



International Business Management

Μελέτη Περίπτωσης Διεθνοποίησης της εταιρείας Γρηγόρης

Ονοματεπώνυμο	ΑΜ
Αθανάσιος-Παναγιώτης Σακκάτος	8220132
Παύλος Σταμάτης	8220141
Χρήστος Ζέζας	8220046
Σπήλιος Δημακόπουλος	8220035

Πίνακας Περιεχομένων

1. Συνοπτική παρουσίαση της Γρηγόρης Α.Β.Ε.Ε.	4
1.1. Ιστορική ανασκόπηση και δράση	4
1.2. Στρατηγική της εταιρείας.....	5
1.3. Σκεπτικό για την επιλογή των τριών χωρών	5
2. Ετοιμότητα για διεθνοποίηση.....	7
2.1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	7
2.2. Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	8
3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	10
3.1. Μελέτη χωρών για διεθνοποίηση.....	10
3.2. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος (PESTEL):	11
3.3. Ανάλυση μέσο-περιβάλλοντος (CAGE):	12
4. Αξιολόγηση χωρών-στόχων	14
4.1. Σύγκριση χωρών και επιλογή της αγοράς στόχου	14
5. Επιλογή εταίρου στην χώρα στόχο - Καναδά.....	15
5.1. Επιλογή τρόπου εισόδου στη νέα αγορά	15
6. Εκτίμηση πιθανών πωλήσεων στην νέα αγορά – Καναδάς	17
6.1. Προβλέψεις προϋπολογισμού την επόμενη πενταετία	17
7. Βιβλιογραφία	20

Εισαγωγή

Η διεθνοποίηση αποτελεί στρατηγική πρόκληση και ταυτόχρονα ευκαιρία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων τους και να αναπτυχθούν σε νέα καταναλωτικά κοινά.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εταιρεία **Γρηγόρης**, μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές αλυσίδες καφέ και γρήγορης εστίασης, η οποία έχει ήδη πραγματοποιήσει τα πρώτα της βήματα προς τις διεθνείς αγορές. Η μελέτη που ακολουθεί διεξάγεται στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας του μαθήματος *Διοίκηση Διεθνών Επιχειρήσεων* του τμήματος *Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας*. Στόχος της μελέτης είναι η στόχευση της συγκεκριμένης εταιρείας σε μία νέα αγορά στόχο, ακολουθώντας τα πρότυπα του μοντέλου GMOA.

Αρχικά, γίνεται συνοπτική παρουσίαση της εταιρείας, παρουσιάζεται το ιστορικό, οι τρέχουσες δράσεις και οι χώρες στις οποίες έχει διεθνοποιηθεί η εταιρεία Γρηγόρης. Γίνεται επίσης αναφορά στην αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ εξηγείται το σκεπτικό πίσω από την επιλογή τριών νέων χωρών-στόχων για διεθνοποίηση. Στη συνέχεια, εξετάζεται η ετοιμότητα της εταιρείας για διεθνοποίηση, μελετώντας το εσωτερικό της περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει στον κλάδο της εστίασης. Αφού πραγματοποιηθεί ανάλυση σε εσωτερικό επίπεδο, αναζητούνται χώρες στόχοι για διεθνοποίηση και χρησιμοποιώντας τα εργαλεία GAGE, PESTEL αναλύονται οι τρεις καταλληλότερες αγορές για την εταιρεία Γρηγόρης. Βάσει των ευρημάτων, πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση των χωρών-στόχων, με στόχο την επιλογή της πιο κατάλληλης για την επέκταση της εταιρείας Γρηγόρης. Στην επιλεγείσα χώρα εξετάζεται η στρατηγική εισόδου, ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με χρηματοοικονομικές προβλέψεις, μέσω τριών σεναρίων για την πορεία της εταιρείας τα επόμενα πέντε έτη στη νέα αγορά.

1. Συνοπτική παρουσίαση της Γρηγόρης Α.Β.Ε.Ε.

1.1. Ιστορική ανασκόπηση και δράση



Εικόνα 1.1: Το λογότυπο της εταιρείας Γρηγόρης Α.Ε

Η εταιρεία Γρηγόρης ιδρύθηκε το 1972 στη Νέα Σμύρνη, ξεκινώντας ως ένα μικρό κατάστημα με στόχο να προσφέρει ποιοτικά ροφήματα και σνακ στο ευρύ κοινό. Με την πάροδο των ετών εξελίχθηκε σε μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές αλυσίδες στον χώρο της οργανωμένης γρήγορης εστίασης, διατηρώντας πάνω από 360 σημεία πώλησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η ανάπτυξη της εταιρείας βασίστηκε σε ένα ισχυρό δίκτυο franchising, μέσω του οποίου διατηρεί την ευελιξία της, την ταχύτητα επέκτασης και την προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες της κάθε περιοχής.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο της μαζικής εστίασης και ειδικεύεται κυρίως στον καφέ, τα ροφήματα, τα σάντουιτς, τα αρτοσκευάσματα και τα υγιεινά σνακ. Τα καταστήματά της εξυπηρετούν καθημερινά χιλιάδες πελάτες, προσφέροντας γρήγορη εξυπηρέτηση και προϊόντα που συνδυάζουν γεύση, ποιότητα και διατροφική φροντίδα. Ο Γρηγόρης έχει αναπτύξει έντονη παρουσία όχι μόνο σε αστικά κέντρα, αλλά και σε τουριστικές περιοχές, αεροδρόμια, σταθμούς εξυπηρέτησης αυτοκινητιστών και νοσοκομεία, εξασφαλίζοντας έτσι την πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών.

Στο εξωτερικό, η εταιρεία έχει ήδη επεκταθεί σε επιλεγμένες αγορές όπως η Κύπρος, η Ρουμανία και η Γερμανία. Η διεθνοποίηση της εταιρείας βασίζεται στην εξαγωγή του ελληνικού τρόπου ζωής, μέσα από ένα μεσογειακό διατροφικό μοντέλο που δίνει έμφαση στη φρεσκάδα, την ποιότητα των πρώτων υλών και την προσιτή πολυτέλεια. Η επιτυχία του brand στο εξωτερικό ενισχύεται από τη σαφή του ταυτότητα, τον μοντέρνο σχεδιασμό των καταστημάτων και την προσήλωση στη σταθερή εμπειρία πελάτη ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης.

1.2. Στρατηγική της εταιρείας

Η αποστολή του Γρηγόρη είναι να προσφέρει καθημερινά στον καταναλωτή υψηλής ποιότητας προϊόντα, που συνδυάζουν αυθεντικές γεύσεις, ταχύτητα εξυπηρέτησης και φιλικότητα στο περιβάλλον. Στόχος της επιχείρησης είναι να γίνει η πρώτη επιλογή του καταναλωτή στον τομέα της καφεστίασης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας Γρηγόρης επικεντρώνονται στην ενίσχυση της παρουσίας της στην ελληνική αγορά και στην περαιτέρω διεθνοποίηση του brand μέσω της ανάπτυξης του δικτύου franchising. Η επιχείρηση επιδιώκει να εδραιωθεί σε νέες αγορές, διατηρώντας ταυτόχρονα τη σταθερή ποιότητα των προϊόντων και την αναγνωρίσιμη εταιρική ταυτότητα. Παράλληλα, δίνει έμφαση στην καινοτομία, με την τακτική ανανέωση του μενού και την εισαγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται σε σύγχρονες διατροφικές τάσεις, όπως vegan ή vegetarian επιλογές.

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται και στη βιώσιμη ανάπτυξη, με στρατηγικές που περιλαμβάνουν τη μείωση της χρήσης πλαστικών, την ανακύκλωση και τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών. Τέλος, η εταιρεία επενδύει στον ψηφιακό της μετασχηματισμό, μέσα από εφαρμογές για online παραγγελίες, συστήματα επιβράβευσης πελατών και ενίσχυση της τεχνολογικής εμπειρίας των καταναλωτών, ενδυναμώνοντας την ανταγωνιστικότητά της σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον.

Η υφιστάμενη στρατηγική του Γρηγόρη βασίζεται σε έναν ισχυρό συνδυασμό ποιοτικής εξυπηρέτησης, ανταγωνιστικών τιμών και προσαρμογής στις τάσεις της αγοράς, όπως η αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα plant-based και η υγιεινή διατροφή. Παράλληλα, η επιχείρηση επενδύει διαρκώς στον ψηφιακό μετασχηματισμό, μέσω εφαρμογών για παραγγελίες, προγράμματα επιβράβευσης πελατών και δυνατότητες online παραγγελίας.

1.3. Σκεπτικό για την επιλογή των τριών χωρών

Η επιλογή των τριών χωρών θα βασιστεί σε ένα συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων που αφορούν τόσο τα χαρακτηριστικά των τοπικών αγορών όσο και τη στρατηγική ταύτιση με το προφίλ και τις δυνατότητες της εταιρείας.

Κεντρικό ρόλο θα παίξει η ύπαρξη ελληνικής διασποράς, η οποία δημιουργεί αυξημένες πιθανότητες αποδοχής του brand, καθώς και η πολιτισμική εγγύτητα που διευκολύνει την προσαρμογή του προϊόντος και της επικοινωνιακής στρατηγικής. Παράλληλα, θα εξεταστούν και παράγοντες όπως η καταναλωτική συμπεριφορά στον τομέα της γρήγορης εστίασης, το εισόδημα και η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού,

η σταθερότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και οι δυνατότητες συνεργασίας με τοπικούς franchisees.

Επιπλέον, θα δοθεί έμφαση στη δυνατότητα δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και στην ύπαρξη συγκοινωνιακών και εφοδιαστικών υποδομών που διευκολύνουν την τροφοδοσία και την επιχειρησιακή υποστήριξη των καταστημάτων. Οι επιλεγμένες χώρες θα παρουσιάζουν επίσης ανοδική τάση στον κλάδο του food service και θα δείχνουν αυξημένη προθυμία των καταναλωτών να δοκιμάσουν νέες γευστικές προτάσεις με μεσογειακό ή πιο «υγιεινό» προφίλ, κάτι που συνάδει πλήρως με τη φιλοσοφία της εταιρείας Γρηγόρης.

2. Ετοιμότητα για διεθνοποίηση

2.1. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η εταιρεία Γρηγόρης, με περισσότερα από 50 χρόνια παρουσίας στην ελληνική αγορά, έχει εδραιώσει τη θέση της ως μία από τις πλέον αναγνωρίσιμες αλυσίδες καφέ και γρήγορης εστίασης. Η πολυετής πορεία της συνοδεύεται από συνεχή προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτή και στρατηγική διοικητική οργάνωση, γεγονός που καθιστά τον εσωτερικό της μηχανισμό ιδιαίτερα ανθεκτικό και αποτελεσματικό.

Σε επίπεδο διοικητικής δομής, η Γρηγόρης λειτουργεί βάσει σαφούς οργανωτικού πλαισίου, το οποίο συνδυάζει την κεντρική διαχείριση με την αποκεντρωμένη λειτουργία των καταστημάτων της μέσω συστήματος franchising. Το κεντρικό σύστημα υποστήριξης παρέχει στους συνεργάτες-δικαιοδόχους πλήρη καθοδήγηση, εκπαιδευτικά προγράμματα και συνεχή παρακολούθηση της επιχειρησιακής λειτουργίας, διασφαλίζοντας την ομοιογένεια και την ποιότητα του brand. Η λειτουργική αυτή δομή προσδίδει στην εταιρεία ευελιξία και ευκολία στην επέκταση, στοιχεία κρίσιμα για την ανταπόκριση σε διαφορετικά τοπικά και διεθνή περιβάλλοντα.

Η εταιρεία επιδεικνύει επίσης υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας μέσω της ανανέωσης του μενού και της διαρκούς καινοτομίας. Εντάσσει τακτικά νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται σε σύγχρονες διατροφικές τάσεις, όπως επιλογές χωρίς γλουτένη, vegan ή υψηλής διατροφικής αξίας γεύματα, αξιοποιώντας ανατροφοδότηση από τους πελάτες και έρευνα αγοράς. Αυτό αποδεικνύει την ικανότητά της να ερμηνεύει και να ενσωματώνει τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του κοινού, στοιχείο κρίσιμο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Σε επίπεδο εταιρικής κουλτούρας, η Γρηγόρης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που προάγει τη συνεργασία, την ποιότητα και την ακεραιότητα. Η κουλτούρα αυτή διαχέεται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης, από τα κεντρικά γραφεία έως τα καταστήματα λιανικής, ενισχύοντας τη συνοχή και την προσήλωση στην εταιρική αποστολή.

Η τεχνολογική υποδομή της εταιρείας αποτελεί επίσης πυλώνα του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η αξιοποίηση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων τόσο για τη διαχείριση των αποθεμάτων όσο και για την παρακολούθηση της απόδοσης των καταστημάτων, παρέχει στην εταιρεία σημαντικά επιχειρησιακά πλεονεκτήματα. Παράλληλα, η ενσωμάτωση ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης, όπως mobile

ordering και loyalty εφαρμογές, ενισχύει την εμπειρία του πελάτη και ευθυγραμμίζει τη λειτουργία της με τις σύγχρονες απαιτήσεις του ψηφιακού καταναλωτή.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Η εταιρεία επενδύει διαχρονικά στην εκπαίδευση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων της. Η ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης και ανταμοιβής ενισχύει το επίπεδο αφοσίωσης και παραγωγικότητας, ενώ ταυτόχρονα συντελεί στη διατήρηση υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή.

2.2. Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η εταιρεία Γρηγόρης έχει αναπτύξει ένα πολυδιάστατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εδράζεται όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων της και την επιχειρησιακή της αποδοτικότητα, αλλά κυρίως στη στρατηγική διαφοροποίησης, στην εμπειρία του πελάτη και στη συνεχή ενσωμάτωση καινοτομίας. Ένα βασικό στοιχείο διαφοροποίησης είναι η παροχή μιας εμπλουτισμένης καταναλωτικής εμπειρίας, η οποία βασίζεται στην οικειότητα, στη σταθερή ποιότητα και στη σύνδεση με την τοπική κουλτούρα. Η Γρηγόρης αξιοποιεί τα καταστήματά της ως μικροχώρους κοινωνικής συνεύρεσης, ενισχύοντας το στοιχείο της κοινότητας, ιδιαίτερα σε αστικές περιοχές όπου ο καταναλωτής αναζητά αίσθηση ανθρώπινης επαφής στο καθημερινό του περιβάλλον.

Παράλληλα, η εταιρεία επιδεικνύει υψηλό επίπεδο εξωστρέφειας μέσω της αξιοποίησης στρατηγικών εργαλείων διεθνοποίησης, όπως η ανάλυση καταναλωτικών μοτίβων ανά αγορά, η τοποθέτηση καταστημάτων σε στρατηγικά σημεία υψηλής διέλευσης και η χρήση πολιτισμικά προσαρμοσμένων επικοινωνιακών μηνυμάτων. Αυτές οι πρακτικές υποστηρίζουν την επιλογή κατάλληλων αγορών και τη διαμόρφωση τοπικά ενσωματωμένων στρατηγικών marketing, ενισχύοντας τη συνολική απήχηση του brand και μειώνοντας το ρίσκο αποτυχίας σε νέες αγορές.

Ένα άλλο σημαντικό πεδίο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφορά την ανάπτυξη ξεκάθαρης προϊόντικής ταυτότητας. Η Γρηγόρης έχει διαμορφώσει ένα διαφοροποιημένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, στο οποίο εντάσσονται υποκατηγορίες όπως τα “Healthy Bites”, “Smart Snacks” και “Greek Bakery Select”. Οι σειρές αυτές αξιοποιούν την ελληνική διατροφική παράδοση σε συνδυασμό με σύγχρονες διατροφικές τάσεις, καθιστώντας την εταιρεία ανταγωνιστική όχι μόνο στη βάση της τιμής, αλλά και στη βάση της αυθεντικότητας και του αφηγηματικού περιεχομένου των προϊόντων της.

Επιπλέον, η στρατηγική της εταιρείας σε θέματα βιωσιμότητας (ESG) λειτουργεί ως εργαλείο διαφοροποίησης, ιδίως σε δυτικές αγορές όπου το περιβαλλοντικό και κοινωνικό αποτύπωμα μιας επιχείρησης επηρεάζει άμεσα την καταναλωτική συμπεριφορά. Η Γρηγόρης ενσωματώνει αρχές βιώσιμης ανάπτυξης στη χρήση πρώτων υλών, στη διαχείριση αποβλήτων και στην επιλογή υλικών συσκευασίας. Οι πρακτικές αυτές ενισχύονται μέσω ενεργής επικοινωνίας με το κοινό, αξιοποιώντας ψηφιακά μέσα και συμμετοχές σε θεσμικές πρωτοβουλίες, γεγονός που συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού brand image.

Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί επίσης η χωρική στρατηγική της εταιρείας, με παρουσία σε τουριστικά hotspots, όπως η Αθήνα, Κύπρος, Γερμανία, νησιά της Ελλάδας. Οι τοποθεσίες αυτές λειτουργούν όχι μόνο ως πηγές εσόδων αλλά και ως διεθνή παράθυρα προβολής του brand σε πολυεθνικό κοινό. Η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις και εμπορικά fora ενισχύει τις δυνατότητες συνεργασίας με ξένους επενδυτές και franchisees, ενισχύοντας το πλέγμα εξωτερικών συνεργασιών της επιχείρησης.

Τέλος, η Γρηγόρης έχει χτίσει ένα σημαντικό κεφάλαιο εμπιστοσύνης και αναγνωρισιμότητας στην ελληνική αγορά, το οποίο μπορεί να μεταφραστεί σε αξιοπιστία και θετική πρόσληψη από τις αγορές του εξωτερικού. Η συνέπεια, η διαφάνεια και η έμφαση στην ποιότητα ενισχύουν την εμπιστοσύνη θεσμικών και επιχειρηματικών εταίρων, ενώ η πολιτισμική ταυτότητα της εταιρείας, ως φορέας σύγχρονης ελληνικής διατροφικής κουλτούρας, μπορεί να λειτουργήσει ως επιπλέον διαφοροποιητικός παράγοντας στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.1. Μελέτη χωρών για διεθνοποίηση

Country	Country Risk Rating	Economic Freedom Index	Ease of Doing Business Score	GDP per Capita (PPP, USD)	Urban Population (%)	Total Population (2022)
Canada	A2	73.7	79.6	\$58,400	81.752%	38,929,902
Ireland	A3	82	79.6	\$126,905	64.183%	5,086,988
Australia	A2	74.8	81.2	\$62,625	86,488%	25,978,935
Singapore	A2	83.9	86.2	\$127,565	100%	5,637,022
United Kingdom	A3	69.9	83.5	\$54,603	84.398%	66,971,411
United States	A3	70.6	84.0	\$76,399	83.084%	333,287,557

Εικόνα 3.1: Ποσοτικός πίνακας χωρών σύμφωνα με το GlobalEdge

Στον παραπάνω πίνακα έγινε η επιλογή για σύγκριση του Καναδά, της Ιρλανδίας, της Αυστραλίας, της Σιγκαπούρης, του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής με βάση τους παράγοντες **Country Risk**, **Economic Freedom**, **Ease of Doing Business**, **GDP per Capita (PPP, USD)**, **Urban Population**, **Total Population**. Κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες επιλέχθηκε με γνώμονα το προφίλ, τον στόχο και την ταυτότητα του Γρηγόρη, ώστε να μπορέσουν να επιλέγουν οι χώρες οι οποίες πραγματικά ταιριάζουν στην εταιρεία για να επεκταθεί και θα της αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν, ο δείκτης **Country Risk**, για την εκτίμηση πολιτικού και οικονομικού κινδύνου, το **Economic Freedom Index** για τη συνολική ελευθερία της οικονομίας, καθώς και το **Ease of Doing Business** για την ευκολία εγκατάστασης και λειτουργίας επιχειρήσεων, κάτι που είναι πολύ χρήσιμο να γνωρίζει ο Γρηγόρης που λειτουργεί σχεδόν αποκλειστικά με franchising. Επιπλέον, λήφθηκαν υπόψη, το **GDP per Capita (PPP, USD)** για την αγοραστική δύναμη που έχουν οι καταναλωτές κάθε χώρας, το ποσοστό **Urban Population** για τη συγκέντρωση πληθυσμού σε αστικά κέντρα, που είναι ύψιστης σημασίας για τον Γρηγόρη που τα περισσότερα καταστήματα του είναι στα μεγάλα αστικά κέντρα τα οποία συνήθως έχουν και πιο “γρήγορο” τρόπο ζωής και τέλος, το **Total Population** για το μέγεθος της δυνητικής αγοράς που θα επιλέξει να επεκταθεί η επιχείρηση. Η επιλογή αυτών των δεικτών

διασφαλίζει μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη αξιολόγηση κάθε χώρας και καθιστά την τελική επιλογή των τριών χωρών πλήρως αξιόπιστη.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, οι τρεις καταλληλότερες χώρες για την περαιτέρω διεθνοποίηση του Γρηγόρη είναι ο Καναδάς, η Αυστραλία και η Σιγκαπούρη. Ο Καναδάς παρουσιάζει πολύ καλό επίπεδο οικονομικής ελευθερίας (73,7), υψηλή ευκολία στο επιχειρείν (79,6) και σταθερό country risk (A2), ενώ διαθέτει μεγάλο αστικό πληθυσμό και υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, στοιχεία που ευνοούν την ανάπτυξη καταστημάτων franchise. Η Αυστραλία, επίσης με χαμηλό country risk (A2), υψηλή οικονομική ελευθερία (74,8) και ιδιαίτερα υψηλή αστικοποίηση (86,488%), προσφέρει ένα σταθερό και δυναμικό περιβάλλον για επιχειρηματική δραστηριότητα. Τέλος, η Σιγκαπούρη, με το υψηλότερο economic freedom index (83,9) και ease of doing business score (86,2) μεταξύ όλων των χωρών που εξετάστηκαν, καθώς και μηδενικό country risk (A2), αποτελεί μια ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή, ειδικά λόγω της 100% αστικοποίησης και της πολύ υψηλής αγοραστικής δύναμης. Συνολικά, οι τρεις αυτές χώρες συνδυάζουν χαμηλό ρίσκο, ισχυρή οικονομία, φιλικό περιβάλλον για επιχειρήσεις και δυναμική καταναλωτική βάση, προσφέροντας εξαιρετικές προοπτικές για την επέκταση του Γρηγόρη.

3.2. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος (PESTEL):

Σε πολιτικό επίπεδο, ο **Καναδάς** διαθέτει σταθερό πολιτικό σύστημα, φιλικό προς τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα ευνοϊκό για το franchising. Οικονομικά, ο Καναδάς εμφανίζει υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα και σταθερή αγοραστική δύναμη, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση για προϊόντα εστίασης όπως ο καφές και το φαγητό σε πακέτο. Κοινωνικά, υπάρχει έντονη κουλτούρα κατανάλωσης καφέ και γρήγορου φαγητού, καθώς και αυξημένη ευαισθησία στην ποιότητα και τα υγιεινά προϊόντα. Τεχνολογικά, ο Καναδάς είναι πλήρως ανεπτυγμένος με εκτεταμένη χρήση ψηφιακών εργαλείων και συστημάτων παραγγελιοληψίας, κρίσιμα για τη σύγχρονη λειτουργία ενός franchise. Περιβαλλοντικά, η αγορά δείχνει ενδιαφέρον για βιώσιμες πρακτικές, ανακυκλώσιμες συσκευασίες και οικολογική ευαισθησία και νομικά, το ρυθμιστικό πλαίσιο franchising είναι ξεκάθαρο και οργανωμένο, προσφέροντας ασφάλεια στους επενδυτές.

Πολιτικά, η **Αυστραλία** είναι μια από τις πιο σταθερές δημοκρατίες, με φιλικές πολιτικές για νέες επιχειρήσεις και franchising, ενώ Οικονομικά, η υψηλή αγοραστική δύναμη και το σταθερό νόμισμα ενισχύουν τις καταναλωτικές δαπάνες σε υπηρεσίες και προϊόντα εστίασης. Κοινωνικά, υπάρχει ισχυρή κουλτούρα καφέ, takeaway και υγιεινών τροφών, κάτι που ταιριάζει με το προφίλ του Γρηγόρη. Τεχνολογικά, η χώρα είναι προηγμένη, με έντονη χρήση mobile εφαρμογών παραγγελιών και πληρωμών. Περιβαλλοντικά, υπάρχει μεγάλη ευαισθητοποίηση σε θέματα βιωσιμότητας, απαιτώντας πράσινες πρακτικές από τα brands. Νομικά, το σύστημα franchising είναι καλά ρυθμισμένο, διασφαλίζοντας δικαιώματα και υποχρεώσεις και των δύο μερών.

Πολιτικά, η **Σιγκαπούρη** έχει εξαιρετική σταθερότητα και πολύ φιλικές πολιτικές για επιχειρηματική ανάπτυξη. Οικονομικά, το υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα και η έντονη κατανάλωση προϊόντων γρήγορης εστίασης καθιστούν την αγορά ελκυστική. Κοινωνικά, ο πληθυσμός είναι πολυπολιτισμικός και δεκτικός σε διεθνή brands, ειδικά στον κλάδο τροφίμων και καφέ. Τεχνολογικά, η Σιγκαπούρη είναι παγκόσμιος κόμβος καινοτομίας με έμφαση στις ψηφιακές παραγγελίες και cashless πληρωμές. Περιβαλλοντικά, προωθούνται πράσινες πολιτικές αλλά με μικρότερη έμφαση σε σχέση με Καναδά και Αυστραλία. Νομικά, προσφέρει ένα από τα πιο σταθερά και φιλικά περιβάλλοντα για επενδύσεις franchising στον κόσμο.

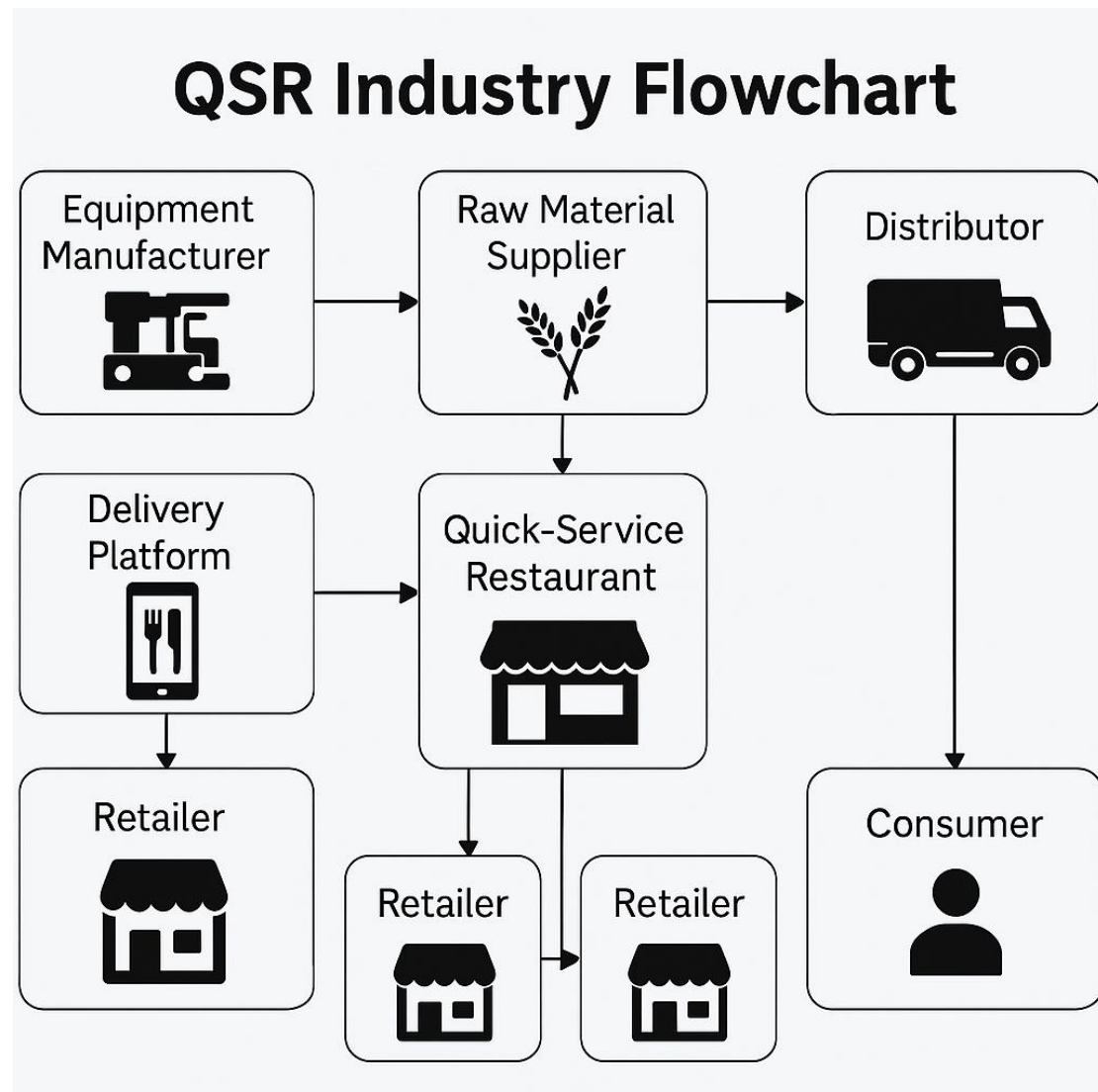
3.3. Ανάλυση μέσο-περιβάλλοντος (CAGE):

Στον **Καναδά**, η πολιτισμική απόσταση είναι μέτρια, καθώς παρότι ανήκουν και οι δύο στον δυτικό πολιτισμό, υπάρχουν διαφορές στις διατροφικές συνήθειες και στον τρόπο ζωής. Διοικητικά, η απόσταση είναι μικρή, αφού και οι δύο χώρες έχουν σταθερά θεσμικά συστήματα και προστασία επενδύσεων. Η γεωγραφική απόσταση είναι σημαντική και ενδέχεται να αυξήσει τα κόστη μεταφορών και ελέγχου, ενώ οικονομικά, η απόσταση είναι μικρή, αφού ο Καναδάς διαθέτει ανεπτυγμένη οικονομία με υψηλή αγοραστική δύναμη.

Η **Αυστραλία** παρουσιάζει παρόμοιο προφίλ με τον Καναδά. Η πολιτισμική απόσταση είναι μέτρια, με πολιτιστικές διαφορές στις καθημερινές συνήθειες. Διοικητικά, υπάρχει μικρή απόσταση, καθώς η Αυστραλία προσφέρει σταθερό νομικό περιβάλλον και φιλικότητα στις επενδύσεις. Η γεωγραφική απόσταση είναι ακόμη μεγαλύτερη, γεγονός που δημιουργεί επιπλέον προκλήσεις σε θέματα logistics. Οικονομικά, η απόσταση είναι μικρή, αφού η Αυστραλία είναι μια από τις πιο ανεπτυγμένες οικονομίες με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα.

Η **Σιγκαπούρη**, έχει τεράστια πολιτισμική απόσταση από την Ελλάδα, λόγω των ασιατικών επιρροών και διαφορετικών επιχειρηματικών και διατροφικών συνηθειών. Παρ' όλα αυτά, διοικητικά η απόσταση είναι αμελητέα, καθώς διαθέτει ένα από τα πιο σταθερά και φιλικά προς τις επιχειρήσεις θεσμικά πλαίσια παγκοσμίως. Η γεωγραφική απόσταση είναι πολύ μεγάλη, όμως η Σιγκαπούρη έχει ανεπτυγμένα δίκτυα logistics που μειώνουν το πρακτικό κόστος μεταφορών. Οικονομικά, η απόσταση είναι μικρή, αφού πρόκειται για μια εξαιρετικά ανεπτυγμένη και πλούσια αγορά.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο κοινός χάρτη κλάδου και για τις 3 χώρες (Καναδάς, Αυστραλία, Σιγκαπούρη).



Εικόνα 3.2: Χάρτης κλάδου Καναδά, Αυστραλίας, Σιγκαπούρης

4. Αξιολόγηση χωρών-στόχων

4.1. Σύγκριση χωρών και επιλογή της αγοράς στόχου

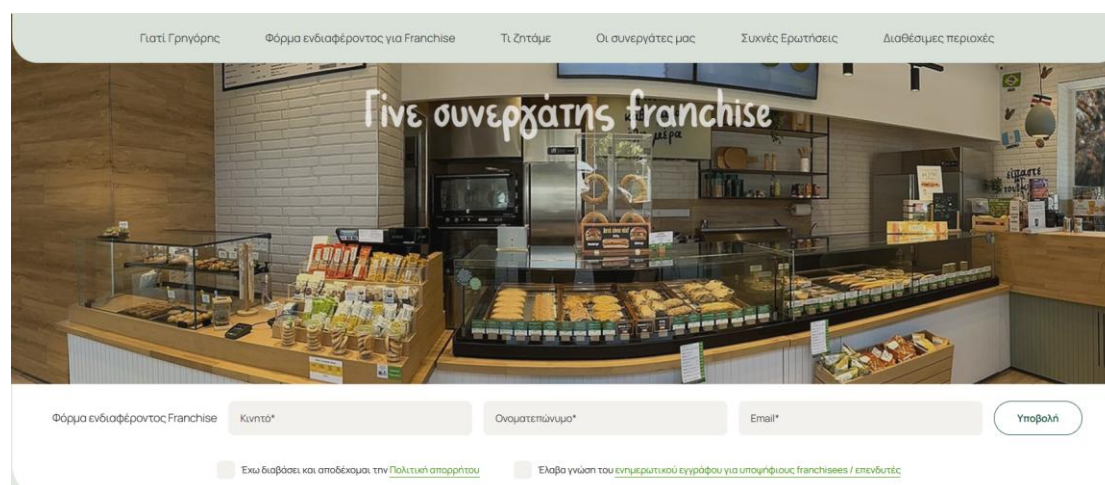
Για τη διεθνοποίηση της εταιρείας Γρηγόρης, εξετάστηκαν τρεις αγορές: ο Καναδάς, η Αυστραλία και η Σιγκαπούρη. Ο Καναδάς και η Αυστραλία παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο οικονομικής ελευθερίας, σταθερό πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και χαμηλό country risk. Αντίστοιχα, η Σιγκαπούρη καταγράφει εξαιρετικές επιδόσεις σε οικονομικούς και επιχειρηματικούς δείκτες, όμως η μεγαλύτερη πολιτισμική απόσταση από την ελληνική κουλτούρα καθιστά την προσαρμογή του brand πιο απαιτητική. Η Αυστραλία διαθέτει ευνοϊκές συνθήκες αγοράς, ωστόσο η γεωγραφική της απόσταση και ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο της εστίασης αυξάνουν το ρίσκο εισόδου.

Συνολικά, η ανάλυση καταδεικνύει ότι ο Καναδάς αποτελεί την πλέον κατάλληλη επιλογή για τη διεθνή ανάπτυξη του Γρηγόρη. Ο Καναδάς συνδυάζει ένα ώριμο και σταθερό οικονομικό περιβάλλον, με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, μεγάλη αστικοποίηση και έντονη καταναλωτική δυναμική στον τομέα της εστίασης. Πολιτισμικά, μοιράζεται αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με την Ελλάδα ως προς την κουλτούρα κατανάλωσης καφέ και γρήγορου φαγητού, γεγονός που διευκολύνει τη μεταφορά του υπάρχοντος concept χωρίς την ανάγκη σημαντικών αλλαγών στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο ή στο branding. Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης ο μεγάλος αριθμός Ελλήνων μεταναστών εκεί. Επιπλέον, ο Καναδάς εμφανίζει αυξημένο ενδιαφέρον για υγιεινά προϊόντα και οικολογικές πρακτικές, το οποίο συνάδει με τις πρόσφατες στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρείας Γρηγόρης. Το θεσμικό και νομικό πλαίσιο του franchising είναι καλά ρυθμισμένο και προσφέρει σαφή προστασία τόσο στους franchisors όσο και στους franchisees, μειώνοντας τους νομικούς και επιχειρηματικούς κινδύνους της επέκτασης. Παρά τη γεωγραφική απόσταση από την Ελλάδα, τα ανεπτυγμένα δίκτυα logistics, οι εμπορικές συμφωνίες και η τεχνολογική υποδομή της χώρας επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση και υποστήριξη ενός δικτύου καταστημάτων. Επιπρόσθετα, ο Καναδάς διαθέτει πολυπολιτισμικό πληθυσμό, γεγονός που ενισχύει τη δεκτικότητα σε νέα brands και ξένες γεύσεις, προσφέροντας γόνιμο έδαφος για την εισαγωγή ενός ελληνικού concept καφέ και γρήγορου φαγητού όπως ο Γρηγόρης. Συνοψίζοντας, η επιλογή του Καναδά συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για μια επιτυχημένη διεθνοποίηση: χαμηλό ρίσκο, ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον, καταναλωτική ετοιμότητα και πολιτισμική συγγένεια, καθιστώντας την αγορά ιδανική για την επέκταση του brand.

5. Επιλογή εταίρου στην χώρα στόχο - Καναδά

5.1. Επιλογή τρόπου εισόδου στη νέα αγορά

Ανάμεσα στα διάφορα μοντέλα διεθνοποίησης, η εταιρεία Γρηγόρης προτείνεται να εισέλθει στον κλάδο εστίασης του Καναδά μέσω του μοντέλου **franchising**. Ένας βασικός λόγος που καθιστά τη δικαιόχρηση την ιδανική επιλογή, είναι η εκτεταμένη εμπειρία της εταιρείας σε αυτόν τον τομέα, καθώς ο Γρηγόρης συγκαταλέγεται στις δώδεκα μεγαλύτερες αλυσίδες καφέ στην Ευρώπη, με περισσότερα από 360 καταστήματα franchise. Ενδεικτικό της στρατηγικής προσήλωσης της εταιρείας στο franchising αποτελεί και η επίσημη ιστοσελίδα της, όπου παρέχονται αναλυτικές πληροφορίες για τους υποψήφιους συνεργάτες που ενδιαφέρονται να ενταχθούν στο δίκτυο της αλυσίδας.



Εικόνα 5.1: Η ιστοσελίδα της εταιρείας Γρηγόρης σχετικά με το franchising

Επιπλέον, η επιχείρηση δεν έχει ακόμη κάνει αισθητή την παρουσία της εκτός Ευρώπης πέρα από την εισαγωγή της στα ΗΑΕ, γεγονός που καθιστά το franchising μια αποδοτική και χαμηλού ρίσκου στρατηγική διεθνοποίησης, επειδή η μητρική εταιρεία αποφεύγει τα υψηλά κόστη αρχικής επένδυσης. Αντί αυτών, επιλέγει να συνεργαστεί με έναν τοπικό franchisee, ο οποίος γνωρίζει εις βάθος την καναδική αγορά εστίασης και τις προτιμήσεις του τοπικού καταναλωτικού κοινού. Ταυτόχρονα, το μοντέλο franchising επιτρέπει τη διατήρηση της εταιρικής ταυτότητας, μέσω της τήρησης συγκεκριμένων λειτουργικών προτύπων από τον franchisee, όπως ορίζεται στη σχετική σύμβαση με τον franchisor. Η επιλογή του Καναδά ενισχύεται περαιτέρω από την ύπαρξη ισχυρών πολιτισμικών δεσμών με την Ελλάδα, καθώς και από την πολυπληθή ελληνική κοινότητα που δραστηριοποιείται στη χώρα. Το γεγονός αυτό

διευκολύνει την αποδοχή του brand, ιδιαίτερα εφόσον διατηρεί τα ελληνικά ποιοτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του. Ωστόσο, σύμφωνα με το μοντέλο πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede, ο Καναδάς κατατάσσεται ψηλά στην κλίμακα του ατομικισμού. Οι Καναδοί τείνουν να αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην προσωπική πρωτοβουλία και στην αυτονομία. Σύμφωνα με αυτό, η μητρική εταιρεία οφείλει να διατηρεί καθοδηγητικό ρόλο, χωρίς να επιβάλλει αυστηρό έλεγχο στον τοπικό franchisee. Είναι κρίσιμο να του παρέχεται το απαραίτητο περιθώριο ώστε να συμβάλει δημιουργικά στην επιχείρηση και να διαθέτει κάποιο βαθμό αυτόνομης δράσης.

6. Εκτίμηση πιθανών πωλήσεων στην νέα αγορά – Καναδάς

6.1. Προβλέψεις προϋπολογισμού την επόμενη πενταετία

Με βάση τη στρατηγική εισόδου μέσω franchising και τις προοπτικές της καναδικής αγοράς εστίασης, εκτιμώνται οι πιθανές πωλήσεις για την επόμενη πενταετία με τη δημιουργία τριών σεναρίων: καλό, πιθανό και κακό.

Και για τα τρία σενάρια εκτίμησης πωλήσεων, υιοθετούνται κοινές παραδοχές για λόγους συγκρισιμότητας και ρεαλισμού. Το μέσο ετήσιο έσοδο ανά κατάστημα εκτιμάται στις 500.000 CAD, με μικτό περιθώριο κέρδους στο 60%. Τα πάγια λειτουργικά έξοδα ανά κατάστημα ανέρχονται σε 120.000 CAD ετησίως. Το μοντέλο βασίζεται σε σταδιακή ανάπτυξη, με έναρξη από ένα κατάστημα το πρώτο έτος και σταδιακή αύξηση του αριθμού καταστημάτων μέχρι το πέμπτο έτος, ανάλογα με το σενάριο. Τα δικαιώματα franchising που αποδίδονται στη μητρική εταιρεία καθορίζονται σε ποσοστό 5% επί των συνολικών εσόδων κάθε έτους.

Σενάριο 1 – Καλό (ταχεία ανάπτυξη και ζήτηση)

Έτος	Καταστήματα	Συνολικά Έσοδα (CAD)	Κόστος Πωληθέντων	Πάγια Έξοδα	Κέρδος προ φόρων
1	1	500,000	200,000	120,000	180,000
2	3	1,500,000	600,000	360,000	540,000
3	7	3,500,000	1,400,000	840,000	1,260,000
4	12	6,000,000	2,400,000	1,440,000	2,160,000
5	18	9,000,000	3,600,000	2,160,000	3,240,000

Σενάριο 2 – Πιθανό (σταδιακή αλλά σταθερή ανάπτυξη)

Έτος	Καταστήματα	Συνολικά Έσοδα (CAD)	Κόστος Πωληθέντων	Πάγια Έξοδα	Κέρδος προ φόρων
1	1	500,000	200,000	120,000	180,000
2	2	1,000,000	400,000	240,000	360,000
3	4	2,000,000	800,000	480,000	720,000
4	6	3,000,000	1,200,000	720,000	1,080,000
5	8	4,000,000	1,600,000	960,000	1,440,000

Σενάριο 3 – Κακό (χαμηλή ζήτηση, περιορισμένη ανάπτυξη)

Έτος	Καταστήματα	Συνολικά Έσοδα (CAD)	Κόστος Πωληθέντων	Πάγια Έξοδα	Κέρδος προ φόρων
1	1	500,000	200,000	120,000	180,000
2	1	500,000	200,000	120,000	180,000
3	2	1,000,000	400,000	240,000	360,000
4	2	1,000,000	400,000	240,000	360,000
5	3	1,500,000	600,000	360,000	540,000

Ο Καναδάς, με βάση το πιθανό σενάριο, μπορεί να αποφέρει κέρδη προ φόρων ύψους περίπου 1,44 εκατ. CAD στην πενταετία με μόνο 8 καταστήματα. Το franchising περιορίζει σημαντικά το κόστος επένδυσης για τη μητρική εταιρεία και διασφαλίζει σταθερά έσοδα μέσω δικαιωμάτων. Οι αριθμοί καθιστούν τη διεθνοποίηση στον Καναδά χρηματοοικονομικά βιώσιμη, με θετική πρόβλεψη ακόμα και στο αρνητικό σενάριο.

Επίλογος

Η διεθνοποίηση αποτελεί ένα ιδιαίτερα σύνθετο και απαιτητικό εγχείρημα για κάθε επιχείρηση, ωστόσο για εταιρείες με ισχυρή εταιρική ταυτότητα, όπως η Γρηγόρης, δημιουργούνται σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης σε νέες αγορές. Μέσα από την παρούσα μελέτη, αναδείχθηκε η οργανωτική και επιχειρησιακή ετοιμότητα της εταιρείας, καθώς και το πλέγμα των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει από το διαφοροποιημένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο και τη σταθερή ποιότητα.

Αξιοποιώντας το μοντέλο GMOA και τα εργαλεία GAGE και PESTEL, εντοπίστηκαν τρεις κατάλληλες χώρες για διεθνοποίηση, αξιολογήθηκαν βάσει αντικειμενικών και ποιοτικών κριτηρίων και προτάθηκε η πιο κατάλληλη ως επόμενος προορισμός για το brand. Η στρατηγική εισόδου προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες της αγοράς-στόχου, λαμβάνοντας υπόψη τοπικά χαρακτηριστικά, πολιτισμικές παραμέτρους και επιχειρηματικές δυνατότητες.

Καταλήγοντας, η διεθνής ανάπτυξη της εταιρείας Γρηγόρης είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και ιδιαίτερα υποσχόμενη, αρκεί να συνεχίσει να επενδύει στη διατήρηση της ποιότητας, στην καινοτομία και στην προσαρμοστικότητα της στρατηγικής της. Η σωστή επιλογή αγοράς, ο κατάλληλος τρόπος εισόδου και η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης θα αποτελέσουν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας. Η εταιρεία Γρηγόρης έχει όλα τα εφόδια για να καθιερωθεί ως διεθνές brand και να μεταφέρει με επιτυχία το ελληνικό πρότυπο καφεστίασης σε νέες, ελκυστικές αγορές.

Βιβλιογραφία

- Austrade. (n.d.). *Australia's competitive environment*. Australian Trade and Investment Commission. <https://www.austrade.gov.au/>
- Deloitte Australia. (n.d.). *Business and investment guide: Australia*.
<https://www2.deloitte.com/au>
- Export Development Canada. (n.d.). *Why Canada is a strong trade partner*.
<https://www.edc.ca/>
- Global Edge. (2024). *Market potential indicators*. <https://globaledge.msu.edu>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- International Business Center. (n.d.). *Hofstede insights: Canada*.
https://internationalbusinesscenter.org/geert-hofstede/hofstede_canada.shtml
- Invest in Canada. (n.d.). *Canada's business environment*. Government of Canada.
<https://www.investcanada.ca/>
- PwC Singapore. (n.d.). *Doing business in Singapore*. <https://www.pwc.com/sg>
- Singapore Economic Development Board. (n.d.). *Why Singapore*. Government of Singapore.
<https://www.edb.gov.sg/>
- Ανδρέου, Μ. (2024). Η εμπειρία του καταναλωτή ως στρατηγικό πλεονέκτημα στον κλάδο της εστίασης. *Καταναλωτικές Τάσεις*, 22(1), 78–94.
- Βασιλείου, Κ. (2023). Στρατηγικές διεθνοποίησης ελληνικών εταιρειών εστίασης. *Διεθνείς Επιχειρηματικές Σχέσεις*, 18(3), 112–130.

Γεωργίου, Π., & Νικολάου, Α. (2024). *Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων εστίασης*.

Εκδόσεις Οικονομία.

Γρηγόρης. (2024). *Εταιρικός ιστότοπος*. <https://www.gregorys.gr/>

Επιχειρηματικό Βήμα. (2024, 18 Φεβρουαρίου). Επιτυχημένη παρουσία της Γρηγόρης στη

Διεθνή Έκθεση Franchise. *Επιχειρηματικό Βήμα*.

<https://www.businessvima.gr/news/...>

Λυμπερόπουλος, Γ. (2023). Ψηφιακό marketing και ESG επικοινωνία στον κλάδο εστίασης.

Επιθεώρηση Επικοινωνίας, 45(4), 220–238.

Μελέτη Στοχάσις. (2023). *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ελληνικών επιχειρήσεων εστίασης*.

Στοχάσις Σύμβουλοι Επιχειρήσεων.

Οικονομική Επιθεώρηση. (2023). Οι ηγέτες της ελληνικής αγοράς εστίασης. *Οικονομική*

Επιθεώρηση, (985), 42–48.

Οικονομολόγος. (2023, 5 Νοεμβρίου). Brand αξία: Οι 10 ισχυρότερες ελληνικές μάρκες για

το 2023. *Οικονομολόγος*. <https://www.economologos.gr/business/...>

Παπαδάκης, Β. (2023). Στρατηγική διαφοροποίησης και προϊόντική καινοτομία στην

ελληνική αγορά. *Επιχειρηματική Στρατηγική*, 14(2), 156–172.

Τσάμη, Ε. (2024). *Η ελληνική γαστρονομία ως πλατφόρμα branding: Case studies*

επιτυχημένων επιχειρήσεων. Εκδόσεις Καινοτομία.