



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ MCDONALD'S ΑΕ.



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΡΙΣΒΑ ΧΡΥΣΑ (ΑΜ 15123)
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της Πτυχιακής μου εργασίας και έχει σκοπό την παρουσίαση της στρατηγικής ανάλυσης της εταιρείας McDonald's.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία τμήματα. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζει γενικές πληροφορίες για τον κλάδο γρήγορης εστίασης. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται στοιχεία και πληροφορίες για την επιχείρηση McDonald's. Στο τρίτο μέρος αναλύει την στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό, ενώ, τέλος, εξάγονται κάποια γενικά συμπεράσματα.

Η στρατηγική ανάλυση μιας εταιρείας είναι απαραίτητη τόσο για την ίδια προκειμένου να πάρει ορθές αποφάσεις όσο και για έναν εξωτερικό επενδύτη που θέλει να αποφασίσει αν θα επενδύσει στην εταιρεία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

1.1 Γενικά	5
1.2 Ζήτηση προϊόντων γρήγορης εστίασης	6
1.3 Προσφορά προϊόντων γάργαρης εστίασης	7
1.4 Ανταγωνίστριες εταιρείες	8
1.5 Delivery	9
1.6 Διατροφικές διαδικασίες.....	9
1.7 Μερίδιο αγοράς.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ MCDONALD'S

2.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία	13
2.2 Ιστορική εξέλιξη	14
2.3 Το κλειδί για την επιτυχία : Ray Kroc	14
2.4 Αποστολή και όραμα της εταιρείας	16
2.5 Ποιότητα προϊόντων και χώροι προετοιμασίας	16
2.6 Menu	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	26
3.1.1 Μάκρο-περιβάλλον – Ανάλυση PEST.....	27
3.1.2 Μίκρο-περιβάλλον – Ανάλυση πέντε δυνάμεων Porter.....	28
3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	31
3.2.1 Ανάλυση Πόρων.....	32
3.2.2 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	34
3.3 Ανάλυση SWOT.....	35
3.4 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	41

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια και εγχώρια οικονομική κρίση, έχει επιφέρει νέα δεδομένα στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο χαρακτηρίζεται πλέον ως πολυδιάστατο και ευμετάβλητο, επηρεάζοντας συνακόλουθα τον προγραμματισμό και την καθημερινή λειτουργία τους. Στον κλάδο της γρήγορης εστίασης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σήμερα, τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, παρουσιάζεται να είναι εντονότερος από ποτέ. Αυτό οφείλεται τόσο στο ότι έχουν μεταβληθεί οι διατροφικές απαιτήσεις, συνήθειες και ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και γεγονός ότι νεοσύστατες και μικρές επιχειρήσεις θέτουν τις βάσεις για την ανάπτυξη νέων κλάδων στην αγορά, με καινοτόμα προϊόντα.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι διαμορφώνεται ένα νέο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις της γρήγορης εστίασης, το οποίο δύναται να αποτελέσει εφελκυστικό για την εξεύρεση νέων ευκαιριών και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Μέσα σε αυτό το νέο, ταχύτατα μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο καθώς και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του συγκεκριμένου κλάδου, η ύπαρξη και η διεύρυνση της στρατηγικής διοίκησης είναι επιβεβλημένη.

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι ο εντοπισμός των κατάλληλων στρατηγικών που θα οδηγήσουν μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της γρήγορης εστίασης, στην απόκτηση ή ενίσχυση ή διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Οι στρατηγικές αυτές έχουν σαν στόχο την εκμετάλλευση των ευκαιριών, την αντιμετώπιση ή εξουδετέρωση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και τη μετατροπή των αδυναμιών του εσωτερικού της περιβάλλοντος σε δυνατότητες, ώστε να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της. Ως εργαλείο για την προαναφερθείσα διεργασία επιλέχθηκε η Ανάλυση SWOT, ενώ ως μελέτη περίπτωσης (case study) η εταιρεία McDonald's. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η εν λόγω εταιρεία παρουσιάζει μία δυνατή εξωτερική και εσωτερική θέση, στην οποία αντιστοιχεί η στρατηγική της Ανάπτυξης. Η εργασία αυτή μπορεί, επίσης, να αποτελέσει υπόδειγμα και για άλλες επιχειρήσεις παρόμοιας δραστηριότητας με αυτή της υπό μελέτη επιχείρησης, για την αξιολόγηση της δικής τους πορείας στον κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

1.1 : Γενικά

Τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί και διατηρεί κυρίαρχη θέση στο πεδίο των οικονομικών δραστηριοτήτων της χώρας ο κλάδος της γρήγορης εστίασης. Ο συγκεκριμένος αποτέλεσε πεδίο έντονου ανταγωνισμού που οδήγησε στη διαμόρφωση συγκεκριμένης κατάστασης : υιοθετήθηκε ο θεσμός της δικαιοκρασίας από ορισμένες εταιρείες, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάστηκαν στη χώρα επωνυμίες ξένων εταιρειών έχοντας ως αποτέλεσμα την κυριαρχία των αλυσίδων καταστημάτων γρήγορης εστίασης. Στατιστικά οι περισσότερες επώνυμες αλυσίδες προτιμούν να ανοίγουν τα καταστήματα τους κατά 64,9% στην Αθηνά, κατά 15% στη Θεσσαλονίκη και ισομερώς στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Ο ανταγωνισμός βεβαία είναι τόσο αυξημένος που αξίζει να αναφέρουμε ότι «ακόμα και αρκετές αλυσίδες που έκαναν την εμφάνιση τους τις προηγούμενες δεκαετίες τείνουν να αποχωρίσουν, πάρα τα εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων που είχαν αποκτήσει» , όπως χαρακτηριστικά σημειώνει μελέτη της ICAP. Η σημερινή εικόνα του κλάδου διαμορφώνεται από την παρουσία ισχυρών ομίλων που ελέγχουν περισσότερα του ενός καταστήματα, με σκοπό μάλιστα τη διασφάλιση της ποιότητας. Αρκετές εταιρείες καθετοποίησαν τις παραγωγικές τους διαδικασίες, ιδρύοντας εταιρείες με βασικό αντικείμενο την παράγωγή ειδών διατροφής και την τροφοδοσία καταστημάτων (βιομηχανικό catering) των ομίλων στους οποίους ανήκουν. Την ίδια στιγμή προχώρησαν στην ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων για τη δραστηριοποίηση και σε άλλους τομείς της μαζικής εστίασης. (πχ. αλυσίδες café-παγωτού-snack). Την ίδια στιγμή συνεχίζουν να λειτουργούν και τα μεμονωμένα καταστήματα του κλάδου χωρίς όμως να παίζουν τον πρωτεύοντα ρόλο.

Αρχικά ο κλάδος της εστίασης συνδέθηκε με τα εστιατόρια αμερικάνικου τύπου (burger). Στη συνέχεια όμως η εντατικοποίηση του ρυθμού ζωής, ο περιορισμός του διαθέσιμου χρόνου για την παρασκευή φαγητού στο σπίτι, η αύξηση των μονομελών οικογενειών δημιούργησαν αυξημένη ζήτηση και μάλιστα διεύρυνση της ποικιλίας των προσφερόμενων γεύσεων (pizza, ethnic, ελληνική κουζίνα κλπ). Τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία επιβεβαιώνουν την προαναφερθείσα κατάσταση: Την περίοδο 1992-2008 ο κλάδος παρουσίασε ανοδική πορεία κατά 21%. Μεγαλύτερο ποσοστό αυτής της πορείας κατέχει η κατηγορία burger με 44,8% και

ακολουθούν οι κατηγορίες pizza με 22% , sandwich με 20,7% και ethnic με 9,6%. Από το 2008 και έπειτα η κατηγορία sandwich-snack παρουσίασε ραγδαία ανάπτυξη, ενώ παράλληλα εμφανίστηκαν εμπορικά σήματα παραδοσιακής ελληνικής κουζίνας. Σε αυτό οφείλεται και το ότι η κατηγορία ethnic παρουσίασε πλέον τον μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης και ακολουθούν οι κατηγορίες του snack-sandwich, της pizza και τέλος του burger. Αξιοσημείωτη άνοδο παρουσίασε η κατηγορία snack-sandwich ιδίως στις κλειστές αγορές. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την σημαντική άνοδο των εστιατορίων Γρηγόρης Μικρογράμματα και Everest. Υποκαταστήματα της πρώτης μάλιστα λειτουργούν σήμερα σε όλα τα αεροδρόμια, αμαξοστοιχίες του ΌΣΕ και σταθμούς εξυπηρέτησης αυτοκινήτων. Από την άλλη ο όμιλος Everest έχει αναλάβει την Olympic catering και την τροφοδοσία και εκμετάλλευση των σημείων εστίασης, της hellas flying dolphins.

1.2 : Ζήτηση προϊόντων γρήγορης εστίασης ¹

Όπως ήδη αναφέραμε οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής και η έλλειψη χρόνου είναι βασικοί παράγοντες αύξησης της ζήτησης των προϊόντων γρήγορης εστίασης. Ένας ακόμη βασικός λόγος είναι ότι πλέον οι συγκεκριμένοι χώροι αποτελούν μια πολύ ευχάριστη και πολύ πιο οικονομική εναλλακτική πρόταση διασκέδασης. Η θεαματική επέκταση αυτών των επιχειρήσεων αποδεικνύεται και από ερευνά της Customer service research. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα από ένα δείγμα 600 ατόμων εξήχθη το συμπέρασμα ότι το 58% του πληθυσμού παραγγέλνει fast food στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας, ενώ το 88% του πληθυσμού παραγγέλνει pizza. Επίσης συμφωνά με την ίδια ερευνά οι Ελληνόφωνες επισκέπτονται χώρους γρήγορης εστίασης κατά 68% το καλοκαίρι , με το ποσοστό αυτό να μειώνεται ελαφρώς το χειμώνα και το 50% επισκέπτεται τους ίδιους χώρους σταθερά καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου.

Άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την in search τον Οκτώβρη του 2000 επεσήμανε τη διαφοροποίηση της στάσης των καταναλωτών ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν (15-18 , 19-24 , 24-34). Βάση αυτής της έρευνας πιο απαιτητική είναι η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα (25-34) η οποία έχει πιο κατασταλαγμένες προτιμήσεις, πιο αυξημένες απαιτήσεις και επισκέπτεται λιγότερο

¹ Βλ. ιστοσελίδα <http://bizexperts.gr/%CE%BF-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82loukoumi-project/>

fast food. Στον αντίποδα βρίσκεται η πρώτη κατηγορία (15-19) που προτιμά με μεγαλύτερη συχνότητα το fast food και διατηρούν σταθερές τις προτιμήσεις τους. Η δεύτερη τέλος κατηγορία είναι αυτή που δοκιμάζει περισσότερες γεύσεις αναζητώντας βεβαία κάτι το ιδιαίτερο.

Αδιαμφισβήτητα πάντως και για τις τρεις κατηγορίες τα κριτήρια επιλογής τους είναι ίδια όπως καθαριότητα χώρου, γευστική ποικιλία, η σωστή εξυπηρέτηση, το ελκυστικό περιβάλλον, το πόσο κοντά βρίσκεται και κυρίως οι προσιτές τιμές. Η ποικιλία μάλιστα είναι κάτι που συνεχώς διευρύνεται στους χώρους αυτούς. Λόγω της δυναμικής τους επέκτασης γίνεται προσπάθεια να καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες επιλογές (προϊόντα νηστίσιμα, διαίτης, για χορτοφάγους κλπ). Οι ίδιοι προάγοντες που οδήγησαν μέχρι τώρα στην ανοδική πορεία του κλάδου, αναφέραμε αναλυτικά αρχικά, δείχνουν ότι η αύξηση ζήτησης των προϊόντων αυτόν θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια.

1.3 : Προσφορά προϊόντων γρήγορης εστίασης²

Έχει γίνει ήδη αναφορά για την ταχύτητα διεύρυνση του κλάδου της γρήγορης εστίασης, με λεπτομερή αναφορά της αυτής ανά κατηγορία προϊόντος. Συγκεφαλαιωτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο κλάδος έχει εμφανίσει στην χρονική περίοδο που εξετάσαμε (1992-2008) άνοδο με μέσω ετήσιο ρυθμό αύξησης 21%.

Δεν είναι λοιπόν παράλογο γιατί ο κλάδος αποτελεί πόλο έλξης για νέους επιχειρηματίες. Σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της εικόνας της αγοράς θα διαδραματίσει η υγιής επέκταση των δικτύων μέσω της μεθόδου της δικαιόχρησης (franchising), που ήδη έχει σημειώσει δυναμική παρουσία στις λεγόμενες κλειστές αγορές (ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες υπηρεσίες, μεταφορικά μέσα όπως συρμοί ΟΣΕ, πλοία, αυτοκινητόδρομοι κλπ).

Συνολικά βεβαία η μέθοδος της δικαιόχρησης προσφέρει ανταγωνιστικά και οικονομικά πακέτα, τα οποία αδιαμφισβήτητα αποτελούν ελκυστικό κίνητρο και θέλητρο για τον κάθε νέο επιχειρηματία, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τρόπους γρήγορης και σχετικά εύκολης επέκτασης της επιχείρησης. Για τους λόγους αυτούς άλλωστε οι σημαντικότερες επιχειρήσεις έτοιμου φαγητού στη χώρα μας έχουν αναπτυχθεί με τη μέθοδο franchising.

² Βλ. ιστοσελίδα <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/223658/icap-ereuna-gia-ton-klado-mazikis-estiasis>

Χαρακτηριστικό παραδεγμένα αποτελεί η επιχείρηση Everest, η οποία αναπτύσσεται με franchising και αναζητεί άτομα έμπειρα στον επιχειρηματικό χώρο που να διακατέχονται από πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας, να έχουν φιλόδοξους στόχους, πάθος για δουλειά και για επιτυχία.

Επίσης η εταιρεία McDonald's θεωρεί ότι οι πιθανοί δικαιοδόχοι θα πρέπει να έχουν επαρκή εμπειρία στον επαγγελματικό χώρο, επιθυμία για επιτυχία, δυναμικότητα και πλήρη αφοσίωση στην επιχείρηση που θα αναλάβουν. Εξίσου απαραίτητα προσόντα είναι η ικανότητα ανάπτυξης πωλήσεων, χειρισμού του προσωπικού και προσφοράς στην τοπική κοινωνία και τα κοινά. Για αυτό άλλωστε τονίζει η εταιρεία ότι απευθύνεται σε « φυσικά πρόσωπα και όχι σε εταιρικά σχήματα φανερά ή αφανή».

1.4 : Ανταγωνίστριες εταιρείες

Ανάλογα με τα προϊόντα στα οποία ειδικεύονται οι εταιρείες γρήγορης εστίασης χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Burger

Σε αυτήν την κατηγορία δραστηριοποιείται και η εταιρεία McDonald's. Επίσης άλλη εταιρεία είναι η Goody's Burger House με 79 καταστήματα, με βάσεις πρόσφατες μετρήσεις.

Pizza

Δημοφιλέστερες εταιρείες στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι :

- Pizza fun με 66 καταστήματα
- Pizza hut με 40 καταστήματα
- Pizza domino με 32 καταστήματα

Σουβλάκι / Έθνικ

- Πίτα παν με 24 σημεία πώλησης
- Πίτα του παππού με 35 καταστήματα

Snack / sandwich

- Γρηγόρης μικρογεύματα με 35 καταστήματα
- Everest με 89 καταστήματα

1.5 : Delivery ³

Βασική παράμετρος στον τομέα της εξυπηρέτησης των καταστημάτων της γρήγορης εστίασης είναι και η υπηρεσία διανομής κατ' οίκον ή στο χώρο εργασίας, το επονομαζόμενο delivery. Ξεκίνησε από καταστήματα συνοικιακού χαρακτήρα και με την πάροδο των χρόνων προσχώρησε σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις γρήγορης εστίασης. Με δεδομένη πλέον την συγκεκριμένη υπηρεσία, τα καταστήματα που εξετάζουμε προχωρούν στην βελτίωση επιμέρους πλευρών όπως η ταχύτητα παράδοσης, η κατάσταση και η ποιότητα του παραδιδόμενου γεύματος άλλα και επιπλέον πρόσφορες που μπορούν να αποτελέσουν ένα πιο θελκτικό πακέτο για τον υποψήφιο πελάτη.

Επιπροσθέτως, υπηρεσίες οργάνωσης και αποθήκευσης των στοιχείων των πελατών, δημιουργούν προϋποθέσεις για καλύτερη και πιο προσωπική σχέση με τον πελάτη, καλύτερη γνώση των προτιμήσεων του κλπ. Οι υπηρεσίες delivery έχουν πλέον εξαπλωθεί στα περισσότερα καταστήματα ανεξάρτητο από το είδος φαγητού (pizza, burger, σουβλάκι). Είναι εμφανές ότι με την αξιοποίηση αυτών των υπηρεσιών ο κύκλος εργασιών της κάθε εταιρείας έχει διευρυνθεί σε αξιοσημείωτο βαθμό.

1.6 Διατροφικές διαδικασίες

Θεωρούν ευθύνη να παρέχουν τις διατροφικές πληροφορίες που χρειάζονται οι πελάτες, προκειμένου να κάνουν μια ισορροπημένη επιλογή που ταιριάζει στις ανάγκες του καθενός. Οι διατροφικές πληροφορίες είναι τυπωμένες στις συσκευασίες των περισσότερων προϊόντων, στο πίσω μέρος των trayliners και στον ιστότοπο. Με αυτό τον τρόπο, θεωρούν ότι μπορεί ο οποιοσδήποτε να εξοικειωθεί με τα προϊόντα και να ορίσει τα γεύματα ακολουθώντας αυτούς τους απλούς προσβάσιμους και σαφείς πινάκες.

Τι είναι οι ΕΗΠ:

ΕΗΠ σημαίνει ενδεικτική ημερησία πρόσληψη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κατευθυντήρια γραμμή που βοηθά να γίνει κατανοητό πως ένα συγκεκριμένο τρόφιμο συμβάλλει στην καθημερινή διατροφή. Οι ΕΗΠ περιλαμβάνουν τιμές για

³ Βλ. ιστοσελίδα [https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_\(commerce\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_(commerce))

πρωτεΐνη, λίπος, κορεσμένα λιπαρά, υδατάνθρακες, σάκχαρα, φαφούτικες ίνες και αλάτι. Οι διατροφικές πληροφορίες και τα στοιχεία ΕΗΠ αναγράφονται στις συσκευασίες των περισσότερων προϊόντων. Δεδομένου ότι οι ενήλικες και τα παιδιά έχουν πολύ διαφορετικές ανάγκες, έχουν αναπτυχθεί ΕΗΠ για κάθε μια από τις ομάδες αυτές. Για παράδειγμα, οι ΕΗΠ ενηλίκων βασίζονται στις μέσες διατροφικές απαιτήσεις μιας γυναίκας 20-30 ετών με χαμηλό επίπεδο φυσικής δραστηριότητας (2000 kcal την ημέρα). Όσο για τα παιδιά, οι ΕΗΠ τους έχουν υπολογιστεί στη βάση της μέσης διατροφικής απαιτήσεις ενός κοριτσιού 4-7 ετών με ενδιάμεσο επίπεδο φυσικής δραστηριότητας (1600kcal την ημέρα).

Θερμίδες

Οι θερμίδες είναι οι μονάδες μετρήσεις της ενεργειακής αξίας των τροφίμων. μας δείχνουν την ενέργεια που παίρνουμε από τους υδατάνθρακες, τα λιπαρά, τις πρωτεΐνες που υπάρχουν στην τροφή μας και χρησιμοποιούνται ως ένδειξη της ενέργειας που καταναλώνουμε όταν πραγματοποιήσουμε κάποια δραστηριότητα.

Πρωτεΐνες

Οι πρωτεΐνες είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη και ανακατασκευή των ιστών, την καλή λειτουργία και δομή όλων των ζωντανών κυττάρων του οργανισμού μας. Σημαντικές πηγές πρωτεΐνης αποτελούν το κρέας, τα πουλερικά, τα ψάρια, τα αυγά, το γάλα, το τυρί, το γιαούρτι καθώς επίσης και τα όσπρια, τα δημητριακά, οι ξηροί καρποί, οι σπόροι και τα λαχανικά.

Λιπαρά

Τα λιπαρά αποτελούν βασικό μέρος της διατροφής μας και παίζουν μεγάλο ρόλο στη διατήρηση της υγείας τους δέρματος και των μαλλιών. Λιπαρά βρίσκουμε σε διάφορα είδη τροφίμων., όπως το κρέας, τα γαλακτοκομικά προϊόντα και άλλα.

Ακόρεστα λιπαρά

Πρόκειται για λιπαρά συγκεκριμένου τύπου που περιέχονται κυρίως σε τρόφιμα ζωικής προέλευσης, όπως το κρέας και τα γαλακτοκομικά προϊόντα, καθώς και σε ορισμένα λάδια.

Υδατάνθρακες

Οι υδατάνθρακες παρέχουν στον οργανισμό την απαραίτητη ενέργεια για τη σωστή λειτουργία του εγκεφάλου, του νευρικού συστήματος και της καρδιάς. Μη επεξεργασμένοι υδατάνθρακες βρίσκονται σε ψωμί και δημητριακά ολικής άλεσης, μακαρόνια, όσπρια, πατάτες, φρέσκα και αποξηραμένα φρούτα.

Σάκχαρα

Τα σάκχαρα ανήκουν στην οικογένεια των υδατανθράκων και περιέχονται σε όλα τα ραφινάρισμα σακχαρώδη προϊόντα, όπως τα γλυκίσματα, η ζάχαρη, τα γαλακτοκομικά προϊόντα και τα προπαρασκευαζόμενα. Γενικά είναι είτε φυσικά παρόντα στα τρόφιμα, είτε προστίθενται για εξτρά γεύση.

Φυτικές ίνες

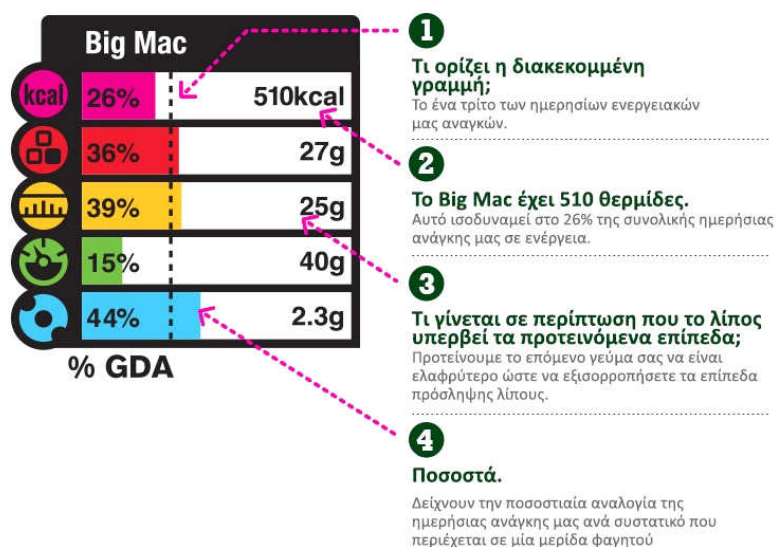
Οι φυτικές ίνες είναι ένα είδος υδατάνθρακα που βρίσκεται μόνο στα φυτά και βοηθά στη διατήρηση ενός υγιούς πεπτικού συστήματος. Πλούσιες πηγές φυτικών ινών είναι τα φρούτα., τα λαχανικά., η βρόμη, το ρύζι ολικής άλεσης και τα ζυμαρικά, τα δημητριακά, οι ξηροί καρποί και οι σπόροι.

Αλάτι

Το αλάτι αποτελεί ένα φυσικό μέταλλο που βρίσκεται σε κάθε κύτταρο του οργανισμού μας. Χει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της σταθερότητας του σώματος μας, καθώς ρυθμίζει την ισορροπία των υγρών που μεταφέρουν οξυγόνο και θρεπτικά συστατικά σε όλο μας το σώμα.

Οι θρεπτικές αξίες και τα ποσοστά ΕΗΠ (Εικόνα 1) των προϊόντων που αναφέρονται στον παρόντα πίνακα, προκύπτουν από τον υπολογισμό των μέσων ενεργειακών αξιών κάθε συστατικού και στοιχείου των προϊόντων που παρέχονται από προμηθευτές της McDonald's. Αυτά τα προϊόντα έχουν τυποποιηθεί τόσο ως προς τη σύνθεση όσο και ως προς το μέγεθος. Οι διακυμάνσεις στο μέγεθος της μερίδας, στις τεχνικές παρασκευής και στις πηγές, καθώς και τα εποχικά ή τοπικά προϊόντα μπορούν να επηρεάζουν τα ποσοστά ΕΗΠ και τις θρεπτικές αξίες των προϊόντων που σερβίρονται. Επιπλέον, η προέλευση του προϊόντος μπορεί να αλλάζει

περιοδικά, συνεπώς, ενδέχεται να υπάρχει θρεπτική διακύμανση στα προϊόντα που σερβίρονται. στα εργαστήρια.



Εικόνα 1: Θρεπτικές αξίες και ποσοστά ΕΗΠ.

1.7 : Μερίδιο αγοράς

Η αγορά των Burgers βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης και αγνοεί την κρίση, λόγω της ανάπτυξης της Goody's σε Goody's Burger House, της συνεχής δημιουργίας μικρότερων αλυσίδων, όπως Limburger και Simply Burger, άλλα. και το άνοιγμα των νέων καταστημάτων από την McDonald's.

Η αγορά του γρήγορου φαγητού στην Ελλάδα έχει δώσει εδώ και καιρό την προεδρία στα Burger, καθώς αυτά φαίνεται να έχουν υψηλότερο μερίδιο αγοράς με 40%, ακολουθεί η κατηγορία των σάντουιτς με 30%, της πίτσας με 20% περίπου και σχεδόν 10% το σουβλάκι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ McDonald's

2.1: Λίγα λόγια για την εταιρεία ⁴

Πρόκειται για την μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων γρήγορης εστίασης στον κόσμο. Εξυπηρετεί περίπου 68 εκατομμύρια πελάτες σε 119 χώρες. Διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων από burger, sandwich, πατάτες και σαλάτες ως και παιδικά γεύματα, αναψυκτικά και επιδόρπια.

Το πρώτο εστιατόριο εγκαινιάστηκε το 1940 στο San Bernardino της Καλιφόρνιας από τους αδερφούς McDonald. Αργότερα το 1948 σκέφτηκαν να βασίσουν το μαγαζί τους στην κατεύθυνση της γρήγορης εξυπηρέτησης, των χαμηλών τιμών, καθώς και στην προετοιμασία των προϊόντων σε αλυσίδα παράγωγης. Το 1953 εφάρμοσαν πρώτοι το σύστημα της δικαιόχρησης σύμφωνα με το οποίο η μητρική εταιρεία διατηρεί το σήμα και τους γενικούς κανονισμούς λειτουργίας, ενώ η διεύθυνση του εκάστοτε καταστήματος αφήνεται στην κρίση των εργολάβων. Η χρονιά αυτή αποτελεί μάλιστα ορόσημο καθώς κατά τη διάρκεια της εμφανίστηκε και το γνωστό σήμα της εταιρείας, οι λεγόμενες 'Χρυσές Αψίδες' (Golden Arches).

Ο Ray Kroc ο οποίος ήταν αντιπρόσωπος της εταιρείας και διεύθυνε το ένατο κατάστημα, αγόρασε την εταιρεία το 1961. Ο ίδιος μάλιστα ήταν υπεύθυνος και για την παγκόσμια εξάπλωση της επιχείρησης. Το 1967 άνοιξε το πρώτο κατάστημα εκτός ΗΠΑ στην Βρετανική Κολομβία του Καναδά και το 1971 στο Άμστερνταμ, το οποίο ήταν και το πρώτο κατάστημα της Ευρώπης.

Σχεδόν μισό αιώνα μετά, 45 εκατομμύρια πελάτες εξυπηρετούνται στα 30.000 εστιατόρια που υπάρχουν ανά τον κόσμο. Η εταιρεία έχει γίνει συνώνυμο της παγκοσμιοποίησης, του αμερικάνικου τρόπου ζωής, ενώ υπάρχουν και επικριτές της σε σχέση με την ποιότητα του φαγητού που προσφέρει και τις προεκτάσεις που αυτό έχει στην υγεία του ανθρώπου άλλα και συνολικότερα στο περιβάλλον.

Στην χώρα μας το πρώτο εστιατόριο εγκαινιάστηκε στις 12 Νοέμβρη 1991 στην πλατεία Συντάγματος και το δεύτερο στο Πασαλιμάνι ένα χρόνο αργότερα. Στο διάστημα 1991-2005 η εταιρεία επένδυσε πάνω από 116 εκατομμύρια στην Ελλάδα, εντάσσοντας στο μενού της εκτός από τις σταθερές ποικιλίες γεύσεων που υπάρχουν

⁴ Βλ. ιστοσελίδα <https://el.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>

διεθνώς και παραδοσιακές ελληνικές γεύσεις και συνήθειες (πχ σαρακοστιανά-νησιτίσιμα γεύματα).

Προ κρίσης λειτουργούσαν στη χώρα 60 καταστήματα. Μετά το κλείσιμο πολλών καταστημάτων η Premier Capital Hellas που έχει στην ευθύνη της, την ανάπτυξη της εταιρείας στην Ελλάδα άρχισε να επενδύει στα ήδη υπάρχοντα αλλά και σε νέα, με αποτέλεσμα σήμερα να λειτουργούν 23 καταστήματα.

2.2: Ιστορική εξέλιξη ⁵

Στη συνέχεια ακολουθεί η ιστορική εξέλιξη της εταιρείας:

- 1940: άνοιξε το πρώτο εστιατόριο στο San Bernardino των ΗΠΑ.
- 1955: ανέπτυξε το δικό τους δίκτυο franchise.
- 1960: έφτασε τα 100 εστιατόρια.
- 1967: επεκτείνεται στον Καναδά.
- 1968: εισάγει στο μενού το Big Mac.
- 1971: έγινε το πρώτο κατάστημα franchise στην Ολλανδία.
- 1979: εισάγει στο μενού το Happy Meal.
- 1992: πρώτο κατάστημα στην Ελλάδα.
- 2002: οργανώνεται μέρα Happy Meal για την συγκέντρωση χρημάτων για παιδιά που χρειάζονται βοήθεια.
- 2008: λανσάρει νέες συσκευασίες παγκοσμίως.

2.3: Ray Kroc : Το κλειδί για την εξάπλωση της εταιρείας ⁶

Το 1917, ο δεκαπεντάχρονος Ray Kroc συμμετέχει στον Ερυθρό Σταύρο ως οδηγός ασθενοφόρου. Στη συνέχεια εργάστηκε ως πιανίστας, πωλητής χάρτινου καπέλου και πωλητής multi mixer.

Το 1954, επισκέφθηκε ένα εστιατόριο στο San Bernardino που είχε αγοράσει πολλά Multi mixers. Εκεί βρήκε ένα μικρό αλλά πετυχημένο εστιατόριο που διοικούταν από τα αδέλφια McDonald και εντυπωσιασμένος από την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του, δημιούργησαν ένα περιορισμένο μενού

⁵ Βλ. ιστοσελίδα <https://el.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>

⁶ Βλ. ιστοσελίδα https://en.wikipedia.org/wiki/Ray_Kroc

εστιάζοντας σε μερικά μόνο αντικείμενα, όπως μπιφτεκάκια, πατάτες, ποτά, τα οποία του επέτρεψαν να επικεντρωθούν στην ποιότητα και τη γρήγορη εξυπηρέτηση.

Το 1955 ίδρυσε την McDonald's System, προκάτοχο της McDonald's Corporation και έξι χρόνια αργότερα αγόρασε την εταιρεία από τους αδελφούς McDonald. Μέχρι και το 1958 η εταιρεία είχε πουλήσει 100 εκατομμύρια χάμπουργκερ.

Ο Ray Kroc ήθελε να δημιουργήσει ένα σύστημα εστιατορίων που θα ήταν διάσημο για την παροχή τροφίμων. σταθερής και ομοιόμορφης μεθόδου παρασκευής. Ήθελε να εξυπηρετήσει τους ανθρώπους που ζούσαν στην Αλάσκα και στην Αλαμπάμα που έτρωγαν μπιφτεκία, κουλουράκια, πατάτες και ποτά. Για να το πετύχει αυτό, επέλεξε ένα μοναδικό μονοπάτι: να πείσει τους franchises και τους προμηθευτές να αγοράσουν το όραμα του, δουλεύοντας όχι για την McDonald άλλα για τον εαυτό τους, μαζί με τα McDonald's. Προωθούσε το σύνθημα “Στην επιχείρηση για τον εαυτό σου, άλλα. όχι μόνος σου”. Η φιλοσοφία του βασίστηκε στην απλή αρχή ενός σκαμπί με 3 ποδιά : το ένα σκέλος ήταν οι franchises του McDonald, ο δεύτερος ο προμηθευτής της McDonald και ο τρίτος οι υπάλληλοι. Το σκαμπί ήταν τόσο ισχυρό όσο τα τρία ποδιά που αποτέλεσαν το θεμέλιο του. “Αν είχα τούβλο για κάθε φορά που επαναλάμβανα τη φράση Ποιότητα, Εξυπηρέτηση, Καθαριότητα και Άξια, νομίζω ότι μάλλον θα μπορούσα να γεφυρώσω τον Ατλαντικό Ωκεανό μαζί τους”. (Ray Kroc)

Το πάθος της McDonald για ποιότητα σήμαινε ότι κάθε συστατικό δοκιμάστηκε και τελειοποιήθηκε για να ταιριάζει στο λειτουργικό σύστημα. Ο Kroc μοιράστηκε το όραμα του για το μέλλον της McDonald με τους προμηθευτές της, οι οποίοι πίστεψαν σε αυτόν και το εστιατόριο άκμασε. Αναζητούσε μια εταιρική σχέση και κατάφερε να δημιουργήσει το πλέον ολοκληρωμένο, αποτελεσματικό και καινοτόμο σύστημα παροχής υπηρεσιών στον τομέα των τροφίμων.

Το 1961, ο Kroc ξεκίνησε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αργότερα αποκαλείται Πανεπιστήμιο Hamburger, σε ένα νέο εστιατόριο στο Elk Grove Village του Illinois. Εκεί, οι franchises εκπαιδεύτηκαν σχετικά με τις κατάλληλες μεθόδους για τη λειτουργία ενός επιτυχημένου εστιατορίου McDonald's. Το Hamburger U χρησιμοποίησε ένα εργαστήριο ερευνάς και ανάπτυξης στο κοντινό Addison του Ιλινόις για να αναπτύξει νέες μεθόδους μαγειρέματος, κατάψυξης, αποθήκευσης και σερβιρίσματος. Σήμερα, περισσότερα από 80.000 άτομα αποφοίτησαν από το πανεπιστήμιο αυτό. Ο Kroc δεν σταμάτησε να εργάζεται για την McDonald μέχρι της

14 Ιανουαρίου 1984 όπου απεβίωσε. Η κληρονομία του συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, καθώς η εταιρεία παρέχει στους πελάτες της εξαιρετική γεύση σε προσιτή τιμή. Η κληρονομιά του Ray Kroc συνεχίζει να αποτελεί ένα εμπνευσμένο και αναπόσπαστο μέρος του McDonald's σήμερα και στο μέλλον και αυτό οφείλεται στο πάθος του για καινοτομία και αποτελεσματικότητα, στην αδιάλλακτη επιδίωξη της ποιότητας και στις πολυάριθμες φιλανθρωπικές του προσφορές.

2.4 :Αποστολή και όραμα εταιρείας

Η αποστολή και το όραμα της εταιρείας είναι να είναι το αγαπημένο μέρος του πελάτη για φαγητό και πότο. Η εταιρεία προσπαθεί να παρέχει μια ανώτερη εμπειρία εξυπηρέτησης στους πελάτες σε όλο τον κόσμο. Στοχεύει, επίσης, στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζόμενων, εστιάζοντας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τη κατάρτιση τους μέσα στον οργανισμό. Ειδικότερα οι στόχοι της εταιρείας είναι:

- Ποικιλία προϊόντων και καινοτομίες στο μενού.
- Φαγητό εξαιρετικής ποιότητας με ταχύτητα και ακρίβεια, σε καθαρό και φιλικό περιβάλλον.
- Μια νέα, εκτός σπιτιού, εμπειρία φαγητού τόσο για τον ίδιο τον καταναλωτή, όσο και για την οικογένεια του.
- Χώρους σε επιλεγμένες τοποθεσίες, οι οποίοι αναβαθμίζονται και αναδιαρθρώνονται συνεχώς.

2.5: Παραγόμενα προϊόντα και χώροι εστίασης ⁷

Η εταιρία επικεντρώνει τις προσπάθειες της στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιεί καλύτερες πρώτες ύλες και εφαρμόζει τις σωστές διαδικασίες κατά την προετοιμασία των προϊόντων της. Συνεργάζεται στενά με αξιόπιστους και έμπιστους προμηθευτές προκειμένου να διασφαλίσει ότι τηρούνται τα πρότυπα ποιότητας που ορίζονται από την McDonald's. Το μενού της βασίζεται σε βασικές τροφές, όπως το κρέας, το κοτόπουλο, το ψάρι, οι πατάτες, το γάλα και τα λαχανικά. Προτεραιότητα

⁷ Βλ. ιστοσελίδα <https://www.mcdonalds.gr/el>

σε όλα της τα εστιατόρια είναι η ασφάλεια των τροφίμων. Για το λόγο αυτό όλα της τα προϊόντα πληρούν υψηλές προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας και έχουν τις απαραίτητες εγκρίσεις και πιστοποιητικά των σχετικών τοπικών και ευρωπαϊκών αρχών.

Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά πληροφορίες για τα βασικά συστατικά που χρησιμοποιεί η εταιρία:

Βοδινό



Το κρέας που χρησιμοποιεί η εταιρεία στα προϊόντα του βασικού μενού είναι βοδινό, από ζώα που εκτρέφονται σε πιστοποιημένες Ευρωπαϊκές φάρμες. Χρησιμοποιούν ολόκληρα κομμάτια 100% βοδινού κρέατος υψηλής ποιότητας, μπροστινού τέταρτου και λαπάς, χωρίς πρόσθετα, συντηρητικά ή χρωστικές ουσίες. Πλάθουν το κρέας ώστε να πάρει το στρογγυλό σχήμα που θέλουμε για να ταιριάζει απόλυτα στα ψωμάκια, χρησιμοποιώντας τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα. Στη συνέχεια, το μπιφτέκι καταψύχεται και συσκευάζεται για να έρθει στα εστιατόρια της απόλυτα ασφαλές και ελεγχόμενο. Από την κάθε παρτίδα κρέατος, οι προμηθευτές κρατούν δείγματα και κάνουν μικροβιολογικές αναλύσεις, ώστε να βεβαιωθούν ότι δεν υπάρχει κανένας κίνδυνος, πριν ακόμα το προϊόν θύσει στους πελάτες.

Κανένα από τα μπιφτέκια δεν τηγανίζεται. Χρησιμοποιούν γκριλ διπλής όψεως για να ψήσουν το βοδινό και από τις δυο πλευρές συγχρόνως. Μόλις τα μπιφτέκια ψηθούν, αλατοπιπερώνονται, μπαίνουν σε αφράτο ψωμάκι μαζί με αλλά συστατικά, συνθέτοντας τα αγαπημένα burgers!

Κατά τον χειρισμό των ωμών κρεάτων, το προσωπικό της κουζίνας φορά γάντια μια χρήσης, προκειμένου να αποφευχθεί η διασταυρούμενη επιμόλυνση στα προϊόντα.

Κοτόπουλο



Τα διάφορα προϊόντα κοτόπουλου που διατίθενται στα εστιατόριο της εταιρίας παρασκευάζονται με ποικίλους τρόπους, προκειμένου οι πελάτες να έχουν μια σειρά επιλογών ανάλογα με τις επιθυμίες τους. Τα chicken nuggets φτιάχνονται με 100% στήθος κοτόπουλου, το οποίο πλάθεται σε συγκεκριμένα σχήματα. Στη συνέχεια, τα chicken nuggets πασάρονται σε ειδικό μείγμα από σιτάρι, καλαμπόκι, μαγιά και μπαχαρικά, ώστε να είναι τραγάνια εξωτερικά και λαχταριστά τρυφερά στο εσωτερικό τους.

Μαρούλι



Σε όλα τα sandwich χρησιμοποιούν φρέσκο μαρούλι iceberg. Οι σαλάτες περιέχουν μείγμα από μαρούλι iceberg, romaine, Batavia, loll rose, radicchio, fine fries και καρότο. Τα λαχανικά προέρχονται από μη γενετικά τροποποιημένους σπόρους. Μετά τη συγκομιδή τους, τα λαχανικά καθαρίζονται, πλένονται σχολαστικά και τεμαχίζονται, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της εταιρίας, σε συγκεκριμένο μέγεθος, ανάλογα με το προϊόν για το οποίο προορίζονται. Όλες οι σαλάτες διατηρούνται στο ψυγείο μεταξύ 1 – 4 C.

Ψωμάκι



Οι προμηθευτές φροντίζουν να τροφοδοτούν τα εστιατόρια καθημερινά, με φρέσκα και γευστικά ψωμάκια. Η ποιότητα στο τελικό προϊόν επιτυγχάνεται μέσω αυστηρής επιλογής των πρώτων υλών (αλεύρι, μαγιά, νερό, ζάχαρη, αλάτι, σουσάμι, λάδι), οι οποίες ελέγχονται από το στάδιο της καλλιέργειας μέχρι και το τελικό στάδιο επεξεργασίας.

Πατάτες



Οι πατάτες τηγανίζονται σε 100% φυτικά έλαια ώστε να είναι αφράτες εσωτερικά και τραγάνες και χρυσαφένιες εξωτερικά. Η εταιρία πραγματοποιεί περισσότερους από 50 ελέγχους, για να βεβαιωθεί ότι η ποιότητα των πατατών McDonald's διατηρείται πάντα σε υψηλό επίπεδο. Ξεροτηγανίζονται σε μείγμα φυτικών ελαίων και αφού κρυώσουν, καταψύχονται, συσκευάζονται και αποθηκεύονται μέχρι τη στιγμή που θα παραδοθούν στα εστιατόρια.

Κουζίνα

Το εκπαιδευόμενο προσωπικό έχει δεσμευτεί να προετοιμάζει τα προϊόντα, ακολουθώντας τα πρότυπα της McDonald's και εφαρμόζοντας όλους τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων, που ορίζονται από την Νομοθεσία. Λες οι διαδικασίες ακολουθούνται, αξιολογούνται και αναθεωρούνται, προκειμένου να διατηρείται η ποιότητα των προϊόντων πάντοτε σε υψηλά επίπεδα.

Πλύσιμο χεριών

Στη McDonald's το πλύσιμο των χεριών αποτελεί σοβαρή υπόθεση. Το προσωπικό πλένει τα χεριά του τουλάχιστον μια φορά ανά 60 λεπτά και αυτό δεν περιλαμβάνει ούτε τις αλλαγές σταθμοί εργασίας ούτε τα διαλείμματα. Τα χεριά πρέπει να πλένονται μέχρι τους αγκώνες με αντιβακτηριδιακό σαπούνι, βάσει μιας πολύ συγκεκριμένης και σχολαστικής διαδικασίας.

Ποιότητα λαδιού

Χρησιμοποιείται μείγμα φυτικών ελαίων (ελαιοκράμβη και ηλιέλαιο), για το τηγάνισμα των προϊόντων. Η ποιότητα ελέγχεται καθημερινά με ειδικό όργανο μέτρησης ποιότητας του λαδιού, το οποίο ορίζει εάν το λάδι πρέπει να αποθηκευτεί ή να αλλαχθεί. Η συσκευή αυτή υπάρχει σε όλα τα εστιατόρια και ελέγχεται μια φορά την εβδομάδα, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι είναι ακριβής και αξιόπιστη.

Έλεγχος θερμοκρασίας

Είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων είναι η διατήρηση της αλυσίδας ψύξης από την ώρα της παράγωγης και της αποθήκευσης των προϊόντων. στους προμηθευτές, μέχρι την μεταφορά και παράδοση τους στα εστιατόρια McDonald's.

Σε κάθε παραλαβή στα εστιατόρια, φροντίζουν να ελέγχουν τη θερμοκρασία θαλάμων του φορτηγού που μεταφέρει τις πρώτες ύλες, καθώς και τη θερμοκρασία των ίδιων των προϊόντων. Τα προϊόντα αποθηκεύονται αμέσως μόλις παραλειφθούν στους κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους των εστιατορίων, ενώ οι θερμοκρασίες τους ελέγχονται τουλάχιστον τρεις φορές την μέρα. Εφαρμόζεται το σύστημα FIFO (First In First Out-Πρώτο μέσα Πράτο έξω), προκειμένου να διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα χρησιμοποιούνται με βάση την κοντινότερη ημερομηνία λήξης.

Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται στα McDonald's φέρουν τις απαραίτητες και κατάλληλες επισημάνσεις από τους προμηθευτές στις συσκευασίες τους. Αόω την στιγμή που μια συσκευασία ανοιχθεί, εκτός από την ημερομηνία λήξης του, ελέγχεται και η δευτερεύουσα διάρκεια ζωής, προκειμένου να διατηρείται φρέσκο και αναλλοίωτο μέχρι να καταναλωθεί.

Διαρκείς έλεγχοι

Οι υπεύθυνοι βάρδιας των εστιατορίων ελέγχουν συνεχώς τα συστατικά και τα προϊόντα της McDonald's προκειμένου να βεβαιωθούν ότι η ποιότητα τους βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Πραγματοποιούν έλεγχοι και ρυθμίσεις στον εξοπλισμό, προκειμένου να διασφαλίζεται η καλή λειτουργία των μηχανημάτων. Μια φορά την μέρα., γίνεται λεπτομερής καθαρισμός των μηχανημάτων και κάθε 4 ώρες τουλάχιστον, πλένονται και απολυμαίνονται όλα τα εργαλεία της κουζίνας. Επιθεωρήσεις ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων γίνονται απροειδοποίητα, ανά τακτικά χρονικά διαστήματα, σε όλα τα εστιατόρια. Στα πλαίσια των ελεγχων, πραγματοποιούνται ανεξάρτητες επισκέψεις 'Mystery Shopper', κατά τις οποίες εξετάζονται 15 διαφορετικά κριτήρια, όσον άφορα στην ποιότητα των προϊόντων., την ταχύτητα και την ποιότητα της εξυπηρητήσεως, καθώς επίσης και την καθαριότητα του εστιατορίου.

Έλεγχος θερμοκρασίας μηχανημάτων

Όλα τα μηχανήματα ελέγχονται καθημερινά και παρακολουθούνται, ώστε να διατηρούν τις σωστές θερμοκρασίες ψησίματος και τηγανίσματος των προϊόντων. Σε περιπτώσεις αποκλίσεων, γίνονται άμεσα διορθωτικές ενέργειες, ώστε να ρυθμιστούν σωστά οι θερμοκρασίες των μηχανημάτων.

Η θερμοκρασία των πλακών του Grill ελέγχεται καθημερινά με ειδικό αισθητήρα και θερμόμετρο. Εφόσον βεβαιωθούν ότι οι θερμοκρασίες είναι σωστές, ψήνουν πλήρεις σειρές προϊόντων και ελέγχουν τις εσωτερικές τους θερμοκρασίες, προκειμένου να βεβαιωθούν ότι πληρούν τα πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας της McDonald's.

Στολές προσωπικού

Κάθε εργαζόμενος έχει την δίκη του στολή, η οποία πρέπει πάντα να είναι καθαρή και λυμόμενη, προκειμένου να αποφεύγονται επιμολύνσεις στα τρόφιμα. Οι καλές πρακτικές υγιεινής τηρούνται από όλα τα μελή του προσωπικού. Ποιοι εργάζονται σε χώρους παρασκευής και προετοιμασίας τροφίμων πρέπει να φοράνε καπέλο και ποδιά, ενώ κατά την προετοιμασία σαλατών και τοματών, καθώς επίσης και κατά των χειρισμό ώμων προϊόντων, οι εργαζόμενοι φοράνε γάντια μιας χρήσης.

Το προσωπικό κουζίνας που εργάζεται στο grill πρέπει να φορά πάντοτε γάντια μιας χρήσης, όταν χειρίζεται ωμό κρέας. Βάσει συγκεκριμένης πολιτικής της εταιρείας, απαγορεύονται βραχιόλια, ρολόγια, δαχτυλίδια και σκουλαρίκια σε χώρους παρασκευής και προετοιμασίας προϊόντων.

2.6: Menu ⁸

BURGERS

- Chicken Crispy Bacon: στήθος κοτόπουλου, τυρί, μπέικον,
- φρέσκο κρεμμύδι, σάλτσα, ψωμάκι.
- Chicken: στήθος κοτόπουλου, μαρούλι, σάλτσα μαγιονέζας, ψωμάκι
- Big Mac: Δύο μπιφτέκια από 100%, τυρί, κρεμμυδάκι, πόλκες, μαρούλι, σάλτσα, ψωμάκι
- Crispy Bacon: Δύο μπιφτέκια, μπέικον, τυρί, σάλτσα, ψωμάκι
- Hamburger: μπιφτέκι, κρεμμυδάκι, πόλκες, μουστάρδα και κέτσαπ, ψωμάκι
- Cheeseburger: μπιφτέκι, πόλκες, κρεμμύδι, μουστάρδα και κέτσαπ,, τυρί, ψωμάκι
- McToast: τυρί, ζαμπόν, ψωμάκι.
- Double Cheeseburger: Δύο μπιφτέκια, δύο φέτες τυρί, πόλκες, λεπτοκομμένα κρεμμύδια, κέτσαπ, μουστάρδα, ψωμάκι.
- Quarter Pounder με τυρί: Δύο φέτες τυρί , μεγάλο μπιφτέκι, κρεμμύδι , πόλκες , μουστάρδα ,κέτσαπ , ψωμάκι
- McRoyal Deluxe: μπιφτέκι ,τυρί τομάτα, μαρούλι, κρεμμύδι ,μαγιονέζα , ψωμάκι

⁸ Βλ. ιστοσελίδα <https://www.mcdonalds.gr/el>

- Greek Mac: Δύο μπιφτέκια με μυρωδικά, λευκή σάζ γιαουρτιού, φρέσκο κρεμμυδάκι, τομάτα ,μαρούλι , πίτα
- Filet-o-fish: Λαναρισμένο φιλέτο βακαλάου, τυρί , σάζ τάρτα, ψωμάκι
- Chicken Burger: κοτόπουλο, μαρούλι ,γευστική σάζ honey mustard, ψωμάκι

WRAPS

- Crispy Chicken & bacon McWrap: Το τραγανό φιλέτο κοτόπουλο συναντά τη ζεστή τορτίγια, σμίγει με ψιλοκομμένο μαρούλι, φρέσκια ντομάτα, λαχταριστό μπέικον και απογειώνεται με μία απολαυστική σάλτσα honey mustard.
- Grilled Chicken McWrap: Ψητό φιλέτο κοτόπουλο με ψιλοκομμένο μαρούλι, ζουμερή ντομάτα και σάλτσα honey mustard, τυλιγμένα σε απολαυστική τορτίγια, για μια πιο ελαφριά εκδοχή της απόλαυσης.

ΣΑΛΑΤΕΣ

- Σαλάτα Caesar με τραγανό κοτόπουλο: Η σαλάτα Caesar περιέχει κομμάτια από τραγανό λαναρισμένο στήθος κοτόπουλου πάνω σε τραγανό μαρούλι, τομαρένια, τριμμένο τυρί και κροατών με σκόρδο και μυρωδικά. Συνοδεύεται από σάζ Caesar για έξτρα απόλαυση!
- Σαλάτα Caesar με ψητό κοτόπουλο: Δροσερή πράσινη σαλάτα με κομμάτια ψητού μαριναρισμένου κοτόπουλου, τομαρένια, τριμμένο τυρί και κροατών με σκόρδο και μυρωδικά.
- Συνοδευτική σαλάτα: Αν θες, μπορείς να συνοδεύσεις οποιοδήποτε από τα γεύματά σου με φρέσκια συνοδευτική σαλάτα, αντί για τηγανητές πατάτες. Η σαλάτα περιέχει μείγμα μαρουλιών, τριμμένο καρότο και τομαρένια και συνοδεύεται από dressing μπαλσάμου.

FINGER FOOD

- Onion rings:
- Chicken McNuggets: Τραγανά κομμάτια ζουμερού κοτόπουλου
- Chicken McBites:

ΤΗΓΑΝΙΤΕΣ ΠΑΤΑΤΕΣ

- Τηγανιτές πατάτες
- Τηγανιτές πατάτες deluxe

ΣΑΛΤΣΕΣ

- Βαλσάμικο
- Caesar
- Γλυκόξινη
- Sour Cream
- Barbeque
- Μαγιονέζα
- Κέτσαπ
- Μουστάρδα

ΓΛΥΚΑ

- Sundae dreams με σοκολάτα
- Sundae dreams με καραμέλα
- Sundae dreams με φράουλα
- McFlurry Bounty
- Mcflurry Twix
- McFlurry Kit Kat
- McFlurry Oreο
- Milkshake βανίλια
- Milkshake σοκολάτα
- Milkshake φράουλα
- Μηλόπιτα
- Παγωτό χονάκι
- Sundae σοκολάτα
- Sundae καραμέλα
- Sundae φράουλα

Καταστήματα στη Ελλάδα

1. Αιγάλεω Αττική
2. Άλιμος Αττική
3. Βάρη Αττική
4. Βριλήσσια Αττική
5. Ίλιον Αττική
6. Παλαιό Φάληρο Αττική
7. Σπάτα Αττική
8. Σύνταγμα Αττική
9. Χαλάνδρι Αττική
10. Καπανδρίτι Αττική
11. Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος
12. Ρέντη Αττική
13. Γλυφάδα Αττική
14. Ηράκλειο Κρήτης
15. Χερσόνησος Κρήτη
16. Μάλια Κρήτη
17. Κέντρο Ρόδος
18. Φαληράκι Ρόδος
19. Λαγανάς Ζακύνθου
20. Κέρκυρα
21. Κως
22. Θεσσαλονίκη
23. Φήρα Σαντορίνη
24. Καλαμαριά Θεσσαλονίκη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ McDonald's

3.1: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει έμμεσα τη λειτουργία μίας επιχείρησής και το μικρο - περιβάλλον ή ειδικό περιβάλλον, που επηρεάζει με άμεσο τρόπο τη λειτουργία της.

3.1.1: Μάκρο Περιβάλλον – Ανάλυση Pest ⁹

Το μάκρο – περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση του κλάδου γρήγορης εστίασης. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων αυτών των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την κάθε επιχείρηση του κλάδου. Η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological-PEST), θα αποτελέσει το εργαλείο για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής έρευνας και για την εξαγωγή των ασφαλέστερων συμπερασμάτων, αναφορικά με το μάκρο-περιβάλλον, μέσω της ανάλυσης των εξής παραγόντων:

1. Πολιτικοί
2. Οικονομικοί
3. Κοινωνικοί
4. Τεχνολογικοί

Πολίτικο περιβάλλον

Η McDonald's δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες, όποτε η πολιτική έκθεση της είναι παντού. Η McDonald's, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, πρέπει να συμμορφώνεται με κυβερνητικούς κανονισμούς που αφορούν την υγεία και την υγιεινή. Στην Ελλάδα γίνονται έλεγχοι από την υγειονομική υπηρεσία. Οι κυβερνήσεις πιέζουν τη βιομηχανία γρήγορου φαγητού, επειδή το φαγητό γίνεται

⁹ Βλ. ιστοσελίδα

http://eclass.teipat.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

ολοένα και περισσότερο ανθυγιεινό για «κάποιους». Η πολιτική δημόσιας υγείας τείνει όλο και περισσότερο να αποθαρρύνει τους ανθρώπους να καταναλώνουν γρήγορα τρόφιμα από επιχειρήσεις όπως η McDonald's. Τα προαναφερθέντα δεδομένα αποτελούν μία απειλή του εξωτερικού περιβάλλοντος για την υπό εξέταση εταιρεία. Παρ' όλα αυτά, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά αυτόν τον εξωτερικό παράγοντα βελτιώνοντας την υγιεινή των προϊόντων της.

Οικονομικό περιβάλλον

Οι οικονομικές αλλαγές σε όλο τον κόσμο επηρεάζουν το περιβάλλον της βιομηχανίας της McDonald's. Το κύριο χαρακτηριστικό του οικονομικού περιβάλλοντος είναι οι συχνές μεταβολές του νομικού πλαισίου που αφορούν τους φορολογικούς συντελεστές, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στα τιμολόγια των εισαγόμενων πρώτων υλών. Στην Ελλάδα η φορολογία λόγω οικονομικής κρίσης μεταβάλλεται συνεχώς τόσο για τις ελληνικές εταιρείες όσο και για τις ξένες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Παρατηρούνται μεταβολές στα οικονομικά στοιχεία της McDonald's, λόγω των συχνών μεταβολών του νομικού πλαισίου της φορολόγησης, γεγονός που αποτελεί μια απειλή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Εντούτοις, η McDonald's έχει τη δυνατότητα να μεταρρυθμίσει τις πρακτικές και τις στρατηγικές της για να μειώσει τις επιπτώσεις της φορολογίας στην επιχείρηση χωρίς, να παραβιάζει το νόμο, ή μέσω εισαγωγής των πρώτων υλών ή μέσω της αγοράς τους τοπικά.

Κοινωνικό περιβάλλον

Οι κοινωνικοί παράγοντες είναι πιο σημαντικοί κατά την λήψη στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Ο πολιτισμός, οι αξίες, οι κανόνες και ο τρόπος ζωής των ανθρώπων επηρεάζουν όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Η McDonald's έχει διάφορες αγορές σε διάφορες χώρες. Κάθε χώρα έχει την δική της κουλτούρα, πολιτιστικές συνήθειες, θρήσκευμα γεγονός που προκαλεί εμπόδια κατά την επιλογή των τροφίμων σε αυτά τα διαφορετικά καταστήματα. Για παράδειγμα, η ύπαρξη κρέατος σε μενού θεωρείται προσβλητική στην Ινδία από κάποιες ινδουιστικές ομάδες. Η McDonald's έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τα προϊόντα της για να ικανοποιήσει μια πιο διαφοροποιημένη αγορά-στόχο.

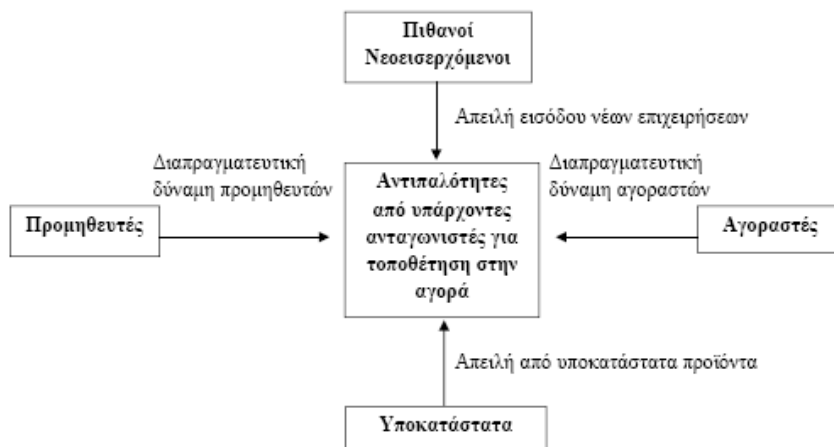
Τεχνολογικό περιβάλλον

Η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιώσουν τη διαχείριση και την παραγωγικότητα τους, μειώνοντας παράλληλα τον χρόνο και τους πόρους που χάνθηκαν. Μπορεί να βοηθήσει με τον προγραμματισμό, την παραγγελιά, την πρόβλεψη πωλήσεων και την εύκολη πληρωμή των πελατών για φαγητό. Η τεχνολογία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για εύκολη, φθηνή διαφήμιση στο διαδίκτυο, παρέχοντας Wi-Fi και ακόμη και υπολογιστικές συσκευές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών στα καταστήματα. Παράλληλα τα Social media αποτελούν ένα νέο και αποτελεσματικό είδος marketing. Τα παραπάνω δεδομένα αποτελούν ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί η McDonald's προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων της. Η McDonald's μπορεί να εφαρμόσει περισσότερη αυτοματοποίηση για μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, να βελτιώσει τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας για να αξιοποιήσει περισσότερους καταναλωτές μέσω της ιστοσελίδας ή της εφαρμογής για κινητά και tablet.

3.1.2 Μικρο Περιβάλλον - Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter ¹⁰

Η διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής εκτός από την μελέτη του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος της επιχείρησης απαιτεί και την ενδελεχή ανάλυση του εξωτερικού μικρο περιβάλλοντός της. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα, ένα εκ των οποίων είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (1980). Με εργαλείο το μοντέλο αυτό μπορεί να προσδιοριστεί ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται ή που θέλει να δραστηριοποιηθεί επιχείρηση (κλαδική ανάλυση).

¹⁰ Βλ. ιστοσελίδα <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>



Εικόνα 2: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter. (Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002)

Οι πέντε δυνάμεις (Παπαδάκης 2002) είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο γρήγορης εστίασης εξαρτάται από τα εμπόδια που έχουν να αντιμετωπίσουν, τα οποία είναι: οι οικονομίες κλίμακας, το ύψος και το κόστος του απαιτούμενου κεφαλαίου, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, τα αναμενόμενα αντίποινα από τις υπάρχουσες εταιρείες, το νομικό και πολιτικό καθεστώς (κρατική παρέμβαση) και η διαφοροποίηση του προϊόντος. Η απειλή αυξάνεται όσο μειώνονται τα εμπόδια εισόδου. Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης αποτελείται από ένα μικρό ποσοστό μεγάλων αλυσίδων εστιατορίων με μεγάλο όγκο παράγωγης και από ένα μεγάλο ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρήσεων με μικρό όγκο παράγωγης. Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στον χώρο γρήγορης εστίασης, όπως μικρά μαγαζάκια με καφέ, σάντουιτς, είδη σφολιάτας και αρτοποιίας μπορούν να επηρεάζουν την εταιρεία, γιατί οι καταναλωτές θα έχουν περισσότερες επιλογές τόσο προϊόντων όσο και τιμών.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο

Η δύναμη προμηθευτών αναφέρεται στη δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές να καθορίσουν την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων και η οποία αυξάνει όταν υπάρχει συγκεντροποίησή τους, όταν το κόστος αντικατάστασης τους είναι υψηλό λόγω εξειδίκευσης και όταν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης. Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν τη δύναμη πάνω στις εταιρίες μια με την αύξηση των τιμών ή τη μείωση της ποιότητας των αγορασμένων αγαθών και των υπηρεσιών, μειώνοντας έτσι την αποδοτικότητα. Οι συνεχείς αλλαγές στην νομοθεσία με τη φορολογία και το ΦΠΑ στο χώρο της γρήγορης εστίασης να αυξάνεται έχει οδηγήσει τους προμηθευτές να αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων που αγοράζει η εταιρεία, με αποτέλεσμα και η εταιρεία να πουλά πιο ακριβά τα γεύματα της στους πελάτες.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Μια αγορά, στην οποία οι αγοραστές διαθέτουν ισχυρή ή αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη είναι μη ελκυστική. Η δύναμη αυτή αυξάνεται όταν: οι αγοραστές συγκεντρώνονται ή οργανώνονται μεταξύ τους, το μέγεθος των αγοραστών είναι μικρό, το μέγεθος των προμηθευτών είναι πολύ μεγάλο, το προϊόν αντιπροσωπεύει σημαντικό ποσοστό της δαπάνης του αγοραστή, το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο, οι αγοραστές έχουν μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή και οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι ως προς μία ιδιαίτερη κουλτούρα, ιδέα και συνήθεια. Ο αριθμός των αγοραστών των προϊόντων της εταιρείας McDonald's είναι πολύ μεγάλος και η ποσότητα που αγοράζει ο κάθε πελάτης είναι πολύ μικρή σε σχέση με το σύνολο της προσφερόμενης ποσότητας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών να μην είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Εντούτοις, πολλοί καταναλωτές τόσο στις ΗΠΑ όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, προσπαθούν να κάνουν υγιεινή διατροφή γεγονός που αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη πιέζοντας την εταιρεία αφενός να έχει πολύ αυστηρούς ελέγχους για την ποιότητα των τροφίμων της, αφετέρου να τροποποιεί αναλόγως το μενού της.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Δυο ή περισσότερα προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Υποκατάστατα προϊόντα των burgers που προσφέρει η εταιρεία McDonald's μπορεί να είναι το σουβλάκι, η pizza και τα σάντουιτς. Η πολιτική της εταιρείας είναι η μείωση του κινδύνου των υποκατάστατων προϊόντων. Έτσι δεν άργησε να εισάγει στο μενού της προϊόντα όπως σαλάτες και σάντουιτς. Επιπλέον η τάση των καταναλωτών για μία πιο υγιεινή διατροφή οδήγησε στην άνοδο των βιολογικών προϊόντων, γεγονός που αποτελεί μια απειλή για την εν λόγω εταιρεία.

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

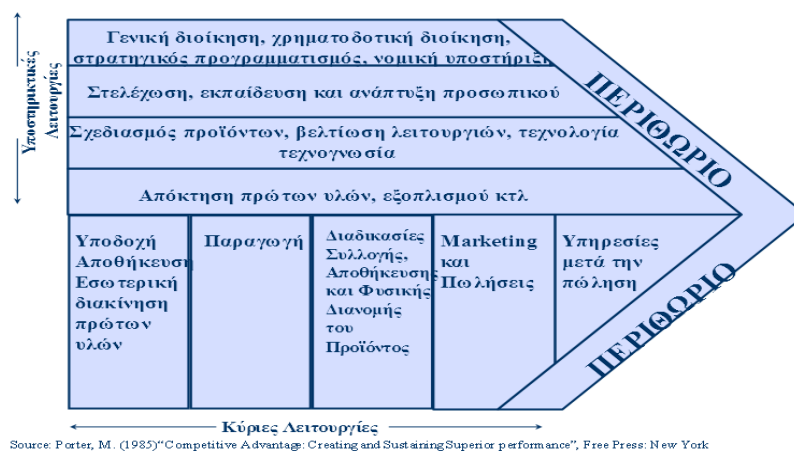
Μια αγορά θεωρείται μη ελκυστική αν υπάρχουν πολλοί, ισχυροί, επιθετικοί ή ίδιου μεγέθους ανταγωνιστές σε αυτή και όταν υπάρχει μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των προωθούμενων προϊόντων τους. Επίσης σε κάθε στρατηγική κίνηση που προβαίνει μια επιχείρηση υπάρχει μια αντίδραση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η αντίδραση εξαρτάται από τις συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο την δεδομένη χρονική στιγμή. Η εταιρεία έχει ανταγωνιστές τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και τις μεγάλες επιχειρήσεις αλυσίδας. Η McDonald's είναι η κυρίαρχη επιχείρηση στο κλάδο της γρήγορης εστίασης και για αυτό θα ωφεληθεί περισσότερο από την επέκταση της συνολικής αγοράς. Αυτό μπορεί να συμβεί με την αναζήτηση νέων χρηστών, νέων χρήσεων και με την περισσότερη χρήση των προϊόντων της. Οι νέοι χρήστες μπορεί να είναι άτομα που μέχρι τώρα δεν γνώριζαν το προϊόν ή το παραμέριζαν λόγω κακής ποιότητας ή τιμής.

3.2: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος ¹¹

- Ως εσωτερικό περιβάλλον «ορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της». Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους και την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Η ανάλυση πόρων περιλαμβάνει τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς, τους οικονομικούς, τους ανθρώπινους και τους άυλους.

¹¹ Βλ. ιστοσελίδα <http://apythanos.blogspot.gr/2012/10/porter.html>

Η Αλυσίδα Αξίας



Source: Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance", Free Press: New York

Εικόνα 3: Η Αλυσίδα Αξίας μίας επιχείρησης

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας σαν μέθοδος χρησιμοποιείται για να μετρήσει την απόδοση ή την κερδοφορία που απορρέει από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες:

- Τις κύριες που αναφέρονται στην δημιουργία, την διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος.
- Τις υποστηρικτικές ή δευτερεύουσες που βοηθούν τις κύριες δραστηριότητες διασφαλίζοντας την ομαλή ροή τους και εξασφαλίζουν την συνολική τροφοδότηση της επιχείρησης.

3.2.1 Ανάλυση Πόρων

- ❖ Φυσικοί Πόροι: Η επιχείρηση στην Ελλάδα είναι σε σημεία. αξιόλογα από εμπορικής πλευράς. Τα μαγαζιά είναι σε σημεία. όπως το εκπωτική χωρίο στα Σπάτα, στο Σύνταγμα, στην Εθνική Οδό Αθηνών-Λαμίας MCCAFE.
- ❖ Οικονομικοί Πόροι: Το 81% της επιχείρησης. είναι franchise. Όποτε τα χρήματα είναι άμεσα και διαχειρίσιμα από τη διεύθυνση. Τα έσοδα από τα καταστήματα. franchise ανήλθαν σε 8.925 δισεκατομμύρια δολάρια το 2015. Λίγοι ανταγωνιστές λαμβάνουν τόσα έσοδα από τους δικαιοδόχους τους.
- ❖ Ανθρώπινοι Πόροι: Οι εργαζόμενοι είναι σημαντικοί και πολύτιμοι. Η εταιρεία εστιάζει στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζόμενων και στην βελτίωση των

δεξιοτήτων τους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στους πελάτες. Ενθαρρύνονται συνεχώς να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες. Η εκπαίδευση των εργαζόμενων γίνεται μέσω προσαρμοσμένων, πιστοποιημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προσφέροντας διαρκείς ευκαιρίες ανάπτυξης. Προσφέρονται ευέλικτα ωράρια, εξαιρετικές προοπτικές σταδιοδρομίας καθώς και ένα ευρύ φάσμα πρόσθετων ανταμοιβών και προνομίων. Εντούτοις οι περισσότερες θέσεις εργασίας στη McDonald's είναι με χαμηλή ειδίκευση και με χαμηλές αμοιβές, συχνό φαινόμενο στο κλάδο της γρήγορης εστίασης. Ως εκ τούτου, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό του κύκλου εργασιών των εργαζόμενων. Πολλοί εργαζόμενοι δεν παίρνουν τη συγκεκριμένη δουλειά στα σοβαρά ή το κάνουν για μόνο μικρά χρονικά διαστήματα, όποτε αυτό οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση. Δεδομένου ότι υπάρχει τόσο πολύ υψηλός κύκλος εργασιών, το κόστος εκπαίδευσης είναι υψηλό.

- ❖ Φήμη: Η McDonald's έχει ένα από τα πιο αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα στον κόσμο. Το λογότυπο της είναι ένα από τα πιο αναγνωρισμένα λογότυπα σε διάφορες χώρες, ειδικά μεταξύ των παιδιών. Η εταιρεία παρέχει συνεπεία στην τροφή της, έτσι ώστε ο οποιοσδήποτε να μπορεί να έχει την ίδια γεύση αν τρώει ένα BSD Calc στη Νέα Υόρκη, τη Μόσχα ή την Αθηνά. Εντούτοις, η McDonald's λόγω Αμερικάνικης προέλευσης δέχτηκε αρνητική δημοσιότητα με την αντίληψη ότι το φαγητό είναι ανθυγιεινό, φορτωμένο με λίπος, υδατάνθρακες, αλάτι και ζάχαρη. Αυτές οι αντιλήψεις είναι γενικές, καθώς τα περισσότερα στοιχεία σχετικά με τα τυποποιημένα μενού είναι σχετικά ανθυγιεινά. Αυτό ήταν το βολικό για κάποιους και αυτό στήριξαν. Η αλυσίδα έχει επικριθεί ευρέως για την πώληση ανθυγιεινών διατροφικών συνήθειων, με αποτέλεσμα πολλοί από τους πελάτες να έχουν πρόβλημα κιλών. Το 2004 ο Morgan Spurlock δημιούργησε ένα ντοκιμαντέρ, το "Super Size Me", όπου έτρωγε μόνο McDonald's για ένα μήνα και δεν βοήθησε καθόλου την εταιρεία η ραγδαία επιδείνωση της υγείας του. Μετά από αυτό, πολλοί καταναλωτές δεν είχαν δοκιμάσει ούτε ένα γεύμα στο McDonald's, παρά τις προσπάθειες της να εισάγει πιο υγιείς επιλογές στο μενού.

3.2.2 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας ¹²

- ❖ Παραγωγικές Λειτουργίες - Υπηρεσίες διανομής και Προσφοράς Προϊόντων – Εξερχόμενα Logistics: Παρέχει την πολιτιστική και πολιτισμική πολυμορφία στα τρόφιμα που προσφέρει με βάση την τοποθεσία του εστιατορίου, προσθέτοντας έτσι συμπληρωματικές πωλήσεις, σε κάθε συγκεκριμένη περιοχή. Το μενού προσαρμόζεται ανάλογα με τη χώρα που είναι. Δεν μπορεί σε μουσουλμανική χώρα να έχει χοιρινό ζαμπόν, μπέικον άλλα ούτε και σε ινδουιστική χώρα βοδινό μπιφτέκι. Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και η ανάγκη για νέα προϊόντα, είναι οι λόγοι που οι εταιρεία μπορεί να γίνει ακόμη πιο ανταγωνιστική. Η εταιρεία προσπαθεί να ενισχύσει τη θέση της στον τομέα της βιομηχανίας ποτών που περιέχουν καφεΐνη. Τα McCafe έχουν κάποια επιτυχία, κρατώντας ανταγωνιστικές τιμές και η εταιρεία είναι σε θέση να αξιοποιήσει το τεράστιο δίκτυο των καταστημάτων, του μάρκετινγκ και της υψηλής απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το μενού των McCafe περιλαμβάνει επίσης smoothies φρούτων, σαλάτες, χυμούς και ειδικά γεύματα για παιδιά, τα οποία είναι καλύτερα για την υγεία των καταναλωτών.
- ❖ Marketing: Οι πολιτικές marketing της εταιρείας χαρακτηρίζονται από υψηλού επιπέδου εμπειρία στο χώρο γρήγορης εστίασης, που ξεκινάει από το 1955 στην Αμερική και μετά σε όλο τον κόσμο. Αδυναμία αποτελεί ότι η εταιρεία δεν έχει εισέλθει στις πωλήσεις των προϊόντων της μέσω ιστοσελίδας. Τα τελευταία χρονιά έχουν δημιουργηθεί διάφορες ιστοσελίδες, με τις οποίες ο καταναλωτής μπορεί να παραγγείλει online φαγητό. Κάθε μέρα προσθέτονται πολλά καταστήματα φαγητών, ώστε ο πελάτης να έχει την ευχέρεια να επιλέξει και να μη χρειαστεί να μετακινηθεί από το σπίτι ή τη δουλειά του για να αγοράσει φαγητό ή και να πάρει τηλεφωνώ για να παραγγείλει.
- ❖ Πωλήσεις: Δεδομένου ότι η εταιρεία είναι τόσο μεγάλη, με τόσες πολλές τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο, οι συνολικές πωλήσεις και τα κέρδη της σε διάφορες περιοχές τείνουν να αντισταθμίσουν το ένα το άλλο. Έχει θέσεις σε σχεδόν 120 χώρες, όποτε αν οι εγχώριες πωλήσεις είναι σε πτωτική πορεία, είναι πιθανό ότι θα μπορούσαν να είναι ισχυρές στην Νοτιά Αμερική ή την Ευρώπη. Η εταιρεία δεν βασίζεται σε μια βασική πηγή εισοδήματος, σε αντίθεση με πολλούς από τους ανταγωνιστές της, παραδείγματος χάρη, η Burger King στηρίζεται

¹² Βλ. ιστοσελίδα <http://apythanos.blogspot.gr/2012/10/porter.html>

σχεδόν αποκλειστικά το 98% στις Ηνωμένες Πολιτείες για τα κέρδη της. Η διαφοροποίηση αυτή επιτρέπει στην McDonald's να έχει σχετικά σταθερές ταμειακές ροές και συνεπής κερδοφορία. Τα τελευταία τέσσερα χρόνια η McDonald's έχει βελτιώσει σημαντικά τη θέση της στην Ελλάδα. Κατά το διάστημα αυτό, οι μέσες πωλήσεις και η μέση επισκεψιμότητα ανά κατάστημα αυξήθηκαν κατά 42%. Καθημερινά, η εταιρεία προσπαθεί να πετύχει καλύτερες επιδόσεις και να αυξήσει τα κέρδη της ακόμη και σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

- ❖ Ανάπτυξη – Επέκταση Σχεδίων: Η McDonald's είναι πάντα σε επιφυλακή για να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της. Ενώ οι αγορές στην Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη είναι αρκετά κορεσμένες, υπάρχουν ευκαιρίες στις πιο υποανάπτυκτες χώρες. Η εταιρεία ανακοίνωσε πρόσφατα ότι πρόκειται να ανοίξει 3500 εστιατόρια έως τα τέλη του 2018, το οποίο θα επιτρέψει μια πιο σύγχρονη και σταθερή οργάνωση με χαμηλότερο κόστος.

3.3 SWOT Analysis ¹³

Η S.W.O.T. Analysis αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Η Ανάλυση S.W.O.T. χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats). Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

¹³ Βλ. ιστοσελίδα <https://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/mcdonalds-swot-analysis.html>

Ανάλυση SWOT

Ε Σ Ω Τ Ε Ρ Ι Κ Ο Π Ε Ρ Ι Β Α Λ Λ Ο Ν	<p><u>Δυνατά σημεία</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης. 2. Φήμη: Ισχυρή παγκόσμια μάρκα. 3. Know how: Γνώση και εμπειρία αντικειμένου. 4. Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους. 5. Σωστή οικονομική διαχείριση. Υγιής οικονομική κατάσταση με διαφοροποιημένα έσοδα. 6. Πολιτιστική και πολιτισμική πολυμορφία τροφίμων. Αναβαθμισμένο μενού. 7. Νέες υποδομές και Επέκταση Σχεδίων. 8. Οι πολιτικές marketing. 	<p><u>Αδύνατα σημεία</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η αρνητική δημοσιότητα. 2. Υψηλός κύκλος εργασιών των εργαζόμενων. 3. Δεν έχει εισέλθει στις πωλήσεις των προϊόντων της μέσω ιστοσελίδας.
Ε Ω Τ Ε Ρ	<p><u>Ευκαιρίες</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η εξέλιξη της τεχνολογίας. 2. Οι ρυθμοί της ζωής που έχουν περιορίσει το διαθέσιμο καθημερινό χρόνο και που ωθούν τους καταναλωτές στη γρήγορη εστίαση. 3. Η ανάγκη των καταναλωτών για φθηνά γρήγορα γεύματα. 	<p><u>Απειλές</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Παγκόσμια οικονομική κρίση. 2. Οι συχνές μεταβολές του νομικού πλαισίου που αφορούν τους φορολογικούς συντελεστές. 3. Οι κυβερνητικούς κανονισμοί που αφορούν την υγεία και

I K O Π E P I B A Λ Λ O N	4. Η ανάγκη των καταναλωτών για υγιεινά γρήγορα γεύματα.	την υγιεινή
	5. Η παραγωγή προϊόντων τροφίμων που θα μπορούσαν να καλύψουν τις ανάγκες ειδικής κατηγορίας καταναλωτών που αντιμετωπίζουν θέματα υγείας (διαβητικοί).	4. Περισσότερο συνειδητοί-υγιεινοί πελάτες.
	6. Νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων και γευμάτων από τους καταναλωτές μέσω διαδικτυακών ιστοσελίδων (efood site).	5. Η κουλτούρα, οι πολιτιστικές συνήθειες, το θρήσκευμα κάθε χώρας που επηρεάζει τις διατροφικές συνήθειες.
		6. Αύξηση του ανταγωνισμού. Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στον χώρο γρήγορης εστίασης.
		7. Αύξηση τιμών από τους προμηθευτές
		8. Πολλές επιλογές υποκατάστατων προϊόντων.

3.4: Στρατηγική Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος¹⁴

Η βαθμολογία της επιχείρησης για τους κυριότερους παράγοντες του εξωτερικού (3,1) και εσωτερικού περιβάλλοντος (3,1) της δίνει μία δυνατή εξωτερική και εσωτερική θέση. Η στρατηγική που αντιστοιχεί σε αυτές τις θέσεις είναι «Ανάπτυξη».

Επομένως, η McDonald's θα μπορούσε να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Διείσδυση αγοράς, με την αναζήτηση νέων χρηστών, νέων χρήσεων και με την περισσότερη χρήση των προϊόντων της. Οι νέοι χρήστες μπορεί να είναι άτομα που μέχρι τώρα δεν γνώριζαν το προϊόν ή το παραμέριζαν λόγω κακής ποιότητας ή τιμής. Για να δελεάσει αυτά τα άτομα η επιχείρηση μπορεί να

¹⁴ Θερίος Νικόλαος, (2014), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων. Σελ. 299

ακολουθήσει μία πιο προσιτή τιμολογιακή πολιτική ή να δημιουργήσει μια διαφημιστική καμπανιά.

- Ανάπτυξη διαφοροποιημένου προϊόντος. Να βελτιώσει τα προϊόντα της για να ικανοποιήσει μια πιο διαφοροποιημένη αγορά-στόχο, κυρίως τους καταναλωτές που επιθυμούν μία πιο υγιεινή διατροφή, με την εισαγωγή νέων προϊόντων στο μενού των καταστημάτων της.
- Ανάπτυξη αγορών, με εστίαση στους καταναλωτές που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας (διαβητικοί) ή που ακολουθούν μία συγκεκριμένη διατροφή.
- Κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός – υιοθέτηση της πολιτικής παραχώρησης δικαιώματος εκμετάλλευσης (franchising), γιατί τα κόστη και οι απειλές που παρουσιάζονται απλώνονται σε πολλά πρόσωπα - επιχειρηματίες και για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε νέες περιοχές.
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης, διευρύνοντας τις οικογένειες προϊόντων της, πχ στα καταστήματά της να σερβίρεται καφές ή γλυκό.
- Στρατηγική συμμαχία με εταιρείες που έχουν το know how των online παραγγελιών μέσω ιστοσελίδας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και η εγχώρια δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο και τον κλάδο της γρήγορης εστίασης, καθώς εκτός από τις λειτουργικές και παραγωγικές διαδικασίες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο, έχουν μεταβληθεί και οι διατροφικές απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών. Ακόμα και οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως αυτή της McDonald's, αντιλαμβάνονται ότι, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές εκτιμήσεις ως προς την ένταση, τη διάρκεια και τις μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις της κρίσης στην παγκόσμια αλλά και στην εγχώρια οικονομία, είναι αναγκαίος ο επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών της κάθε εταιρείας, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της όταν μπορεί να επιτύχει τις δραστηριότητες της με χαμηλότερο κόστος ή διαφοροποιώντας τις.

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης είναι δυναμικό και ευμετάβλητο, επηρεάζοντας άμεσα τόσο τον προγραμματισμό όσο και την καθημερινή λειτουργία της. Επομένως, οι στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προκύψουν για μία εταιρεία, θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντός της, με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Το καταλληλότερο εργαλείο για την προαναφερθείσα διεργασία είναι η Ανάλυση SWOT. Μέσω της ανάλυσης SWOT είναι εφικτή η αναγνώριση ευκαιριών και επερχόμενων απειλών που προέρχονται από τις κινήσεις των ανταγωνιστών της επιχείρησης, τις καταναλωτικές τάσεις και τις μεταβολές του πολιτικού και κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος καθώς επίσης και η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών, που προέρχονται από τους πόρους και την αξία αλυσίδας του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή είναι επιτακτική, ειδικά στον κλάδο της γρήγορης εστίασης, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος, καθώς η είσοδος μικρότερων επιχειρήσεων στον κλάδο της γρήγορης εστίασης δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα εμπόδια, στερώντας από μεγαλύτερες επιχειρήσεις ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, που σε κοινή ομολογία είναι κατακερματισμένο.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία έλαβε χώρα η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας McDonald's, μίας μεγάλης

επιχείρησης στον κλάδο της γρήγορης εστίασης. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η εν λόγω εταιρεία παρουσιάζει μία δυνατή εξωτερική και εσωτερική θέση, στην οποία αντιστοιχεί η στρατηγική της Ανάπτυξης. Με δεδομένο ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, στην είσοδο χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια μικρότερων επιχειρήσεων στον κλάδο και στις απαιτήσεις των καταναλωτών για γρήγορη και συγχρόνως υγιεινή, οικονομική και ειδική όπου χρειάζεται εστίαση, η McDonald's θα μπορούσε να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Διείσδυση αγοράς.
- Ανάπτυξη διαφοροποιημένου προϊόντος.
- Ανάπτυξη αγορών.
- Κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης.
- Στρατηγική συμμαχία.

Κατά την υποκειμενική κρίση της συγγραφέως, δεδομένου ότι δεν θα ήταν δυνατό να προβλεφθούν με βεβαιότητα αστάθμητοι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, προτείνεται ο ανά πάσα στιγμή επαναπροσδιορισμός του πλαισίου, εντός του οποίου, η υπό εξέταση εταιρία θα δραστηριοποιείται.

Η παραπάνω ανάλυση θα μπορούσε να λάβει χώρα για οποιαδήποτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της γρήγορης εστίασης, που έχει ως στόχο την ενίσχυση ή τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση του προαναφερθέντα στόχου αποτελεί η συνεχής ενδοσκόπηση, έτσι ώστε η εταιρεία έχοντας επίγνωση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων της, να μπορεί με τον αποδοτικότερο τρόπο να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες - προοπτικές που θα προκύψουν, περιορίζοντας ταυτόχρονα στο ελάχιστο κάθε ενδεχόμενη απειλή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θερίος Νικόλαος, (2014), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων.
2. Λεύκας Σπυρίδων, σημειώσεις διαλέξεων Στρατηγικής, (2005)
3. Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Ε. Μενού.
4. Β. Ν. Σαράντης (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μενού.
5. Nadine Pahl/Anne Rihter, (2007), Swot Analysis-IDEA, Methology and practical approach, Grin.
6. Thompson JR A, Strickland A.J, Gamble John E, (2010), Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

ΠΗΓΕΣ

- <https://www.mcdonalds.gr/el>
- <http://corporate.mcdonalds.com/mcd.html>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>
- <http://www.insider.gr/eidiseis/financial-times/56352/ta-mcdonalds-allazoy-n-kai-kerdizoy>
- <http://xsarman.blogspot.gr/2016/03/case-study-mcdonalds.html>
- <http://themarketinglessons.com/mcdonalds-swot-analysis/>
- <http://panmore.com/mcdonalds-pestel-pestle-analysis-recommendations>
- <http://greekfoodlabeling.blogspot.gr/2011/09/gda.html>
- <https://careerdays.gr/premier-capital-hellas-a-e/>
- <https://hiliventures.com/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Ray_Kroc
- <https://www.biography.com/people/ray-kroc-9369349>
- <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2017/01/the-founder-mcdonalds-ray-kroc-review/513590/>
- http://mcdonalds.wikia.com/wiki/Ray_Kroc
- https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis
- https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST