πορεία της επιχείρησης δεν επέφερε επιπλέον επέκταση αφού η εταιρεία είχε αποφασίσει μια και καλή πια να επιγκεντρωθεί στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων παρά στην επέκτασή της. Έτσι, βλέπουμε οτι από το 2000 και μετά, αφού υφίστησε όλα αυτά τα προβλήματα δε κάνει νέα βήματα για εξάπλωση σε νέες κουλτούρες. Ωστόσο η εισαγωγή της σε όλες τις περιοχές που «κατέκτησε» με τα εστιατόριά της μέχρι τότε και πόσο μάλλον η εισχώρησή της σε εντελώς διαφορετικές κουλτούρες από αυτή από την οποία η ίδια ξεκίνησε τη καθιστά άξια μελέτης και ανάλυσης. Παρακάτω λοιπόν θα αναλύσουμε το πως από το 1990 και μετά, η McDonald's κατάφερε να κερδίσει τα πιο αντιφατικά μεταξύ τους μέρη του κόσμου.

3.1- ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΕΞΑΠΛΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1990 ΚΑΙ ΕΠΕΙΤΑ

Εν μέσω όλων αυτών των αλλαγών της McDonalds, των προβλημάτων της δημόσιας εικόνας της, της γενικής ύφεσης της εταιρείας και των γενικών αναδιαρθρώσεων της στρατηγικής της, ένας παράγοντας που δε σταμάτησε να κινείται ήταν η επέκτασή της. Και τη δεκαετία του 1990 κυρίως αλλά και λιγάκι του 2000 μέχρι σήμερα η McDonald's συνέχισε να ανοίγει εστιατόρια σε νέες περιοχές και να προσελκύει τη δημοσιότητα.

Έτσι, βλέπουμε οτι από τον Ιανουάριο του 1990 η McDonald's εγκαινιάζει τη νέα δεκαετία με το άνοιγμα του πρώτου εστιατορίου McDonald's της Σοβιετικής Ένωσης, στη Μόσχα της Ρωσσίας. Το εστιατόριο αυτό, αποτέλεσε το μεγαλύτερο ως τότε εστιατόριο McDonald's με 28 ταμειακές μηχανές και

χωρητικότητα περίπου 700 πελατών.Τη πρώτη ημέρα λειτουργίας του, το εστιατόριο αυτό της Μόσχας σέρβιρε πάνω από 30.000 πελάτες σπάζοντας έτσι το ρεκόρ των εναρκτήριων πωλήσεων στην ιστορία της McDonald' s.

Προκειμένου να κατακτήσει τη Ρωσική αγορά, η McDonald's ακολούθησε τις εξής στρατηγικές: Το μενού των εστιατορίων της, παρ'ότι διέθετε το βασικό διεθνές μενού, ανέπτυξε και συμπεριέλαβε επίσης νέα γεύματα τα οποία πλησιάζαν στις τοπικές διατροφικές προτιμήσεις. Έτσι στο μενού της Ρωσίας προστέθηκαν οι κυδωνάτες πατάτες, η πίτα από λάχανο και η πίτα κεράσι. Επίσης, η McDonald's προσέθεσε σε ένα ξεχωριστό τμήμα των εστιατορίων της το McCafe, το οποίο στόχευε στους πολίτες οι οποίοι ξεκινούσαν από πολύ νωρίς για να πάνε στη δουλειά τους, και συνήθως παίρναν το πρωινό τους καθ'οδόν. Τα McCafe της Ρωσσίας μάλιστα προσέφεραν πιο «δυνατό» καφέ σε περιοχές όπου σερβίραν περισσότερους εργαζομένους το πρωί, ενώ η τιμολόγησή του έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίζει το μέσο καταναλωτή και να νικάει τον ανταγωνισμό από τις καφετέριες των Starbucks. Τα McCafe εν τέλει εξελίχθηκαν σε μεγάλη επιτυχία στη Ρωσσία αφού κατέληξαν να προσελκύουν τους 6 από τους 10 καταναλωτές ροφήμων της περιοχής (Krishnani, 2004). Οι στρατηγικές αυτές προσαρμογής της McDonald's επικροτήθηκαν ιδιαιτέρως, αφού με αυτό το τρόπο η επιχείρηση κατάφερε να καταλάβει τα μυαλά των μαζών της Ρωσίας, και να αναπτύξει σε αυτά τη ποιότητα και γεύση των εστιατορίων της.

Παρ΄ότι η McDonalds είχε ήδη κάνει την εμφανισή της στην Ασία εδώ και τριάντα χρόνια περίπου, στα εδάφη της Ιαπωνίας, επεκτάθηκε στη Κίνα μόλις τον Ονκτώβριο του 1990 με το πρώτο της κατάστημα στο Shenzhen, μια μεγαλόπολη της εποχής. Η αγορά της Κίνας, δεν αργεί να δείξει τη θερμή της υποστήριξη στη νέα αυτή τάση και τα κέρδη, όπως και η εξάπλωση των εστιατορίων της αναπτύσσονται ολοένα και περισσότερο. Δύο χρόνια αργότερα, τον Απρίλιο του 1992, το μεγαλύτερο εστιατόριο McDonald's στον κόσμο ανοίγει στο Πεκίνο. Με 700 καθίσματα και 29 ταμειακές μηχανές, το McDonald's του Πεκίνου εξυπηρέτησε 40.000 πελάτες τη πρώτη ημέρα λειτουργίας του σπάζοντας έτσι ξανά, μετά την επιτυχία της Ρωσσίας, το παγκόσμιο ρεκόρ των εναρκτήριων πωλήσεων στην ιστορία της McDonald' s. Χτισμένο στο νότιο άκρο της οδό Wangfujing κοντά στην πλατεία Τιενανμέν - το κέντρο όλων των δημόσιων πολιτικών της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας - αυτό το εστιατόριο έγινε ένα σημαντικό ορόσημο στη περιοχή του Πεκίνο. Επίσης, έγινε πόλος έλξης για τους

εγχώριους τουρίστες, ως ένα μέρος όπου οι απλοί άνθρωποι θα μπορούσαν να γευτούν κυριολεκτικά ένα κομμάτι της αμερικανικής κουλτούρας. Η ανάπτυξη στο Πεκίνο μετά από τη πρώτη αυτή επιτυχία δε σταμάτησε εκεί. Νέα εστιατόρια McDonald 's ξεκίνησαν μετά από αυτή τη μεγάλη επιτυχία να χτίζονται στο Πεκίνο ένα μετά το άλλο: δύο άνοιξαν το 1993, τέσσερα το 1994 και δέκα το 1995 ενώ μέχρι το τέλος του 1996, υπήρχαν 29 καταστήματα στο Πεκίνο. Σύμφωνα με τον Tim Lai, Γενικό Διευθυντή της εταιρείας του Πεκίνο, η αγορά του Πεκίνου είναι αρκετά μεγάλη για να υποστηρίξει 100 εστιατόρια McDonald 's, ενώ τα σχέδια της McDonald' s στοχεύαν στο άνοιγμα 600 καταστημάτων σε όλη τη Κίνα μέχρι το τέλος του αιώνα(Yan, 1997). Η ιδιαίτερη αυτή ανάπτυξη δε του Πεκίνου, δεν αποτελλέι μεμονωμένο γεγονός μιας περιοχής μόνο, αλλά αντικατοπτρίζει τη γενική τάση και διάθεση των Κινέζων προς τα εστιατόρια McDonald’s σε εθνικό επίπεδο.

Μελέτη Περίπτωσης 2: Γιατί οι Κινέζοι λατρέψαν τα McDonald’s

Τα εστιατόρια fast food γενικότερα και η McDonald’s ειδικότερα, γνώρισαν μεγάλη επιτυχία στην Κίνα.

Η έμφαση της McDonald’s (που επίσης φρόντισε και να προβάλλει εκτεταμένα) στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τη καθαριότητα και τις καλές τιμές (από την άποψη των προσαρμοσμένων στην οικονομική δυνατότητα του μέσου Κινέζου ωστε να θεωρεί τα γεύματα McDonald’s μια προσιτή επιλογή), ήταν αρχές που θέσπισε και πρωόθησε η αλυσίδα από τις αρχές της δεκαετίας 1900 που έκανε τη πρώτη της εμφάνιση στη Κίνα, μέσω Επιστημονικής Διοίκησης της εταιρείας. Οι Κινέζοι πελάτες λοιπόν αντιλήφθηκαν τα προϊόντα των McDonald’s ως επιστημονικά παρασκευάσμένα τρόφιμα σε ένα καθαρό περιβάλλον. Έτσι, το φαγητό των McDonald’s θεωρήθηκε ασφαλέστερο από ό, τι τα τα υπόλοιπα καταστήματα γρήγορου φαγητού στη Κίνα τα οποία συνήθως τα αποτελούσαν πάγκοι παραπλεύρως των δρόμων οι οποίοι ετοίμαζαν και σέρβιραν τα τρόφιμά τους επιτόπου, δηλαδή όχι και κάτω από τις καλύτερες συνθήκες. Γενικότερα η έμφαση των McDonald’s στη καθαριότητα των εστιατορίων και τροφίμων της εκτιμήθηκε πολύ από οτυς Κινέζους καταναλωτές. Οι ιδιοκτήτες των κινέζικων McDonald’s που το είχαν υπόψην τους αυτό προσέφεραν ακόμη και περιηγήσεις στις κουζίνες τους κατά καιρούς για να προβάλλουν και να καθησυχάσουν τους πελάτες της για τη καθαριότητά τους. Αξίζει να σημειωθεί οτι ακόμα και τα

πεζοδρόμια μπροστά από τα McDonald's καθαρίζονται τακτικά από τους εργαζομένους έτσι ωστε να είναι πάντα εμφανίσιμα και σε καλή κατάσταση. Μια ακόμα πρακτική που εν συνέχεια η McDonald's θέλησε να μάθει στους Κινέζους καταναλωτές, ήταν να μάθουν να καθαρίζουν τους δίσκους και τα τραπέζια τους αφού τελειώσουν το φαγητό τους και να μάθουν να στέκονται στην ουρά, πρακτικές οι οποίες ήταν μέχρι τότε άγνωστες στο Κινέζικο λαό. Τις πρακτικές αυτές τους τις δειδάκταν επιτόπου οι εργαζομένοι των εστιατορίων και αποτελλούσε μια εμπειρία που τους έκανε να αισθάνονται περισσότερο «κοσμοπολίτες», αφού θεωρούντουσαν ως «δυτικοποιημένες πρακτικές». Εδώ πρέπει να προστεθεί επίσης οτι τη περίοδο εκείνη η Κίνα διψούσε πραγματικά για να γνωρίσει και να απορροφήσει και άλλες κουλτούρες και η McDonald's ήταν ικανή να τους προσφέρει αυτή την εμπειρία.

Παρ'όλα αυτά η επιχείρηση McDonalds αρχικά δεν πίστεψε ότι η πυκνοκατοικημένη Κίνα ήταν οικονομικά ικανή για να υποστηρίξει την αλυσίδα των εστιατορίων της και να προσφέρει κέρδη στην εταιρεία. Στο δεύτερο ταξίδι που πραγματοποιήσαν λοιπόν με σκοπό να ερευνήσουν τη Κινέζικη αγορά, αποφάσισαν ότι τα παιδιά αποτελλούσαν το κατάλληλο αγοράστικό στόχο για τα εστιατόριά τους. Η πολιτική του «ενός παιδιού ανά οικογένεια" είχε άλλωστε επηρεάσει την δημοτικότητα των δυτικοφερμένων εστιατορίων γρήγορου φαγητού. Έξάλλου, οι γονείς που είχαν μόνο ένα παιδί θέλαν το παιδί τους αυτό να πετύχει με κάθε κόστος στη ζωή του και τότε υπήρχε η ανίληψη πως ότι είναι «δυτικό» αποτελεί και προϋπόθεση για την
επιτυχία. Υπάρχει ένα ρητό στην Κίνα: "2-4-8 (προφέρεται« er »,« si »και« βα) θα πάρει το λίπος. "Αυτό αναφέρεται στο παιδί που έχει 2 γονείς, 4 παππούδες και 8 προ παππούδες που όλοι το. (Cheng,
2008, όπως αναφέρεται στο: Guenette, 2008). Έτσι, ενώ μπορεί να μην είναι σε θέση να αντέξουν οικονομικά το να στέλνουν τα παιδιά τους προς τη δύση για μια δυτική κολλεγιακή εκπαίδευση
μπορούν να αντέξουν οικονομικά το να τα πάνε στα McDonald's. Είναι συνηθισμένο άλλωστε στα McDonald's της Κίνας το να δει κανείς γονείς ή τους παππούδες, να είναι μαζί με τα παιδιά ή εγγόνια τους και να τα βλέπουν να τρώνε στα δυτικά αυτά εστιατόρια γρήγορου φαγητού. Οι γονείς θέλωντας επίσης να ευχαριστούν τα μονάκριβα παιδιά τους,δε τους κρατούν αντιρρήσεις όταν αυτά

θέλουν να φάνε στα McDonald's.Η McDonalds έχει κατακτήσει τη νούμερο ένα θέση για τα Κινέζικα παιδικά πάρτυ γενεθλίων (Wang, 2009 όπως αναφέρεται στο: Guenette, 2008) Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα παράδοξο, δεδομένου ότι παραδοσιακά οι πολίτες της Κίνας δεν γιορτάζαν τα γενέθλιά τους. Φαίνεται όμως ότι η McDonalds ήταν τόσο επιτυχής όσον αφορά την επιρροή της στα παιδιά της Κίνας που τώρα τα γιορτάζουν, ακριβώς όπως κάνουν και οι δυτικοί λαοί.

Από μια άλλη πλευρά της αγοράς, οι Κινέζοι των αγροτικών επαρχιών αντιμετώπισαν τα δυτικά εστιατόρια γρήγορου φαγητού ως μια πολιτιστική εμπειρία, ένα τρόπο για να βιώσουν τη Δύση, χωρίς να χρειαστεί να ταξιδέψουν σε άλλες χώρες, και να γευτούν ένα εξωτικό φαγητό για το οποίο θα μπορούν να καυχηθούν όταν επιστρέψουν στα χωριά τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τρόφιμα στην Κίνα για πολλά χρόνια ήταν σπάνια, όπως και εξακολουθούν να είναι στις δυτικές επαρχίες της Κίνας. Μόνο οι μεγάλες πόλεις στην ανατολική Κίνα διαθέτουν οικονομικό πλούτο και επαρκή διαθεσιμότητα τροφίμων.

Βλέπουμε λοιπόν πως η εισαγωγή των McDonald's στη Κίνα δεν ήταν απλά η εισαγωγή ενός ακόμα εστιατορίου, αλλά είχε μεγάλη πολιτιστική απείχηση την οποία και η εταιρεία φρόντισε να εκμεταλλευτεί. Φυσικά και σε αυτή τη περίπτωση όμως η McDonald's χρειάστηκε να διαμορφώσει το μενού της ώστε να μη μοιάζει τελείως ξενικό στους Κινέζους καταναλωτές. Για αυτό το λόγο, ενώ διατήρησε το βασικό της μενού φρόντισε να προσθέσει και πάλι γεύσεις με τις οποίες οι κάτοικοι θα ήταν πιο εξοικειωμένοι όπως επιλογές στο μενού που ήταν βασισμένες στο ρύζι ή στο ψάρι.

(Πηγή: Guenette, 2008)

Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως παρότι η McDonald's γνώρισε επιτυχία στη Κίνα και έκανε μεγάλα σχέδια εξάπλωσης σε αυτή, αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα από την ανταγωνίστρια της εταιρεία KFC, η οποία εισχώρησε πιο επιθετικά στη Κινέζικη αγορά και κατάφερε να κατατροπώσει την ανάπτυξη της McDonald's στη χώρα αυτή (Burkitt, 2014). Έτσι, οργάνωσε τη γρηγορότερη και μεγαλύτερη εξάπλωση στη Κίνα από ότι είχει επιχειρήσει ποτέ να κάνει μέχρι σήμερα και κατάφερε να ανοίξει από το 2011 μέχρι σήμερα (Burkitt, 2014) , 700 καινούρια υποκαταστήματα φτάνοντας περίπου στο σύνολο των 2,000 εστιατορίων στη Κίνα. Στη συνέχεια, στοχεύει στην ίδρυση άλλων 300 εστιατορίων μέχρι το τέλος του 2015. Ο αριθμός των καταστημάτων αυτών, παρ΄ότι δεν έχουν καταφέρει να ξεπεράσουν τα καταστήματα KFC στη χώρα, έχουν όμως καταστήσει τη Κίνα τη Τρίτη σε σειρά γεωγραφική περιοχή παγκοσμίως με τα περισσότερα καταστήματα McDonald's.

Αφού η McDonald's έκανε το επόμενο βήμα της εξαπώνοντας τα εστοατόριά της και στη Πέμπτη ήπειρο, την Αφρική, το 1992 (όπως περιγράφθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο 2.2), τον Οκτώβριο του 1993 η επιχείρηση McDonald's, θέλοντας να εισχωρήσει σε ακόμα περισσότερες κουλτούρες, ανοίγει το πρώτο της εστιατόριο στο πολυκατάστημα Ayalon , στο Ramat Gan του Ισραήλ, το οποίο ήταν και το μεγαλύτερο πολυκατάστημα του Ισραήλ γενικότερα. Με αυτό το εστιατόριο η McDonald's κάνει την πρώτη εμφάνισή της στις Αραβικές χώρες. Η McDonald's στη πορεία της στη Μέση Ανατολή προκειμένου να επιβιώσει εξελίχθηκε σε επτά διαφορετικές οργανώσεις-εταίρους που ανήκουν και λειτουργούνται εκατό τοις εκατό από ντόπιους κατοίκους και επιχειρηματίες. Κάθε ένα εστιατόριο έχει τη δική του άδεια ανάπτυξης, ενώ η εταιρεία McDonald's λειτουργεί πίσω από τα καταστήματα αυτά ως επιχειρηματικός προμηθευτής (των υλικών, των στρατηγικών, πρωόθησης, τεχνογνωσίας κ.α.). Είναι άξιο αναφοράς οτι τα εστιατόρια McDonald's της Μέσης Ανατολής έχουν μεταξύ τους διαφορετικά μοντέλα λειτουργίας. Αυτό συνέβη διότι παρ΄ότι οι πολίτες των Αραβικών χωρών ενδιαφερόντουσαν για το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και θέλαν να τη φέρουν με το δικαίωμα της δικαιόχρησης στο τόπο τους, δεν ήταν ιδιαίτερα πρόθυμοι να αφωσιόσουν το περισσότερο χρόνο τους, ούτε ιδιαίτερο κόπο για την επιχείρηση γενικότερα. Έτσι, η McDonald's αναγκάστηκε για αυτή τη περίπτωση να αναπτύξει μια νέα ιδιοκτησιακή δομή και

νέα συμβόλαια τα οποία ονομαζόντουσαν συμβόλαια «αναπτυξιακών δικαιοδόχων». Με αυτά τα νέα συμβόλαια, οι επενδυτές κατείχαν τα βασικά στοιχεία του ενεργητικού τους στις αγορές των Αραβικών χωρών. Τους παρέχόταν λοιπόν όλη η υποστήριξη και η τεχνογνωσία που απαιτείται για τη λειτουργία των εστιατορίων από την επιχείρηση της McDonald's, αλλά οι καθημερινές δραστηριότητες η μέρα με τη μέρα διαχείριση, γινόταν εξ'ολοκλήρου από τους εταίρους. Το καινούριο σύστημα δικαιόχρησης λειτούργησε ξεκάθαρα για τη κουλτούρα των εταίρων της Μέσης Ανατολής. Το 1993 ανοίγει το πρώτο εστιατόριο mcDonald's στη Σαουδική Αραβία, το 1994 στο Kuwait, το Oman, την Αίγυπτο και το Μπαχρέιν καθώς και στα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα και το 1995 ολοκληρώνει την επέκτασή της στις Αραβικές χώρες με το πρώτο κατάστημα στο Κατάρ. Από τη στιγμή και έπειτα που υιοθετήθηκε αυτό το νέο συμβόλαιο δικαιόχρησης τα εστιατόρια McDonald's στη Μέση Ανατολή άνθισαν και πλέον ολοένα και αυξάνουν τα έσοδά τους χρονιά με τη χρονιά. Τα έσοδα του 2012 μάλιστα ήταν μια χρονιά ρεκόρ από την άποψη οτι τα εστιατόρια McDonald's αναπτύχθηκαν με μεγάλους ρυθμούς και φαίνεται πως συνεχώς θα αναπτύσσονται με ρυθμό δεκαπέντε έως 20 τοις εκατό επί των εσόδων ετησίως. Οι συνολικές πωλήσεις μάλιστα των χωρών της Μέσης Ανατολής ανήλθαν το 2012 στα 750 εκατομμύρια δολλάρια. Γίνεται λοιπόν φανερό από τις κινήσεις τις επιχείρησης πως βασικός στόχος της McDonald's είναι η εκτεταμένη επέκταση των εστιατορίων της με κάθε κόστος, ακόμα και αυτό προκαλλεί βασικές αλλαγές στο κατεστημένο του τρόπου λειτουργίας των εστιατορίων με δικαιόχρηση. Φαίνεται επίσης για άλλη μια φορά η τακτική τύπου «χαμαιλέοντα» της McDonald's η οποία για άλλη μια φορά φροντίζει να συμμορφωθεί και να προσαρμοστεί στη κάθε νέα κουλτούρα στην οποία εισέρχεται.

(Πηγή: Bhoyrul, 2013)

Εν τω μεταξύ στις Ηνωμένες Πολιτείες είχε ξεκινήσει ο κορεσμός της περιοχής από τα πολυπληθή εστιατόρια McDonald's. Μη θέλοντας να σταματήσει την ανάπτυξή της η McDonald's στρέφεται ξανά στην εξάπλωση της σε μέρη που δεν έχει ακόμα «κατακτήσει» με τα εστιατόριά της και αποφασίζει να κάνει την εμφάνισή της στην Ινδία. Η απόφαση αυτή απαιτεί ωστόσο ιδιαίτερο χειρισμό, λόγω της ισχυρής παραδοσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην Ινδία αλλά και

λόγω των θρησκευτικών απόψεων που είναι ριζομένες βαθυά σε κάθε πολίτη της Ινδίας. Έχοντας αυτά υπόψην, η McDonald's ανοίγει εστιατόρια στην Ινδία με μια νέα φιλοσοφία, κυρίως όσον αφορά τη βάση ολόκληρου του μενού που θα προσφέρεται στην Ινδία γενικότερα. Η νέα φιλοσοφία αυτή της McDonald's ευαισθητοποείται και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο τοπικό φαγητό και τις πολιτιστικές προτιμήσεις της Ινδίας. Έτσι, για πρώτη φορά η εταιρεία παραιτείται από το βασικό της μενού που μέχρι τότε διατηρούσε και προμήθευε πάντα και παντού το ίδιο σε όλες τις χώρες και όλες τις κουλτούρες και η Ινδία γίνεται η πρώτη χώρα του συστήματος της McDonald 's που δε σερβίρει μπιφτέκια χοιρινού στα χάμπουργκερ και προϊόντα χοιρινού κρέατος γενικότερα (υλικό που ως τότε ήταν βασικό στη ταυτότητα των mcDonald's). Επίσης επιτρέπει τα τρόφιμα των εστιατορίων της να αναπτυχθούν σε τοπικό επίπεδο με πλήρη διαχωρισμό των χορτοφαγικών και μη χορτοφαγικών προϊόντων τα οποία παραδίδονται κατευθείαν από τις τοπικές μονάδες επεξεργασίας τροφίμων στα εστιατόρια, για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αν και η McDonald's είχε κάνει προσαρμογές του μενού της στο παρελθόν με την εισαγωγή προϊόντων ψαριού στη Κίνα και με τα προϊόντα της Ιαπωνίας για παράδειγμα, η δημιουργία αυτών των νέων τοπικών προϊόντων στην Ινδία ήταν με διαφορά η μεγαλύτερη από όλες τις προηγούμενες αφού οι αλλαγές στην Ινδία κάλυπταν πάνω από το 70% των προϊόντων της McDonald's αποδεικνύοντας κιόλας για άλλη μια φορά το πόσο προσαρμοστική μπορεί να γίνει η επιχείρηση στις νέες κουλτούρες. Η δέσμευση αυτή της McDonald 's όσον αφορά το σεβασμό στην ινδική κουλτούρα των πελατών της είναι εμφανής ακόμη και στην ανάπτυξη των ειδικών σαλτσών που συνοδεύουν τα προϊόντα της. Σε αυτά, χρησιμοποιούνται τοπικά μπαχαρικά και τσίλι ενώ στη μαγιονέζα αλλά και σε όλα τα άλλα δε προστίθεται αυγό.

Οι προσαρμογές των στρατηγικών της επιχίρησης προεκτάθηκαν φυσικά πολυ πέρα από το μενού, περιλαμβάνοντας πολλές πτυχές του συστήματος διαχείρησης των εστιατορίων. Δύο διαφορετικοί πίνακες μενού εμφανίζονταν σε κάθε εστιατόριο – ένας πράσινος με τα προϊόντα για χορτοφάγους και ένας κόκκινος με τα προϊόντα για μη χορτοφάγους.

Πίσω από τον πάγκο, στις κουζίνες των εστιατορίων υπήρχαν επίσης χωριστοί, ειδικοί χώροι για την προετοιμασία των γευμάτων με κρεάς και άλλοι για τη προετοιμασία των χορτοφαγικών γευμάτων ωστε να μη «μολύνονται» απο την επαφή τους με ουσίες που πέφταν ή «λερώναν» τους χώρους προετοιμασίας με κρέας. Το προσωπικό της κουζίνας είχε επίσης διαφορετικές στολές προκειμένου να διακρίνει τους ρόλους τους και κανένας μάγειρας δεν εργαζόταν σε χορτοφάγικούς και μη χορτοφάγικους σταθμούς την την ίδια ημέρα, εξασφαλίζοντας έτσι σαφή λειτουργικό διαχωρισμό. Ακόμα και το περιτύλιγμα των τροφίμων για χορτοφάγους και μη χορτοφάγους γινόταν ξεχωριστά. Αυτά τα επιπλέον μέτρα ελήφθησαν προκειμένου να εξασφαλισθούν οι Ινδοί πελάτες για την υγιεινή και την αξιοπιστία της επιχείρησης όσον αφορά τη Παρασκευή και των δύο προϊόντων. Για να πεισθούν δε οι Ινδοί καταναλωτές ότι η εταιρεία δεν θα σέρβιρε βόειο κρέας και οτι θα σέβονταν τις γαστρονομικές συνήθειες των πελατών της, τυπωθήκαν και μοιράστηκαν φυλλάδια της McDonald's εξηγώντας όλες αυτές τις δεσμεύσεις προς τις Ινδικές προτιμήσεις και κατά καιρούς φρόντισαν να προσφέρουν στους πελάτες ξεναγήσεις στη κουζίνα για να δούν τη φροντίδα που τους παρέχεται με τα μάτια τους. Σήμερα στην Ινδία λειτουργούν περίπου 300 εστιατόρια.

(Πηγή:Pangarkar & Subrahmanyan, 2011)

Εν τω μεταξύ, από το 1996 μέχρι και ένα μεγάλο ποσοστό της χιλιετίας του 2000 μέχρι σήμερα η εταιρεία ήρθε αντιμέτωπη με σοβαρά προβλήματα. Τα προβλήματα αυτα δεν αφορούσαν μόνο το γενικό λειτουργικό της σύστημα όπου πολλοί ιδιοκτήτες McDonald's αρχίσαν να παραπονιούνται οτι τα συνεχώς αυξανόμενα νέα εστιατόρια τους παίρνουν σημαντικά ποσοστά κερδών αλλά και λόγω των προβλημάτων με το νόμο, τη δυσφήμιση για τη ποιότητα των φαγητών, τα αντι-αμερικανικά κινήματα και τη γενική κατακραυγή του γρήγορου φαγητού

και ειδικά των McDonalds. Λόγω αυτών και λόγω της ανάπτυξης του συστήματος «Plan to Win» του Cantalupo το οποίο προέβλεπε την επιγκέντρωση της εταιρείας στη δημιουργία κερδών των ήδη υπάρχοντων εστιατορίων της και όχι πια τόσο στην επέκτασή της, δεν υπάρχουν άλλες σημαντικές εισχωρήσεις της εταιρείας σε ιδιαίτερες περιοχές. Αν και συνέχισε να ανοίγει κάποια εστιατόρια σε συγκεκριμένες περιοχές, ο αριθμός ανάπτυξης ήταν πλέον πολύ πιο αργός και συγκροτημένος.

Για πολλά χρόνια και συνήθως όχι αδίκως οι κακές κριτικές έχουν δημιουργήσει ζημιά σε αυτό το παγκόσμιο κολοσσό γρήγορου φαγητού ονόματι McDonald 's, αμφισβητώντας τις πρακτικές της και τις σοβαρές επιπτώσεις τους στην υγεία των καταναλωτών. Αποκορύφωμά των κριτικών αυτών η οποία και έγινε η πιο διάσημη επίθεση στη φήμη της εταιρείας ήταν το ντοκυμαντέρ "Super Size Me" που προβλήθηκε το 2004 και το οποίο προτάθηκε για Όσκαρ καλύτερου ντοκιμαντέρ. Το ντοκυμαντέρ αυτό από τον Morgan Spurlock διαπραγματευόταν πως αν κάποιος περνούσε ένα μήνα τρώγοντας μόνο γεύματα McDonald 's θα μπορούσε επισπεύσει το θάνατο του. Προφανώς η εκτεταμένη προβολή του ντοκυμαντέρ όπως και η υποψηφιότητα του για τα βραβεία όσκαρ ήταν ένα σκληρό χτύπημα για την εταιρεία αλλά σε καμμία περίπτωση δεν ήταν το μόνο. Αποτελλούσε απλά ένα ακόμα από τα πολλά σενάρια που δυσφιμισαν την εταιρεία

Πλεον η McDonald 's προσπαθόντας να ανακτήσει το εδώ και καιρό χαμένο της καλό όνομα αγωνίζεται και αντεπιτίθεται προκειμένου να διατηρήσει την αμφιλεγόμενη πλέον καλή της θέση στην αγορά. Έτσι η ενασχόληση της τα τελεφταία χρόνια έχει παραιτηθεί από τα μεγάλα σχέδια ανάπτυξης και εξάπλωσης και έχει επιγκεντρωθεί κυρίως στο να να κρατήσει τους υπάρχοντες πελάτες της ευχαριστημένους και πιστούς στην εταιρεία όπως και να βρει λύσεις στο να πείσει τους σκεπτικιστές της McDonald’s ότι κάνουν λάθος. Αυτό φαίνεται πως σχετικώς το καταφέρνει αφού τα τελεφταία χρόνια συνεχίζει να είναι πιο επιτυχημένη σε σχέση με τους παραδοσιακούς της ανταγωνιστές γρήγορου φαγητού κι έτσι ενώ οι ανταγωνίστριές της αλυσίδες Wendy’s και Burger King και έχουν χάσει μερίδιο της αγοράς, η McDonald 's όχι. Βασισμένο σε στοιχεία για τις πωλήσεις του 2011, εκτιμάται ότι η McDonald 's κατέχει σχεδόν το 17 τοις εκατό της βιομηχανίας εστιατορίων γρήγορης εστίασης στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Αυτό είναι όχι μόνο το μεγαλύτερο μερίδιο, αλλά αποτελλεί σχεδόν όσο και τα επόμενα τέσσερα εστιατόρια σε αυτή την μαζί - του μετρό, των Starbucks, των Burger King και των Wendy's (O'Brien, 2012).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη πορεία της εργασίας αυτής εξετάστηκε και αναλύθηκε το πως η McDonald's, ξεκινώντας ως ένα μικρό κατάστημα drive through των Ηνωμένων Πολιτειών κατάφερε να γίνει ένα παγκόσμιο φαινόμενο και να επηρρεάσει με τη λειτουργία της όχι μόνο άλλες κουλτούρες αλλά και το διεθνές κατεστημένο του φαγητού και της βιομηχανίας φαγητού γενικότερα. Είδαμε και αναλύσαμε πως μια επιχείρηση εφόσον έχει σωστή προσέγγιση, μπορεί να εδραιώσει τη παρουσία της και να αναπτυχθεί σε κάθε είδος λαού. Είδαμε πως οι στρατηγικές εξάπλωσης και εδραίωσης της κινήθηκαν σε όλες τις περιπτώσεις γύρω από ένα κοινό άξονα: τη προσαρμογή των εστιατορίων McDonald's στα δεδομένα της κάθε περιοχής και το πως χειρίστηκε τη κάθε κουλτούρα ωστε να φαίνεται πως έχει προσαρμοστεί και σεβαστεί αυτή, χωρίς όμως να παραδίδει την Αμερικανική της ταυτότητα και τον Αμερικανικό τρόπο διατροφής που σύστησε. Οι στρατηγικές αυτές που ονομάσαμε στρατηγικές «χαμελαίωντα» αφορούσαν κυρίως τις διατροφικές προτιμήσεις του κάθε λαού. Όσον αφορά αυτές, η McDonald's ενώ φρόντισε να διαδίδει παντού ένα βασικό Αμερικανικό μενού, πρόσθεσε σε πολλές περιοχές εξάπλωσής της και ένα ειδικά διαμορφωμένο μενού το οποίο ήταν προσαρμοσμένο στις διατροφικές συνήθειες και προτιμήσεις της κάθε κουλτούρας. Αυτό είχε σα σκοπό το να μην αισθανθούν οι ντόπιοι τη McDonald's ως κάτι τελείως ξενικό, αλλά να τη δοκιμάσουν πρώτα όσον αφορά γεύσεις που ήδη ξέραν ενώ σιγά σιγά θα αποδεχόντουσαν και το πιο Αμερικανικό, βασικό μενού της. Αναλύσαμε επίσης, τους εξωγενείς παράγοντες που προσδιορίσαν την επιτυχία ή μη της επιχείρησης όπως στη περίπτωση της Κίνας που η εποχή κατά την οποία η McDonald's εισήχθει στη χώρα αυτή σημειωνόταν από μια γενική απορρόφηση ξένων επηρροών. Έτσι, ξεκινόντας από την αρχή της πορείας της εξάπλωσής της μέχρι σήμερα, επικεντρωθήκαμε και αναλύσαμε τις περιοχές και κουλτούρες-κλειδιά στις οποίες εισχώρησε η επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τις χειρίστηκε προκειμένου να την αποδεχτούν και να την αναδείξουν τη μεγαλύτερη επιχείρηση εστιατορίων γρήγορης εστιασης στο κόσμο, που είναι σήμερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

About McDonald's, (n.d.) *McDonald's History,* Γνωμοδότηση: (http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timeline.html?DCSext.destination=http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html)

About McDonald's, (n.d.) *Company Profile*, Γνωμοδότηση: (http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/company_profile.html)

About McDonald's, (n.d.) *2013 Annual Report*, Γνωμοδότηση: (http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDs2013AnnualReport.pdf)

All McDonald's in the U.S., A Map Of Every McDonald's In The U.S. Εύρεση στις 2 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.huffingtonpost.com/2011/11/09/map-every-mcdonalds-us_n_1084045.html. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

Big Mac Index, The Big Mac index, Εύρεση στις 2 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.economist.com/content/big-mac-index. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

Chalabi, M. & Burn-Murdoch, J. (2013) *McDonald's 34,492 restaurants: where are they?* The Guardian, Γνωμοδότηση: (http://www.theguardian.com/news/datablog/2013/jul/17/mcdonalds-restaurants-where-are-they#data)

Ghemawat, P. *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion,*

Harvard Business Review 8, (2001), 137-147

Lubin, G. & Badkar, M. (2010). *15 Facts About McDonald's That Will Blow Your Mind.* Business Insider. Γνωμοδότηση: (http://www.businessinsider.com/amazing-facts-mcdonalds-2010-12?op=1)

McDonald’s Australia official site, McDonald’s Australia. Εύρεση στις 14 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http//:www.mcdonalds.au. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s Canada History, McDonald’s Canada. Εύρεση στις 20 Μαίου 2014, στην ιστοσελίδα:

http://www.mcdonalds.ca/ca/en/our_story/our_history.html#1960s. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s Europe Statistics, McDonald’s Europe Visual Press Office Εύρεση στις 7 Μαϊου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.mcdpressoffice.eu/aboutus.php. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s Expansion after 2000, Day, S. (2003) McDonald's Strives to Regain Ground Εύρεση στις 27 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.nytimes.com/2003/03/03/business/03BURG.html?ex=1047272400&en=5a465b7c664cef9e&ei=5062&partner=GOOGLE. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s India official site, McDonald’s India. Εύρεση στις 14 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.mcdonaldsindia.net/mcdonalds-india.aspx. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s in China, Burkitt, L. (2014) *McDonald's to Give China Restaurants a Makeover,* Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304626304579508623263131430. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s in China, Guenette, L. (2008) *The McDonaldization of China,* Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: l. http://www.ncuscr.org/files/Guenette_1.pdfΑναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s in India, *Beefing up the beefless Mac: McDonald’s expansion strategies in India* Pangakar, N. & Subrahmanyan, S. (2011) Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα:

http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/AI/Studiu%20de%20caz%204_McDonald's.pdf. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com

McDonald’s in Middle East, Bhoryl, A. (2013) *McDonald's in the Middle East: Meal deals* Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.arabianbusiness.com/mcdonald-s-in-middle-east-meal-deals-491625.html#.U7Ga_pRdWSp. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s in Russia, *McDonald’s in Russia – Defeated Communism with a “Happy” Meal* Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.businesstoday-eg.com/case-studies/case-studies/mcdonalds-in-russia-defeated-communism-with-a-happy-meal.html. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s Netherlands official site, McDonald’s Netherlands. Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http//:www.mcdonalds.nl. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s Puerto Rico official site, McDonald’s Puerto Rico. Εύρεση στις 1 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http//:www.mcdonalds.pr. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s Russia official site, McDonald’s Russiaa. Εύρεση στις 10 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http//:www.mcdonalds.ru. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McDonald’s South Africa official site, McDonald’s South Africa. Εύρεση στις 09 Ιουνίου 2014, στην ιστοσελίδα: http//:www.mcdonalds.co.za. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

McSpotlight, (n.d.) *The Issues*, Γνωμοδότηση: (http://www.mcspotlight.org/issues/index.html)

Tansey, G. & Worsley, T. (1995) , *The Food System: A Guide*, London: Earthscan Publications Limited

The biggest fast food chains statistics, The Global 30, Εύρεση στις 15 Μαϊου 2014, στην ιστοσελίδα: http://www.qsrmagazine.com/content/global-30. Αναζήτηση στον δικτυακό τόπο: http//:www.google. com.

Ritzer, G. (1996), *The McDonaldization of Society,* California: Pine Forge Press