

ANALIZA OKOLINE POSLOVANJA NA PRIMJERU RESTORANA BRZE PREHRANE MCDONALD'S

Andrijanić, Lorena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:320458>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO
UPRAVLJANJE

Lorena Andrijanić

**ANALIZA OKOLINE POSLOVANJA NA PRIMJERU
RESTORANA BRZE PREHRANE MCDONALD'S**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2024.

Lorena Andrijanić

**ANALIZA OKOLINE POSLOVANJA NA PRIMJERU
RESTORANA BRZE PREHRANE MCDONALD'S**

**BUSINESS ENVIRONMENTAL ANALYSIS - AN EXAMPLE
OF MCDONALD'S FAST FOOD RESTAURANT**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Strategijski menadžment

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović, prof.struč.stud.

Komentor: dr.sc. Lahorka Halmi, prof.struč.stud.

Matični broj studenta: 0619421008

Karlovac, rujan, 2024.

SAŽETAK

Proces strateškog upravljanja tvrtkom čini šest etapa a započinje analizom okoline. Posljedično je slijede etapa usmjerenja organizacije, etapa formuliranja strategije, etapa implementacije strategije te etapa kontrole i evaluacije strategije.

Okolinu tvrtke čine eksterna i interna okolina, pri čemu se kod eksterne okoline promatra opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadataka te industrijska okolina kao jedan od segmenata eksterne okoline.

U završnom radu istražiti će se obilježja ovih okolina te će se analizirati okoline tvrtke Mc Donald's Hrvatska.

Ključne riječi: strateški menadžment, SWOT analiza, Mc Donald's, poslovno okruženje, analiza okoline

SUMMARY

The process of strategically managing a business system is made out of six stages and starts by analyzing your surroundings. Consequently, it is followed by the stage of directional organization, the stage of formulating strategies, the stage of implementing strategies and the stage of controlling and evaluating strategies.

The surrounding business system is made out of external and internal surroundings, while the external surrounding and business surroundings, or task and industrial surroundings as one of the segments of external surroundings. In my final assignment i will research the marks of this surroundings and that way we will analyze the business surrounding system od MC Donald's.

Key words: strategic management, SWOT analysis, McDonald's, business surrounding, environmental analysis

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Cilj i predmet rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Struktura rada	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA	2
2.1. Proces strateškog menadžmenta	5
2.2.1. Analiza okoline	6
2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja	7
2.2.3. Formuliranje strategije	12
2.2.4. Implementacija strategije	14
2.2.5. Kontrola i evaluacija	14
3. ANALIZA OKOLINE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA	16
3.1. Svrha i zadatak analize okoline	16
3.2. Pojmovno određenje eksterne okoline	17
3.2.1. Opća ili socijalna okolina	18
3.2.2. Metode i tehnike analize opće okoline	21
3.2.3. Poslovna okolina ili okolina zadataka	23
3.2.4. Metode i tehnike analize poslovne okoline	24
3.3. Pojmovno određenje interne okoline	25
3.3.1. Obilježja interne okoline	25
3.3.2. Metode i tehnike analize interne okoline	26
3.4. Objedinjavanje obilježja analize interne i eksterne okoline	27
4. ANALIZA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE NA PRIMJERU TVRTKE GLOBALNA HRANA d.o.o.	30
4.1. Analiza opće ili socijalne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.	32
4.1.1. Ekonomski faktori	33
4.1.2. Sociokulturni faktori	34
4.1.3. Tehnološki faktori	35
4.1.4. Pravni i regulatorni faktori	36
4.1.5. Metode i tehnike analize opće ili socijalne okoline na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o.	36
4.2. Analiza poslovne ili okoline zadatka tvrtke Globalna hrana d.o.o.	40
4.2.1. Kupci	40
4.2.2. Dobavljači	41
4.2.3. Zaposlenici	42

4.2.4. Konkurenti	43
4.2.5. Metode i tehnike i analize poslovne ili okoline zadatka na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o.....	46
4.3. Analiza interne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.....	46
4.3.1. Financijski resursi.....	47
4.3.2. Operativni procesi.....	49
4.3.3. Ljudski resursi	52
4.3.4. Tehnološka infrastruktura	53
4.3.5. Metode i tehnike analize interne okoline na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o.	54
4.4. Objedinjavanje obilježja analize interne i eksterne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.	55
6. ZAKLJUČAK	58
LITERATURA.....	60
POPIS TABLICA.....	62
POPIS SLIKA.....	62
POPIS SHEMA	63

1. UVOD

1.1. Cilj i predmet rada

Predmet rada je analiza vanjske i unutarnje okoline restorana brze prehrane McDonald's. Cilj rada je istražiti i analizirati vanjske (ekonomski, sociokulturni, tehnološki pravni i regulatorni) i unutarnje faktore (financijski resursi, operativni procesi, ljudski resursi i tehnološka infrastruktura) ove tvrtke.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Tijekom izrade rada korištene su stručna literatura, znanstveni članci i relevantni internetski izvori. Dio informacija prikupljen je izravno u McDonald's restoranu. Metode koje su primijenjene obuhvaćaju kompilaciju podataka, analizu i sintezu, kao i istraživanje za stolom.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja: uvod, pojmovno određenje strateškog menadžmenta, analiza okoline u procesu strateškog menadžmenta, analiza interne i eksterne okoline McDonald'sa u Hrvatskoj, te zaključak. Uvodni dio daje osnovne informacije o temi i ciljevima rada. Teorijski dio rada objašnjava pojam strateškog menadžmenta, ključne pojmove, važnost analize okoline te metode analize okoline. Četvrta cjelina analizira internu i eksternu okolinu te utjecaj faktora na poslovanje McDonald'sa u Hrvatskoj te na kraju slijedi zaključak.

2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Pojmovno određenje strateškog menadžmenta treba promatrati kroz pojmove strategija i menadžment. Spoznajom temeljnih odrednica navedenih pojmova, stvorit će se preduvjeti za donošenje zaključaka i poslovnih odluka u dijelu poduzimanja aktivnosti u odabiru strategije s ciljem ostvarenja temeljnih zahtjeva menadžmenta: zadovoljni zaposlenici, zadovoljni kupci i ostvarenje profita.

„Strategija, u užem i izvornom smislu, znanje i vještina vođenja rata ili većih vojnih operacija; odnosi se na stvarnu i potencijalnu uporabu oružane sile (proučava rat, vojne doktrine, naoružanje, logistiku, suparničke i druge oružane snage i sl.).“¹

„Strategiju vezanu isključivo uz vojno područje mnogi autori nazivaju vojnom, kako bi ju razlikovali od opće strategije (naziva se još i globalnom, velikom, nacionalnom i sl.). Opća strategija djelatnost je državnog vodstva u određivanju i realizaciji težišnih ciljeva na važnim državnim područjima (gospodarskom, diplomatskom, vojnom, tehnološkom, kulturnom i dr.).“²

Može se reći da je strategija plan ili skup radnji koje tvrtka koristi za postizanje određenih ciljeva ili željenih rezultata. Ovakav pristup uključuje razmatranje i odabir najboljih smjerova kako bi se postigli ciljevi, uzimajući u obzir resurse, okoliš, konkurenciju i dr.

„Menadžment je moguće promatrati kao:“³

- kontinuirani proces prilagodbe organizacije promjenama u vanjskom okruženju i unutar nje same. Njegova uloga je osigurati smjernice i strukturu kako bi se ostvarili ciljevi organizacije te osigurala njezina uspješnost i konkurentnost na tržištu.
- upravljanje svim resursima organizacije ili poduzeća s ciljem postizanja definiranih ciljeva.

¹ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/strategija>, (9.5.2024.)

² Ibid

³ Ibid

- djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva.
- ključne aktivnosti poput koordinacije, planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole svih aktivnosti unutar organizacije ili poduzeća.“

„Strateški menadžment kao pojam odnosi se na: ⁴

- grupu ljudi u poduzeću,
- menadžerski proces i
- znanstvenu disciplinu.“

Grupa ljudi koja čini tim ili odjel unutar tvrtke odgovorna je za razvoj, kontrolu i provedbu strategije poduzeća. Tim je obično sastavljen od viših menadžera koji se nazivaju strateški menadžeri. Ukratko, strateški menadžment kao grupa ljudi ima ključnu ulogu u vođenju tvrtke, postizanju njenih dugoročnih ciljeva i održavanju položaja na tržištu.

Menadžerski proces je skup aktivnosti koje menadžeri provode kako bi postigli zadane ciljeve tvrtke. Ovaj proces uključuje nekoliko faza koje se nadopunjuju a tu su planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Menadžeri se često vraćaju na prethodne faze kako bi prilagodili planove i strategiju prema promjenama u okolini.

„Strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskoj usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije.“⁵

Iako su u realizaciju procesa strateškog menadžmenta praktički uključeni svi zaposleni, ipak postoji potreba da se u poduzeću definiraju odgovarajući organi koji će biti nositelji tog procesa.⁶

⁴ Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinergija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 1.

⁵ Ibid

⁶ Ibid, str 6

„Buble navodi sljedeće nositelje procesa strateškog menadžmenta (slika 1):⁷

- Odbor direktora,
- Vrhovni menadžment,
- Odjel za planiranje,“

Slika 1 Glavni organi strateškog menadžmenta



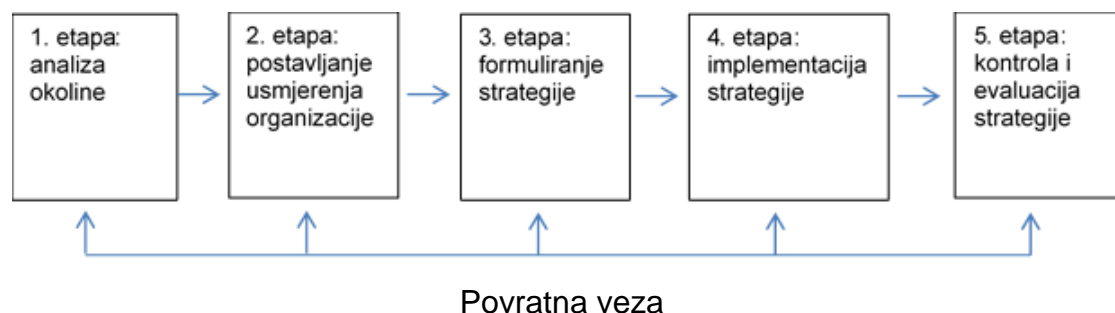
Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 6

Prema slici 1, odbor direktora je najviši organ u hijerarhiji upravljanja tvrtkom. Sastoji se od izvršnih direktora, koji su uključeni u svakodnevno vođenje poslovanja, i neizvršnih direktora koji doprinose razvoju strategije i vrše nadzor nad izvršnim direktorima. Ovaj odbor sastavljen je od ljudi koje su izabrali dioničari, odnosno vlasnici tvrtke, s ciljem da vode poslovanje prema postavljenim ciljevima i ostvare uspjeh. Odbor direktora donosi ključne odluke za tvrtku i odgovoran je za postizanje ciljeva, povećanje vrijednosti te osiguranje usklađenosti s propisima i regulativama. Odjel za planiranje je posebna skupina ljudi kojoj je primarna zadaća i cilj kreiranje, razvoj i implementacija planova. Odjel se sastoji od tima stručnjaka koji su odgovorni za sustavno praćenje trendova, analizu tržišta, prikupljanje podataka te izradu planova i izvještaja.

⁷ Ibid

2.1. Proces strateškog menadžmenta

Shema 1 Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 9.

Proces, faze ili etape strateškog menadžmenta čine (shema 1):⁸

- Analiza okoline,
- Postavljanje usmjerenja organizacije,
- Formuliranje strategije,
- Implementacija strategije,
- Kontrola i evaluacija strategije.

Ove faze pomažu tvrtki u postizanju dugoročnog uspjeha, održavanju konkurentske prednosti, i ostvarivanju dugoročnih ciljeva. To podrazumijeva postavljanje smjernica, sustavno planiranje, analizu okoline, formuliranje strategije, implementaciju te kontrolu i evaluaciju kako bi se osiguralo uspješno upravljanje tvrtkom u promjenjivom poslovnom okruženju.

Menadžeri često ne provode etape po određenom redoslijedu nego ih prilagođavaju situaciji, trenutačnim okolnostima i zahtjevima tvrtke. Kako bi se uspješno nosili s izazovima, menadžeri primjenjuju različite metode kao što su fleksibilnost, iterativnost, inkrementalne promjene, i dr. da bi udovoljili zahtjevima, potrebama i trenutnoj situaciji tvrtke.⁹

⁸ Ibid, str. 9

⁹ Ibid

„Povratna veza je informacijski input za svaku prethodnu etapu u procesu strateškog menadžmenta koji indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim.“¹⁰ Povratna veza omogućuje menadžerima da prikupljene informacije koriste za kontinuiranu evaluaciju i optimizaciju poslovnih procesa. Kroz analizu podataka i identifikaciju odstupanja, menadžeri mogu donositi odluke o potrebnim korektivnim akcijama.

2.2.1. Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline kojemu je svrha identificirati strateške faktore – one eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost tvrtke.¹¹

Analiza okoline je proces koji tvrtki pomaže da shvati i prilagodi se vanjskim utjecajima kako bi uspješno poslovala. Prva aktivnost u tom procesu je prepoznavanje područja okoline koja može utjecati na poslovanje, kao što su politička, ekonomska, društvena ili tehnološka. Zatim slijedi promatranje tih područja kako bi se identificirale moguće prijetnje i prilike. Nakon toga, dolazi predviđanje budućih promjena i događaja na temelju promatranja i prepoznavanja trendova i uzoraka. Konačno, dolazi evaluacija, koja uključuje procjenu utjecaja tih promjena na poslovanje tvrtke i prilagodbu strategije i aktivnosti kako bi se adekvatno odgovorilo na nove izazove. Analiza okoline je ključna za uspješno poslovanje jer omogućuje tvrtki da bude proaktivna, umjesto reaktivna, i da se pravovremeno prilagodi promjenama na tržištu.

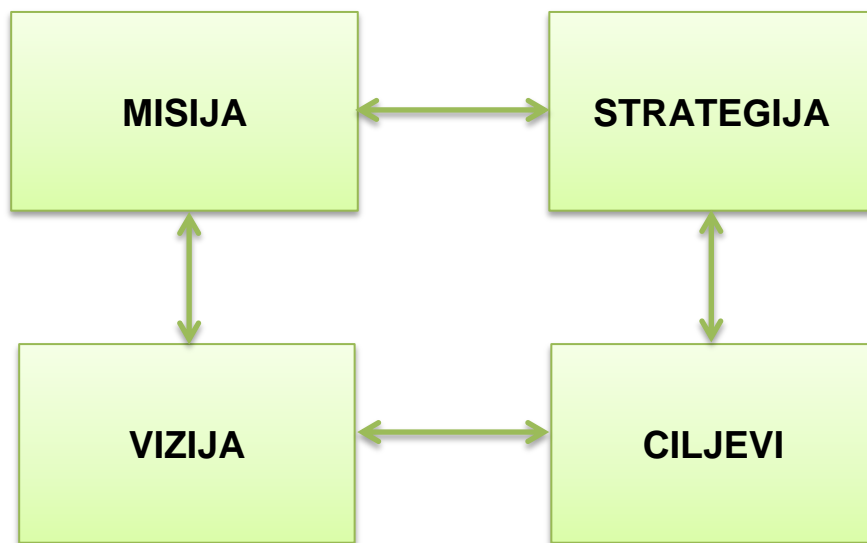
¹⁰ Ibid, str.12

¹¹ Ibid, str. 9

2.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Vizija, misija, ciljevi predstavljaju najvažnije faktore koji utječu na oblikovanje strukture kod svake organizacije. Osnovana karakteristika navedenih faktora je velika povezanost i međuovisnost.

Slika 2 Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije



Izvor: Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 85.

Na Slici 3 prikazana je piramida strateškog planiranja koja pruža jasan i vizualno jednostavan način za prikazivanje različitih faza planiranja, što olakšava razumijevanje i komunikaciju unutar tvrtke.

Slika 3 Piramida strateškog planiranja



Izvor: Dogan, D. I.: Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, 9/2007, str. 78 – 84.

Kad su vizija i misija jednom definirane, kad je određen njihov međusobni odnos kao i mogućnosti sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva tvrtke i razvijanje strategije. Na koji način su misija, vizija, ciljevi i strategije, usprkos svim razlikama među njima, istodobno vrlo povezani i kako međusobno utječu jedni na druge.¹² Unatoč tome što su povezane i međusobno se nadopunjuju, imaju različita obilježja i usmjerenost.

Nije dovoljno da je vizija definirana u tek pisanom obliku i konkretna, poželjno je da bude dostupna svima u tvrtki kao smjernica. Vizija predstavlja budućnost tvrtke, usmjerena je na dugoročne ciljeve te predstavlja idealnu sliku tvrtke kakva želi

¹² Ibid, str. 85

postati u budućnosti. „Općenito se smatra da dobro oblikovana izjava o viziji mora imati ove karakteristike: ¹³

- kratka, općenita i apstraktna: mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću
- specifična: mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća; u isto doba ograničenja moraju biti široko formulirana kako bi dopustila razvoj novih inicijativa
- ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička: mora poticati zaposlenike i davati usmjerenje za inicijativu, kreativnost i promjene
- prepoznatljiva svakome: izvodljivost nije otvorena za raspravu
- svatko u poduzeću treba biti uključen u proces razvoja vizije
- vremenski je ograničena
- povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća i vezana za potrebe potrošača
- uključuje etičke standarde i kulturne komponente.“

Misija predstavlja primarni razlog zbog kojeg tvrtka postoji i posluje te ističe njegove osnovne vrijednosti. Mora biti smisljena, kratka, jasna i jedinstvena, kako bi što jednostavnije približila ciljeve i svrhu poslovanja zaposlenicima, klijentima i kupcima. Misija tvrtke je sustav poruka koje ukazuju na svrhu postojanja tvrtke, a time istodobno i na karakteristike kupca, s obzirom na kupčeve želje i njegove specifične potrebe, kao i sredstva i tehnologije kojima se mogu proizvoditi proizvodi za zadovoljavanje tih potreba (tablica 1).¹⁴

Tablica 1 prikazuje osnovne elemente misije tvrtke, koji služe kao temelj za definiranje smjera poslovanja i ključnih vrijednosti. Svaki od elemenata odgovara na važno pitanje o tvrtki, od njezine svrhe i aktivnosti do ciljne skupine, metoda rada i društvene odgovornosti.

¹³ Buble, M. et. al.: op. cit., str 89

¹⁴ Mencer, I.: op. cit., str. 175

Tablica 1 Elementi misije

Elementi misije	Objašnjenje
Tko smo?	Definira sami poslovni sustav, opisuje njegovu svrhu postojanja i vrijednosti za koje se zalaže.
Što radimo?	Odnosi se na opis aktivnosti, usluga ili proizvoda koje tvrtka nudi na tržištu. Može obuhvatiti istraživanje, razvoj, proizvodnju, distribuciju, prodaju, marketinške aktivnosti, i dr. ovisno o vrsti poslovanja.
Za koga radimo?	Identifikacija ciljanje skupine omogućuje bolje razumijevanje, kome su usluge ili proizvodi namijenjeni radi pružanja optimalnog zadovoljenja njihovih potreba
Kako radimo?	Stavlja se naglasak na strategiju i procese koje tvrtka koristi u svrhu ostvarivanja svojih ciljeva kako bi se razlikovali od konkurencije. Što uključuje na koji način se proizvodi ili usluge razvijaju te na koji način se upravlja ljudskim potencijalima, tehnologijom, financijama i dr
Zašto radimo?	Tvrtka naglašava svoj doprinos društvu, ekonomiji i okolišu na način da usklađuje svoje sa potrebama društva odnosno šire zajednice. Na primjer: sudjelovanje u programima za očuvanje okoliša, podrška obrazovanju, otvaranje novih radnih mjesta, gospodarski rast i dr.

Izvor: Izrada autora prema: Mencer, I.: Strateški menadžment upravljanje razvojem poduzeća, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2012., str.173

Zaključno, elementi misije tvrtke predstavljeni u (tablici 1) pomažu u oblikovanju jasnog i sveobuhvatnog smjera poslovanja. Definiranjem tko smo, što radimo, za koga radimo, kako radimo i zašto radimo, tvrtka ne samo da utvrđuje svoje ciljeve i vrijednosti, već i osigurava usklađenost sa potrebama tržišta.

„Dosadašnja praksa zamišljanja misije prepoznaje devet komponenti: ¹⁵

- korisnike
- proizvode
- tržište
- tehnologiju
- brigu za oporavak
- filozofiju
- koncept
- brigu za javno mišljenje i
- zanimanje za zaposlene.“

Misija definira zadaću tvrtke, usmjerava je prema cijevima te određuje prioritete. Važno je da misija bude jasna, sažeta i poticajna kako bi motivirala zaposlenike i dioničare. Misija ima fokus na sadašnjosti i temeljnoj svrsi, dok vizija gleda prema budućnosti i cilju tvrtke.

Ciljevi su željeni rezultati koje tvrtka nastoji postići kako bi ostvarila svoju misiju i viziju. Oni predstavljaju smjernice prema kojima tvrtka usmjerava aktivnosti i potencijale, u svrhu postizanja određenih rezultata u zadanom vremenskom razdoblju. Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti, iskazuju što tvrtka treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kada je god to moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja. Ostvarenjem ciljeva, tvrtke ostvaruje svoju misiju.¹⁶

Postavljeni ciljevi trebaju biti „pametni ciljevi“, odnosno udovoljavati kriterijima akronima SMART. SMART je akronim engleskih riječi (*Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Time bound*) za niz smjernica koje pomažu u postavljanju ciljeva na način koji ih čini dostižnim. Postavljanjem SMART ciljeva, jasno se definiraju očekivanja i olakšava se praćenje napretka, što pridonosi učinkovitijem radu i boljem rezultatu.

¹⁵ Ibid, str. 176

¹⁶ Buble, M. et. al.: op. cit., str. 10

Slika 4 Smart ciljevi



Izvor: Izrada autora prema: M. Gonan Božac: Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, *Ekonomski pregled*, 53 (5-6) 525-536 (2002.)

SMART ciljevi su jasno definirani, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni ciljevi koji olakšavaju učinkovito planiranje i postizanje željenih rezultata.

Primjena SMART smjernica osigurava preciznost u definiranju ciljeva.

2.2.3. Formuliranje strategije

„Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije“.¹⁷

Formuliranje strategije zahtjevan je i složen proces koji zahtjeva dubinsku analizu eksterne i interne okoline tvrtke. Taj proces uključuje nekoliko važnih komponenata koje pomažu menadžerima objektivno sagledati okolinu i razumjeti trenutnu situaciju

¹⁷ Ibid

tvrtke te donijeti najbolje odluke za budući razvoj i smjer poslovanja, s ciljem održavanja konkurentske prednosti na tržištu.

Konkurentska prednost može se opisati kao prednost koju tvrtka stječe u odnosu na konkurente, posjedovanjem posebnosti (jedinostveni proizvodi ili usluge, tehnološka prednost i dr.) koje joj omogućuju da se istakne i razlikuje od drugih tvrtki na tržištu.¹⁸

„Porter, razmatrajući osnovne konkurentske prednosti sa širinom konkurentskog područja, identificira tri generičke konkurentske strategije: strategiju troškovnog vodstva koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji, (2) strategiju diferencijacije u cijeloj industriji i (3) strategiju fokusiranja, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom.“¹⁹

- Strategija vodstva u troškovima predstavlja poslovni model kojemu je cilj postizanje prednosti nad konkurencijom, na način da tvrtka smanjuju troškove proizvodnje, distribucije i operative troškove. Što im omogućava prodaju proizvoda iz vlastitog asortimana po nižoj cijeni u odnosu na konkurente te na taj način privlače kupce. Naglasak je na važnosti smanjenja troškova i efikasno upravljanje resursima. Primjer strategije vodstva u troškovima je tvrtka Offertissima čija je djelatnost prodaja proizvoda široke potrošnje po niskim cijenama.
- Strategija diferencijacije je poslovni model kojim se tvrtka nastoji izdvojiti od konkurencije tako što nudi jedinstvene proizvode ili usluge koje privlače kupce. Usmjereni su na kvalitetu, inovacije i izgradnju brenda te se prilagođavaju potrebama i željama kupaca čime se opravdava viša cijena proizvoda ili usluga. Primjer diferencijacije su modne kuće koje proizvode luksuzne parfeme npr. Dior, Tom Ford i dr. koji u proizvodnji koriste rijetke i visokokvalitetne sastojke, proizvodi su pakirani u ekskluzivnom pakiranju te imaju dugu tradiciju i ugled.

¹⁸ Buble, M. et. al.: op. cit., str. 144

¹⁹ Ibid

- Strategija fokusiranja je poslovni model kada se tvrtka orijentira na specifično područje tržišta ili ciljnu skupinu, pružanjem svojih usluga ili ponudom proizvoda. Može se reći da ova strategija prije svega zahtjeva razumijevanje potreba i želja ciljne skupine kako bi se tvrtke istakle i prilagodile svoje proizvode ili usluge. Primjer strategije fokusiranja je tvrtka Dyson koja se bavi proizvodnjom inovativnih kućanskih aparata npr. (uređaji za osobnu higijenu, usisavači, odvlaživači zraka itd.), njihova ciljna skupina su kupci koji traže inovaciju i kvalitetu te su za proizvod spremni platiti višu cijenu.

Odabir strategije poslovanja donosi se na temelju analize interne i eksterne okoline, zatim tvrtka razvija konkretne planove i aktivnosti kako bi implementirala odabrane strategije. Pri tom je važno da odabrana strategija bude realna i izvediva tj. da tvrtka ima resurse za njenu provedbu.

2.2.4. Implementacija strategije

„Implementacija strategije je ključni korak koji slijedi nakon što je strategija formulirana, podrazumijeva proces uspostavljanja odnosa koji se do neke naredne promjene strategije neprestano ponavljaju. Implementacija strategije ne pruža mogućnost za kreativnost.“²⁰

Implementacija strategije je dinamičan i složen proces koji viziju i planove tvrtke pretvara u konkretne aktivnosti. Zahtjeva stalno praćenje, učinkovitu komunikaciju, odgovarajuće resurse te prilagodbu na promjene u okruženju. Prilikom implementacije strategije nailazi se na neočekivane situacije i prepreke koje zahtijevaju brze i razborite odluke, radi čega je neophodna fleksibilnost kako bi se tvrtka prilagođavajući novonastalim okolnostima ostvarila postavljene ciljeve i time realizirala strategiju.

U poslovanju tvrtke implementacija strategije često je ključni element za opstanak na tržištu i predstavlja mjerilo napretka i uspjeha.

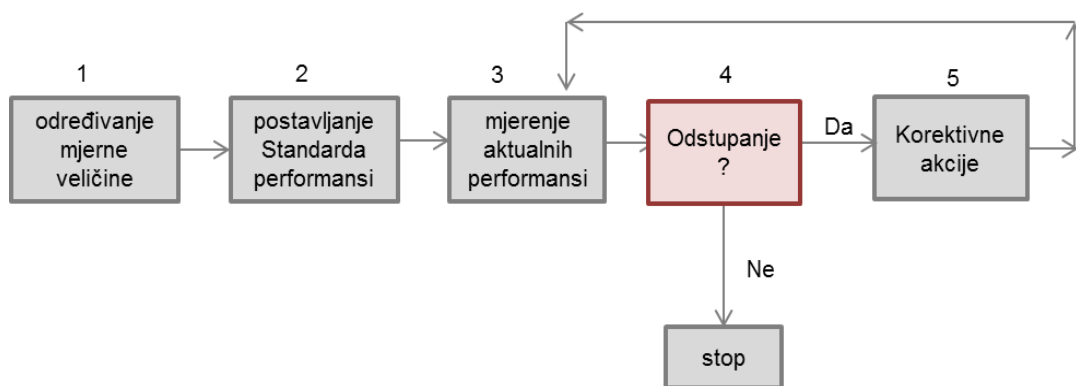
2.2.5. Kontrola i evaluacija

Strateška kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu

²⁰ Mencer, I.: op. cit., str. 286

osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. To se postiže nadgledanjem aktualnih performansi i njihovom komparacijom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje devijacija.²¹ Kontrola je proces nadzora, mjerenja i korekcije realizacije implementacije kako bi se osiguralo da su ciljevi tvrtke ili projekta uspješni.²² Može se podijeliti u nekoliko faza:²³ postavljanje standarda performansi, mjerenje stvarne izvedbe, određivanje veličine, odstupanja i korektivne radnje.

Shema 2 Model procesa kontrole



Izvor: Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 241

Model procesa kontrole predstavlja alat za strateške menadžere kako bi uspješno proveli implementaciju strategije.

„Navedene etape procesa strateške kontrole međusobno su usko povezane te čine kompaktnu cjelinu u kojoj svaka od tih etapa ima podjednaku važnost, pa time i podjednak utjecaj na uspješnost cjeline sustava kontrole.“²⁴

Strateška kontrola i evaluacija usmjerene su na nadzor i ocjenjivanje procesa strateškog menadžmenta, kako bi se osigurala operativnost i mogućnost daljnjeg razvoja tvrtke.

²¹ Buble, M. et. al.: op. cit., str. 12

²² Ibid, str. 241

²³ Mencer, I.: op. cit., str. 329-334

²⁴ Buble, M. et. al.: op. cit., str. 241

Evaluacija je proces kojim se procjenjuje uspješnost i učinkovitost određenog strateškog plana, što znači da se kroz analizu različitih elemenata strategije ispituje jesu li ciljevi postignuti, jesu li resursi korišteni na racionalan način i je li strategija doprinijela uspjehu projekta.

3. ANALIZA OKOLINE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Tvrtka ima karakteristike otvorenoga dinamičkog sustava što znači da je podložna utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Dok s jedne strane tvrtka utječe na okolinu, s druge strane okolina utječe na tvrtku. Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu na utjecaj tvrtke na tu okolinu, tada ta tvrtka zapada u krizu iz koje teško može izaći.²⁵

Tvrtka se može shvatiti kao otvoreni dinamički sustav, što znači da je kontinuirano povezana s okolinom i podložna njenim utjecajima. S jednog aspekta tvrtka svojim djelovanjem utječe na okolinu npr. kroz marketing, društveno odgovorno poslovanje i proizvodnju. S drugog aspekta okolina utječe na tvrtku putem raznih elemenata koji se odnose na tehnologiju, konkurenciju, ekonomske uvjete i trendove.

Ova međusobna interakcija između tvrtke i okoline presudna je za njezino funkcioniranje na tržištu. Tvrtka ima glavnu zadaću pratiti promjene i trendove u eksternoj okolini te se prilagođavati kako bi ostala konkurentna i uspješna. Međutim, kada faktori vanjske okoline, poput iznenadnih ekonomskih promjena ili nastanak novih tehnologija, poprime jak utjecaj, a tvrtka im se ne može prilagoditi, istoj prijeto nastanak krizne situacije. Za uspješno poslovanje potrebno je održavati ravnotežu prilagodbe promjenama koje neminovno nastaju i u eksternoj i u internoj okolini tvrtke.

3.1. Svrha i zadatak analize okoline

„Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Da bi se to

²⁵ Ibid, str. 15

postiglo, analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini.²⁶

Analiza eksterne okoline usmjerena je na prepoznavanje prilika i prijetnji koje proizlaze iz okruženja u kojem tvrtka posluje, dok se analiza interne okoline fokusira na jačanje snaga i eliminaciju svojih slabosti.

3.2. Pojmovno određenje eksterne okoline

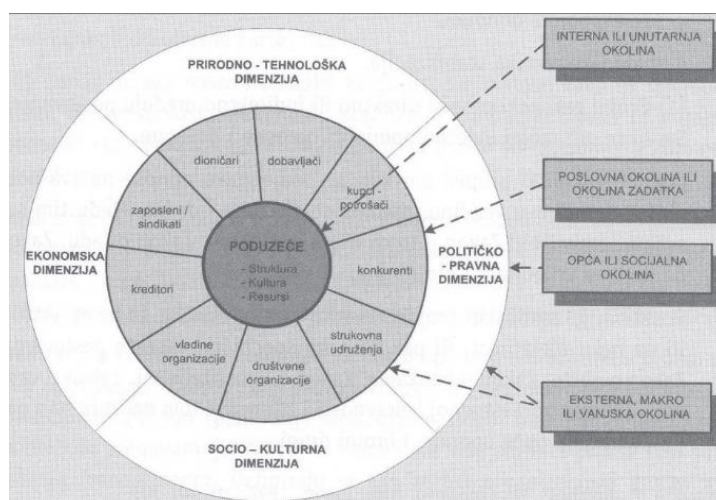
Eksterna ili vanjska okolina odnosi se na one dimenzije ili dijelove okoline koje se nalaze izvan tvrtke, a koji indirektno utječu na tvrtku i dijele na dva ključna segmenta:²⁷

- Opća ili socijalna okolina,
- poslovna ili okolina zadatka.

Tvrtka nema utjecaja na eksternu okolinu već se samo prilagođava promjenama koje se u njoj događaju.

Na slici 2 prikazana je struktura eksterne ili vanjske okoline koja obuhvaća sve vanjske čimbenike koji neizravno utječu na tvrtku.

Slika 5 Struktura okoline



Izvor: Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinergija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 18

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid, str. 17

3.2.1. Opća ili socijalna okolina

„Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (stoga se često naziva i udaljena okolina – *remote environment*) pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati.“²⁸

„Opća ili socijalna okolina prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline. Tipovi okoline jesu: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina.“²⁹

Prirodno – ekološka okolina obuhvaća sve prirodne (sirovine, voda, bioraznolikost, zagađenje, i dr.), i ljudske resurse koji mogu utjecati na poslovanje. Analiza obuhvaća procjenu utjecaja tvrtke na okoliš, prepoznavanje potencijalnih rizika i prilika te pridržavanje propisa i standarda zaštite okoliša.

„Znanstveno – tehnološka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Praćenje i poznavanje te dimenzije i njezinih pratećih aspekata pretpostavka je za ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, kao i za donošenje strateških odluka u unapređenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u poduzeću.“³⁰

Ukratko, znanstveno-tehnološka okolina predstavlja ključni faktor za uspjeh jer omogućava tvrtkama da budu u korak s modernim tehnološkim dostignućima te razvijaju i implementiraju inovativna rješenja.

„Ekonomska okolina temeljni je okvir za djelovanje poduzeća. Kroz tu dimenziju prelamaju se, indirektno, svi aspekti utjecaja na poduzeće, počevši od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje te politike zapošljavanja, pa sve do mjera monetarno-kreditne politike.“³¹

Ekonomska okolina indirektno utječe na sve aspekte poslovanja jer određuju uvjete tržišta te opću i ekonomsku situaciju u kojoj tvrtka posluje.

²⁸ Ibid, str. 19

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

„Političko-pravna okolina regulira društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u sklopu kojeg poduzeće djeluje. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.“³² Političko-pravna okolina obuhvaća zakone i pravila koji reguliraju poslovanje unutar određenog političkog sustava.

„Sociokulturna okolina uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću.“³³

Opća ili socijalna okolina obuhvaća širok spektar faktora koji utječu na poslovanje poduzeća, što uključuje društvene norme, običaje, vrijednosti, stavove i obrasce ponašanja, i dr. Stoga je važno da tvrtka prati sociokulturne trendove i prilagodi svoje poslovanje kako bi mogla odgovoriti na promjene u društvu i ostvariti održivi uspjeh.

Prema Bubleu dimenzije opće ili socijalne okoline mogu se radi lakše analize pojednostavljeno promatrati i kao pojedini tipovi okoline kako je prikazano u Tablici 2.

³² Ibid

³³ Ibid

Tablica 2 Dimenzije opće ili socijalne okoline

Dimenzija okoline	Faktori	Objašnjenje
Političko-pravna	politika i regulativa, porezna politika, stabilnost vlade, trgovinski sporazumi, radno pravo	Propisi o poslovanju, standardima i sigurnosti Porezni zakoni koji utječu na poslovanje Stabilnost političkog okruženja Uvjeti međunarodne trgovine i carine Prava radnika i uvjeti rada
Ekonomska	gospodarski rast, stopa inflacije, dohodak potrošača, nezaposlenost	Gospodarski rast i razvoj utječe na kupovnu moć i potražnju Inflacija utječe na cijene energenata, sirovina,.. Dohodak potrošača i nezaposlenost utječu na potrošačke navike i trendove
Socijalna-kulturna	kulturne karakteristike, povijesni faktor	Kulturne karakteristike podrazumijevaju sustav vrijednosti, obrazac ponašanja pojedinaca, grupa. Socijalni elementi su: politika zapošljavanja, plaća, i dr.
Demografska	demografski faktor, povijesni faktor	Raspoloživost ljudskih resursa, stupanj obrazovanja, starosna struktura stanovništva i dr. Povijesni faktori su tradicija i tradicionalne radne vještine
Znanstveno - tehnološka	tehnički faktori, tehnološki faktori, tehno-ekonomski faktori	Tehnički faktori – lokacije, način opskrbe sirovinama, energijom i dr. Tehnološki faktori – tehnološke inovacija, automatizacija,
Prirodna ili fizička	ekološka regulativa, prirodni resursi, prirodni uvjeti	Ekološka regulativa - propisi i zakoni vezani uz zaštitu okoliša. Prirodni resursi - dostupnost sirovina, energije, goriva, vode i dr. Prirodni uvjeti su reljef, konfiguracija zemljišta

Izvor: Obrada autora prema: Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 27

3.2.2. Metode i tehnike analize opće okoline

Za analizu opće ili socijalne okoline, koriste se sljedeće metode:³⁴

- skeniranje opće ili socijalne okoline,
- izrada ETOP profila,
- analiza i procjena ranjivosti,
- analiza i procjena tehnologije.

„Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline je analitički postupak u kojem se podvrgavaju analizi ključne dimenzije opće okoline (prirodno-ekološke, znanstveno-tehnološke, ekonomske, političko-pravne i sociokulturne).“³⁵

„Analiza profila prilika i prijetnji ili ETOP analiza (naziv je akronim engleskih riječi *Environment, Treath and Oportunity Profile*), najčešće se rabio u programiranju razvitka poduzeća. Njome se koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja.“³⁶ ETOP analiza je česta metoda koja se koristi za identifikaciju i evaluaciju vanjskih prilika i prijetnji koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Ova analiza pomaže tvrtki da prepozna faktore vanjskog okruženja koji bi mogli imati značajan utjecaj na njezinu uspješnost i konkurentnost, te da se pripremi i prilagodi tim faktorima kako bi ostvarila svoje poslovne ciljeve. ETOP analizu čine kratice engleskih riječi:³⁷

- *Environment* (okruženje, okolina) - predstavlja poslovno okruženje u kojem vanjski čimbenici djeluju na tvrtku pozitivno ili negativno. Vanjski čimbenici su: ekonomski, pravni, politički, ekološki i tehnološki.
- *Treath* (prijetnja) - predstavlja vanjske čimbenike koji mogu imati negativan utjecaj na poslovanje poduzeća te njegovu stabilnost. Ekonomska recesija, povećana konkurencija te promjene u potrošačkim navikama čine samo neke od prijetnji.
- *Oportunity Profile* (procjena prilika) – čine ju vanjski čimbenici koji imaju pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća. Prilike predstavljaju potencijal za rast i razvoj te poboljšanje i proširenje. Rast tržišta, globalizacija i tehnološki

³⁴ Ibid, str. 26

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid, str. 30

³⁷ Ibid, str. 31

napredak predstavljaju pozitivne prilike kojima je zadatak tvrtku učiniti uspješnijom i konkurentnijom.

„Procjena ranjivosti poduzeća započinje evidentiranjem podupirućih elemenata, tj. onih elemenata o kojima ovisi poduzeće, a nastavlja se klasificiranjem sila odnosno identificiranjem prijetnji koje mogu razoriti podupiruće elemente.“³⁸

Da bi se procijenila ranjivost tvrtke potrebno je identificirati ključne elemente koji mogu negativno utjecati na njezinu održivost i operativnost. Ti elementi mogu uključivati ljudske potencijale, informacijske sustave, dobavljače, financijske resurse partnere. Zatim slijedi analiza vanjskih sila odnosno prepoznavanje mogućih opasnosti koje bi mogle ugroziti ključne elemente i narušiti stabilnost tvrtke. Ovaj proces pomaže tvrtki u prepoznavanju mogućih rizika i omogućuje joj da se pripremi i odgovori na prijetnje.

„Analiza i procjena tehnologije još je jedna u nizu analiza koje se mogu uspješno primijeniti i u postupku identificiranja prilika i prijetnji. Opravdanje za njezinu upotrebu je u spoznaji da je tehnologija ključni čimbenik okoline i da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika ali i uzrokovati brojne prijetnje opstanku i razvitku poduzeća u budućnosti.“³⁹ Analiza i procjena tehnologije čine važne alate u modernom poslovanju. Ona uključuje praćenje i proučavanje trenutnih i budućih tehnoloških trendova kako bi se utvrdilo kako će te promjene utjecati na poslovanje tvrtke. Obzirom da se u svijetu događaju brze tehnološke promjene, uspjeh tvrtke sve više ovisi o sposobnosti prilagođavanja tim promjenama.

Analiza ključnih elemenata opće okoline pruža tvrtki detaljan uvid u vanjske faktore koji mogu utjecati na njezino poslovanje. U suvremenom, dinamičnom, poslovnom okruženju promjene su često nepredvidive i brzo se događaju. Primjerice, poslovanje za vrijeme pandemije COVID-19, kada su se mnoge tvrtke suočile sa radom u nepredvidivim uvjetima i promjenama u poslovanju koje su se brzo odvijale. Za opstanak na tržištu ključna je bila prilagodba okolini koja je zahtijevala brza i inovativna rješenja, na primjer rad na daljinu, digitalizacija, prilagodba ponude, implementacija sigurnosnih mjera, prilagodljivost i dr.

³⁸ Ibid, str. 32

³⁹ Ibid, str. 33

3.2.3. Poslovna okolina ili okolina zadataka

Poslovna okolina je najvažniji segment vanjske ili eksterne okoline tvrtke. Čine ju brojni akteri. S obzirom na činjenicu da svaka tvrtka posluje u specifičnoj okolini, to je i razumljivo da se unutar svake od navedenih skupina može pojaviti veliki broj aktera.⁴⁰

Poslovna okolina ili okolina zadataka obuhvaća sve vanjske faktore koji mogu utjecati na poslovanje. To su: dioničari, dobavljači, konkurenciju, kupci, zaposlenici, kreditori i ostale značajni sudionici.⁴¹

Svaki od njih može imati značajan utjecaj na poslovanje tvrtke, stoga je važno razumjeti njihove interese, potrebe i ponašanje kako bi se uspješno prilagodili okolini. Raznolikost sudionika unutar poslovne okoline čine ju složenom i dinamičnom što zahtjeva stalno praćenje i prilagodnu strategija kako bi poslovanje bilo uspješno.

Na slici 6 nalazi se devet temeljnih skupina sudionika poslovne okoline ili okoline zadataka.

Slika 6 Poslovna okolina ili okolina zadataka



Izvor: Izrada autora prema Buble, M. et. al.: Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 18

⁴⁰ Ibid, str. 35

⁴¹ Ibid, str. 20

Dioničare čine vlasnici dionica tvrtke koji imaju pravo na dio dobiti i sudjelovanje u odlučivanju o poslovanju. Tvrtke ili pojedinci koji opskrbljuju poslovni sustav sirovinama, robom ili uslugama potrebnima za poslovanje predstavljaju dobavljače. Kupci su osobe ili organizacije koje kupuju proizvode ili usluge tvrtke za vlastitu upotrebu. Tvrtke koje nude slične ili iste proizvode i usluge čine konkurente. Strukovna udruženja su organizacije koje okupljaju tvrtke iz iste industrije radi promicanja zajedničkih interesa. Društvene organizacije neprofitne su organizacije koje rade na unaprjeđenju zajednice i društva, često putem različitih programa i inicijativa. Institucije koje reguliraju i nadgledaju poslovanje tvrtke kroz zakone i propise jesu vladine organizacije te institucije koje posuđuju novac tvrtki predstavljaju kreditore. Organizacije koje zastupaju radnike i njihove interese, posebno u pregovorima o plaćama, uvjetima rada i pravima čine sindikati.

3.2.4. Metode i tehnike analize poslovne okoline

„U postupku analize poslovne okoline mogu se upotrijebiti slijedeće metode i tehnike:“⁴²

- skeniranje poslovne okoline,
- analiza konkurencije,
- *stakeholder* analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće).“

„Teorijski odnosno metodološki okvir za provedbu skeniranja poslovne okoline čini devet temeljnih skupina aktera poslovne okoline: (dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice i strukovna udruženja).“⁴³

Dimenzije poslovne okoline koje su važne za tvrtku svrstavaju se u posebnu tablicu te se izrađuje opis elemenata za svaku dimenziju. Svaki od tih elemenata označava se sa (+) za priliku koju tvrtka može iskoristiti, ili s (-) za prijetnju koja bi mogla predstavljati rizik za poslovanje.

„Polazeći od činjenice da su konkurenti jedna od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini ili okolini zadataka, neophodno je pristupiti analizi konkurencije

⁴² Ibid, str. 36

⁴³ Ibid

izabranog poduzeća.“⁴⁴ „U tu svrhu mogu se primijeniti dva postupka, i to: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije.“⁴⁵

„Analiza zainteresiranih za poduzeće ili *stakeholder* analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća.“⁴⁶ Analiza zainteresiranih strana za tvrtku je proces identifikacije i procjene svih grupa ili pojedinaca koji imaju interes ili utjecaj na poslovanje tvrtke. To su pojedinci ili grupe unutar tvrtke (zaposlenici, menadžeri, vlasnici, dioničari) te vanjski subjekti koji imaju interes u poslovanju tvrtke (kupci, dobavljači, investitori i dr.).

3.3. Pojmovno određenje interne okoline

„Interna okolina ili unutarnja okolina još se naziva i „okolinom poduzeća“ jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju poduzeće redovito ne može djelovati, u potpunosti pod utjecajem poduzeća.“⁴⁷ Interna okolina tvrtke obuhvaća sve unutarnje čimbenike koji izravno utječu na tvrtku uključujući organizacijsku strukturu, materijalne i ljudske resurse. Omogućava tvrtki razumijevanje resursa i kapaciteta, identifikaciju snaga koje se mogu iskoristiti te prepoznavanje slabosti.⁴⁸

3.3.1. Obilježja interne okoline

„Uz opća obilježja interne ili unutarnje okoline, kao što su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala, koja proizlaze iz terminološkog određenja interne okoline, posebna obilježja interne okoline vezana su za karakteristike svakoga pojedinog poduzeća. U tom smislu se može govoriti o snagama i slabostima kao posebnim obilježjima interne okoline, odnosno poduzeća.“⁴⁹

⁴⁴ Ibid, str. 39

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid, str. 41

⁴⁷ Ibid, str. 22

⁴⁸ Ibid, str. 26

⁴⁹ Ibid, str. 23

3.3.2. Metode i tehnike analize interne okoline

Metode i tehnike za analizu interne okoline obuhvaćaju izradu profila tvrtke, funkcijsku analizu interne okoline, analizu lanca vrijednosti i analizu performansi.⁵⁰ U (tablici 3) navedene su i objašnjene metode i tehnike analize interne okoline.

Tablica 3 Metode i tehnike analize interne okoline

Metode i tehnike	Alati
Izrada profila poslovnog sustava – provodi se kroz 4 glavne etape	<ul style="list-style-type: none">- identifikacija internih strateških faktora- komparacija strateških faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti- komparacija snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama u razvoju proizvoda, sposobnostima i resursima ključnih konkurenata te zahtjevima za uspjeh- izrada profila poduzeća
Funkcijska analiza interne okoline – predstavlja analizu ključnih faktora	<ul style="list-style-type: none">- marketing- financije i računovodstvo- proizvodnja, operacije, tehnika- ljudski resursi- menadžment kvalitete- informacijski sustavi- organizacija i opći menadžment
Analiza lanca vrijednosti – izvodi se iz 3 temeljne grupe aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">- aktivnosti po kojima se jedan od proizvoda razlikuje se od drugih istih proizvoda- aktivnosti koje smanjuju troškove u odnosu na konkurentski proizvod- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupca
Analiza resursa – rezultira procjenom koliko je poslovni sustav sposoban suočiti se s prijetnjama.	<ul style="list-style-type: none">- poslovni sustav treba identificirati i evaluirati svoje resurse

Izvor: Izrada autora prema; Buble, M. et. al., Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005. str. 47-59

⁵⁰ Ibid, str. 47-59

U tablici 3 prikazana je analiza tvrtke koja se koristi za identificiranje strateških prednosti i slabosti, evaluaciju poslovnih funkcija te optimizaciju resursa i aktivnosti unutar lanca vrijednosti. Učinkovita primjena ovih metoda može pomoći tvrtki da bolje razumije svoje unutarnje kapacitete i prilagodi svoje strategije kako bi ostvarila dugoročan uspjeh i konkurentsku prednost na tržištu.

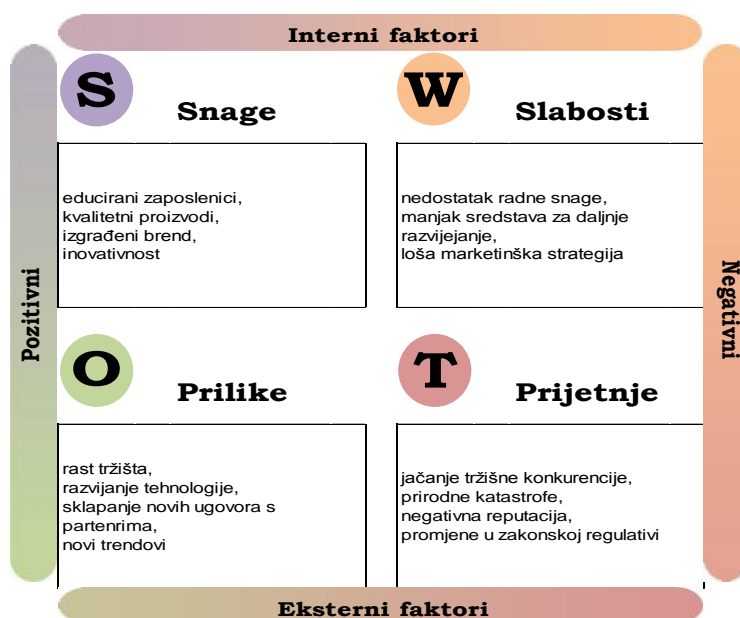
3.4. Objedinjavanje obilježja analize interne i eksterne okoline

Za objedinjavanje obilježja eksterne i interne okoline, moguće je koristiti sljedeće alate:⁵¹

- SWOT analiza,
- TOWS analiza.

SWOT analiza predstavlja alat koji se najčešće koristi u strateškom planiranju pomoću kojeg se identificiraju i analiziraju unutarnji i vanjski čimbenici. Ovom analizom omogućava se dublje sagledavanje položaja tvrtke na tržištu, definiranje faktora koji utječu na uspjeh te razvoj efikasnih poslovnih strategija. Ova analiza svodi se na izradu SWOT matrice (tablica 4).⁵²

Tablica 4 SWOT matrica



Izvor: Izrada autora prema: Gutić, D., Paliaga, M.: Strateški menadžment, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017. str. 72

⁵¹ Gonan Božac, M. (2008), SWOT analiza i TOWS matrica – Sličnosti i razlike, Economic research- Ekonomska istraživanja, 21(1), str. 19-34., Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453>,

⁵² Gutić, D., Paliaga, M.: Strateški menadžment, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017. str. 72.

Snage predstavljaju unutarnje resurse koji omogućuju tvrtki da djeluje učinkovito te da se istakne na tržištu. Slabosti su unutarnji čimbenici tvrtke koji predstavljaju ograničenja ili nedostatke u odnosu na konkurenciju. Prilike su vanjski čimbenici koji mogu tvrtki donijeti razne mogućnosti i pozitivne promjene. Prijetnje čine situacije koje mogu ugroziti poslovanje tvrtke ili negativno utjecati na njezine rezultate.

„Kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica.“⁵³

TOWS matrica je alat za strateško planiranje koji proširuje SWOT analizu, pomažući tvrtkama da bolje povežu vanjske i unutarnje čimbenike kako bi formulirale učinkovitije poslovne strategije. Za razliku od SWOT analize koja se prvenstveno fokusira na identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji, TOWS matrica se fokusira na stvaranje strategija koje koriste ove čimbenike.⁵⁴

„Strategije po TOWS matrici temelje se na promišljanju prikladnih kombinacija s lista snage, slabosti, prilika i prijetnji. Četiri se kombinacije strategija nazivaju: maksimaksi (snage - prilike), maksimini (snage - prijetnje), minimaksi (slabosti - prilike) i minimini (slabosti - prijetnje).“⁵⁵

Na tablici 5 prikazane su strategije po TOWS matrici koja pomažu tvrtkama kako iskoristiti snage i prilike te kako minimizirati slabosti i prijetnje za postizanje strateških ciljeva

⁵³ Gonan Božac, M.: op. cit., str. 19-34

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

Tablica 5 TOWS matrica

Unutarnje		
Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	<u>S - O strategija: Maxi- Maxi</u> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike.	<u>W - O strategija Mini-Maxi</u> Prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike.
Prijetnje (T)	<u>S - T strategija: Maxi-Mini:</u> Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama.	<u>W - T strategija Mini-Mini</u> Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo.

Izvor: Gonan Božac, M. (2008). 'SWOT analiza I TOWS matrica – sličnosti I razlike', Economic research - Ekonomska istraživanja, 21(1), str. 19-34. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21453> (13.06.2024.)

Prema TOWS matrici moguće je definirati sljedeće strategije:⁵⁶

- S - O strategija snaga i prilika (Maxi-Maxi) - cilj ove strategije je iskoristiti interne snage tvrtke kako bi se maksimalno iskoristile vanjske prilike.
- W - O strategija slabosti i prilika (Mini-Maxi) - strategija se fokusira na smanjenje internih slabosti kako bi se iskoristile vanjske prilike.
- S - T strategija snaga i prijetnji (Maxi-Mini) - cilj ove strategije je iskoristiti snage tvrtke kako bi se smanjio utjecaj vanjskih prijetnji. Ovdje se snage koriste za obranu od prijetnji ili za njihovo minimiziranje.
- W - T strategija slabosti i prijetnji (Mini-Mini) - ova strategija se primjenjuje u nepovoljnoj situaciji kada tvrtka ima interne slabosti i suočava se s vanjskim prijetnjama.

⁵⁶ Ibid

4. ANALIZA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE NA PRIMJERU TVRTKE GLOBALNA HRANA d.o.o.

Globalna hrana d.o.o. (u daljnjem tekstu. McDonald's Hrvatska) nositelj je franšize McDonald's za područje Republike Hrvatske, sa sjedištem u Zagrebu. Osnovna djelatnost tvrtke Globalna hrana d.o.o. McDonald's je priprema i usluživanje hrane. Sukladno važećim odredbama Zakona o računovodstvu spada u skupinu velikih poduzetnika, u privatnom je vlasništvu od osnivanja. McDonald's se razvio putem modela franšize, pri čemu 90 % restorana nije u vlasništvu same tvrtke, već su u vlasništvu i njima upravljaju neovisni poduzetnici koji korporaciji plaćaju tantijeme i naknade.⁵⁷

Tablica 6 predstavlja osnovne informacije o tvrtki McDonald's, jednoj od najvećih svjetskih lanaca brze hrane.

Tablica 6 Pregled osnovnih podataka o tvrtki McDonald's

Naziv tvrtke	McDonald's Corporation
Logo	
Službeni slogan	"I'm Lovin' It"
Osnivači	Richard i Maurice McDonald
Djelatnost	Ugostiteljstvo
Godina osnutka	1940.
Sjedište	Chicago, Illinois, SAD
Broj restorana (2023)	41 322
Broj zaposlenika (2023.)	2 000 000
Zemlje	119
Neto dobit (2023.)	8,47 mlrd USD
Ukupni prihod (2023.)	25,49 mlrd USD

Izvor: Izrada autora prema podacima preuzetim sa: Statista.com

<https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonalds-corporation-since-2005/>, (28.07.2024.)

⁵⁷ McDonald's, <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/faq/business.html> (20.08.2024)

Tvrtka je osnovana 1940. godine, a sjedište joj je u Chicagu, SAD. McDonald's je prisutan u 119 zemalja s 41 322 restorana širom svijeta (podaci iz 2023. godine) te broji približno 2 000 000 zaposlenika. U 2023. godini, McDonald's je ostvario neto dobit od 8,47 mlrd. dolara uz ukupni prihod od 25,49 mlrd. dolara. Njihova osnovna djelatnost je ugostiteljstvo, s naglaskom na brzu hranu.

Prvi restoran u Hrvatskoj otvoren je 1996. godine u Jurišićevoj ulici u Zagrebu, što je ujedno ulazak jednog od najvećih svjetskih lanaca brze hrane na hrvatsko tržište. U proteklih 28 godina otvoreno je 46 restorana u 17 gradova (Varaždin, Koprivnica, Bjelovar, Velika Gorica, Sisak, Karlovac, Osijek, Slavonski Brod, Vukova Gorica, Rijeka, Poreč, Rovinj, Pula, Zadar, Šibenik i Split). Restorani se često nalaze na prometnim lokacijama kao što su trgovački centri, glavne prometnice, autobusni i željeznički kolodvori i turistička mjesta. Zapošljavaju oko 3 600 djelatnika te svakodnevno poslužuju oko 50 000 gostiju. Kao dio globalne McDonald's mreže, Globalna hrana d.o.o. slijedi franšizni model poslovanja koji uključuje, stroge standarde i smjernice u vezi s operativnim postupcima, dizajnom restorana te marketinškim aktivnostima.

„McDonald's primjenjuje nekoliko poslovnih modela:⁵⁸

- Razvojne licence
- Tradicionalno franšiziranje
- Podružnice
- Restorani koje vodi tvrtka“

Razvojne licence je vrsta franšiziranja u kojem primatelj licence snosi sve troškove ulaganja i odgovornost za poslovanje također je dužan osigurati financijska sredstva i za kupnju nekretnine. Iako McDonald's ne ulaže vlastiti kapital, dobiva postotak od prodaje te početnu naknadu. Nije obvezan pružiti primatelju licence podršku i obuku. Najviše restorana koji posluju temeljem razvojne licence nalazi se u Latinskoj Americi i na Karibima oko 1 900 restorana.

Tradicionalno franšiziranje predstavlja najdjelotvorniji poslovni model za McDonald's. Tvrtka sklapa dugoročne najmove ili posjeduje zemljišta na kojem su restorani izgrađeni. Franšizer plaća kompaniji minimalnu najamninu na period od 20 godina te

⁵⁸ The business model analyst, <https://businessmodelanalyst.com/mcdonalds-business-model/>, (18.06.2024.)

kontinuiranu naknadu za franšizu. Osim toga, franšizer je odgovoran za troškove vezane uz natpise i unutarnje uređenje restorana, dok od McDonald'sa dobiva obuku i podršku. Ova struktura omogućava McDonald'su stabilan i predvidljiv tok prihoda, istovremeno održavajući visoku profitabilnost uz niske operativne troškove. Globalna hrana d.o.o. nositelj je franšize za područje Republike Hrvatske.

Podružnice predstavljaju vrstu franšize koja dobiva najmanja ulaganja od McDonald'sa, pri čemu se također uzimaju u obzir vlasnička ulaganja. Ovaj poslovni model najčešće se primjenjuje u Kini i Japanu, gdje kompanije plaćaju određeni postotak svojih prodajnih prihoda kao naknadu za korištenje McDonald'sovih proizvoda.

McDonald's posjeduje nekoliko svojih restorana, gdje zapošljava osoblje i upravlja nabavom. No, njihov cilj je da samo 5% restorana budu u vlasništvu tvrtke, dok bi 95% trebalo biti u vlasništvu i pod upravljanjem franšiznih partnera.

Najprofitabilniji poslovni model za McDonald's je tradicionalna franšiza, koja im omogućava da zarade do 82% prihoda od svojih franšiza. U usporedbi s tim, restorani koje tvrtka direktno vodi donose im samo oko 16% prihoda.

4.1. Analiza opće ili socijalne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.

Poslovanje međunarodnih korporacija, poput McDonald'sa, uvelike ovisi o općoj i socijalnoj okolini zemlje u kojoj posluju. McDonald's u Hrvatskoj nije iznimka te se suočava s nizom izazova i prilika koje proizlaze iz specifičnih ekonomskih, društvenih, kulturnih i regulatornih faktora.

Hrvatska, kao članica Europske unije, pruža stabilno ekonomsko okruženje koje privlači velike međunarodne kompanije. Ekonomska stabilnost i rast BDP-a pozitivno utječu na kupovnu moć građana, što ima direktan utjecaj na prodaju. Turizam, koji je jedan od glavnih sektora hrvatskog gospodarstva, dodatno doprinosi povećanju broja posjetitelja McDonald'sovih restorana, posebno u turističkim središtima poput Zagreba, Splita, Zadra i Rovinja. Međutim, ekonomski izazovi, poput recesije mogu negativno utjecati na poslovanje, jer smanjuju kupovnu moć i posjećenost restorana.

Promjene u potrošačkim navikama i društvene promjene imaju veliku ulogu u poslovanju McDonald'sa. U posljednje vrijeme povećana je svijest o zdravoj prehrani i održivom razvoju što značajno utječe na industriju općenito. Nadalje,

hrvatski kupci sve više su skloni lokalnim i domaćim proizvodima, što predstavlja izazov za strane multinacionalne lance brze prehrane, McDonald's je reagirao na te trendove uvodeći sastojke iz lokalnih izvora (voće, povrće, mliječni proizvodi, i dr.).

McDonald's jedan je od primjera kako tvrtka može upravljati složenim društvenim i kulturnim okruženjem prilagođavajući svoje proizvode, poslovanje i strategije. Prilagođavanjem lokalnim ukusima, ekološkim inicijativama, podržavanjem lokalnih zajednica, reagiranjem na promjene u potrošačkim navikama i prihvaćanjem tehnoloških inovacija, McDonald's održava svoju poziciju vodećeg globalnog lanca brze hrane. U svijetu koji se neprestano mijenja sposobnost prilagodbe i inovacije ključna je za dugoročni uspjeh.

4.1.1. Ekonomski faktori

McDonald's, kao globalni lanac brze hrane, podložan je različitim ekonomskim faktorima koji mogu utjecati na njegovo poslovanje u Hrvatskoj. Promatrani ekonomski faktori u radu su cijene sirovina, ekonomska stabilnost, konkurencija i porezna politika.

Promjene cijena sirovina mesa, povrća i ostalih namirnica direktno utječu na troškove McDonald'sa. Trenutno stanje na tržištu pokazuje da su cijene u porastu, to može potaknuti traženje jeftinijih alternativa ili prilagodbu u ponudi hrane ili povećati cijenu svojih proizvoda. McDonald's je poznat po visokim standardima kvalitete te je izvjesno da neće ugroziti kvalitetu svojih proizvoda. Opća ekonomska situacija u Hrvatskoj, kao što su stopa inflacije, nezaposlenost i dohodak kupaca, utječe na potrošačko ponašanje. U periodima gospodarske stagnacije ili recesije, kupci mogu biti skloniji birati jeftinije opcije hrane, što može utjecati na McDonald's kao i druge restorane. Konkurencija u industriji brze hrane također može utjecati na McDonald's. Prisutnost drugih lanaca ili lokalnih restorana može potaknuti McDonald's da se prilagodi promjenama. Povećana konkurencija može smanjiti tržišni udio i natjerati McDonald's na prilagodbu ponude i cijena. Porezne politike koje se odnose na prehrambenu industriju, uključujući poreze na hranu ili poreze na dobit, mogu utjecati na profitabilnost McDonald'sa i njihovu sposobnost ulaganja u ekološke inicijative ili tehnološke inovacije.

4.1.2. Sociokulturni faktori

Sociokulturni faktori koji utječu na McDonald's uključuju različite aspekte društvenog i kulturnog okruženja u kojem tvrtka posluje. Ovi faktori pomažu boljem razumijevanju ponašanja kupaca i omogućuju prilagodbu poslovanja njihovim potrebama. Promatrani sociokulturni faktori u radu su trendovi u prehranbenim navikama, demografski trendovi i društvene mreže.

Sve veća svjesnost o zdravoj prehrani i negativnim učincima brze hrane utječe na poslovanje McDonald'sa. Mnogi njihovi proizvodi se smatraju nezdravima zbog visokog sadržaja kalorija, zasićenih masti, šećera i soli. McDonald's je posljednjih godina uveo nekoliko zdravijih opcija u svoju ponudu kako bi odgovorio na rastuću potražnju za zdravijom hranom i prilagodio se promjenama u prehranbenim navikama potrošača. Međutim još uvijek postoji prostor za napredak i proširenje ponude. Demografski trendovi imaju značajan utjecaj na poslovanje tvrtke poput McDonald'sa jer utječu na potražnju za njihovim proizvodima i uslugama. U zemljama sa starijim stanovništvom, potrošačke navike se često mijenjaju. McDonald's se može prilagoditi tim demografskim trendovima kroz inovacije u ponudi hrane, marketinške kampanje usmjerene prema određenim skupinama kupaca, prilagodbu ambijenta i ponude restorana. Mlađa populacija često posjećuje restorane McDonald'sa zbog praktičnosti, ukusne hrane i raznovrsne ponude. Također, McDonald's nudi razne promotivne ponude i popuste koji privlače mlađu populaciju. Važan je i odabir lokacija koje su popularne među mladima, kao što su trgovački centri, studentski kampusi ili urbana područja gdje brza hrana postaje popularna zbog načina života i potrebe za brzim obrocima. Društvene mreže imaju značajan utjecaj na poslovanje McDonald'sa u Hrvatskoj, kao i na poslovanje svih ostalih tvrtki. Kako bi se povezao sa svojim kupcima, promovirao proizvode, događaje te odgovarao na upite McDonald's, aktivno je prisutan na raznim društvenim platformama (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok i Twitter). Facebook služi kao platforma za objavljivanje novosti o proizvodima, nagradnim igrama te sadržajima koji su vezani uz razne promotivne kampanje. Između ostalog koristi se kao kanal za interakciju s kupcima. Na Instagramu naglašava vizualno atraktivan sadržaj, priče iz restorana i razne događaje, uključujući fotografije kako bi prikazao svoje proizvode na način koji će pobuditi apetit i zainteresirati kupce.

McDonald's Hrvatska putem YouTube kanala objavljuje kratke promotivne i duže videozapise, poput priča o zaposlenicima te oglase. Ovaj kanal omogućuje prikazivanje detaljnijeg sadržaja koji se ne može prenijeti kroz kratke formate na drugim platformama. TikTok platforma služi za povezivanje s mlađom populacijom kroz dinamičan, zabavan i interaktivan sadržaj. Twitter je manje popularan u Hrvatskoj u usporedbi s drugim platformama, služi za dijeljenje kratkih novosti, informacija o proizvodima i aktualnim promocijama.

4.1.3. Tehnološki faktori

Tehnološki faktori analize okoline McDonald'sa obuhvaćaju sve tehnološke trendove, inovacije i promjene koje utječu na poslovanje i strategiju kompanije. Promatrani tehnološki faktori u radu su informacijska tehnologija (IT) sustavi, automatizacija u proizvodnji hrane i sigurnost podataka.

McDonald's koristi sofisticirane IT sustave za upravljanje narudžbama, inventarom i operativnim procesima. Uvođenje naprednih IT sustava može poboljšati učinkovitost i smanjiti troškove poslovanja. Međutim korištenje naprednih IT sustava može imati prednosti i izazove. Izazovi su: visoki početni troškovi, prilagodba poslovnih procesa, rizik od tehničkih poteškoća, ovisnost o tehnologiji i potreba za obukom osoblja. Prednosti: povećana učinkovitost, bolje upravljanje zalihama, brža obrada narudžbi. McDonald's istražuje mogućnosti automatizacije u procesu pripreme hrane, što može smanjiti potrebu za radnom snagom, ubrzati procese i poboljšati dosljednost kvalitete te promijeniti način na koji se hrana priprema i poslužuje u restoranima. Međutim, ona sa sobom nosi niz prednosti ali i izazova. Jedan od ključnih izazova je održavanje ravnoteže između tehnološkog napretka i očuvanja ljudskog kontakta u usluzi. Sigurnost podataka je kritična komponenta svakog modernog poslovanja, a posebno za velike kompanije poput McDonald'sa. S obzirom da McDonald's prikuplja i obrađuje osobne podatke kupaca putem različitih digitalnih platformi, važno je osigurati visoke standarde sigurnosti podataka kako bi se zaštitila privatnost kupaca. Obvezni su pridržavati se Opće uredbe EU-a o zaštiti podataka (GDPR) koji je najstroži zakon o privatnosti i sigurnosti na svijetu.

4.1.4. Pravni i regulatorni faktori

Pridržavanje pravnih i regulatornih faktora neophodno je za uspješno poslovanje. Nepoštivanje zakona može rezultirati visokim kaznama, pravnim sporovima, ili čak zatvaranjem poslovnica. McDonald's mora stalno pratiti i prilagođavati svoje poslovanje kako bi bio u skladu s promjenama u zakonodavnom okruženju. Promatrani pravni i regulatorni faktori u radu su zakon o radu, sanitarni i zdravstveni propisi, zakon o zaštiti potrošača i zakoni i propisi zaštite okoliša.

Hrvatski zakoni o radu reguliraju radne uvjete, minimalnu plaću, radno vrijeme, sigurnost na radu te prava i obveze radnika i poslodavaca. McDonald's mora osigurati da njihovi ugovori o radu, radni uvjeti i plaće budu u skladu sa hrvatskim zakonima. To uključuje i pridržavanje pravila o zapošljavanju maloljetnika, studenata i sezonskih radnika, što je posebno važno za McDonald's zbog specifičnosti njihovog poslovanja. Utjecaj zakona o radu na poslovanje je izuzetno velik, može povećati troškove rada, smanjiti fleksibilnost radnog vremena, nametnuti strože standarde sigurnosti i zdravlja i dr. Higijenski standardi u prehrambenoj industriji su strogo regulirani. McDonald's mora osigurati da svi njihovi objekti i procesi zadovoljavaju visoke standarde sanitarnih i zdravstvenih propisa kako bi se spriječile kontaminacije hrane i osigurala sigurnost kupaca. Hrvatski Zakon o zaštiti potrošača osigurava prava potrošačima te regulira odnose između kupaca i trgovaca. McDonald's mora osigurati da su svi njihovi proizvodi točno opisani, cijene istaknute te da su svi promotivni materijali i oglašavanje u skladu s pravilima. Hrvatski zakoni i regulative o okolišu obuhvaćaju upravljanje otpadom, recikliranje, smanjenje emisija plinova, i korištenje održivih materijala. McDonald's u Hrvatskoj mora poštovati ove regulative, što može uključivati i implementaciju programa za smanjenje plastičnog otpada, recikliranje ambalaže, te odgovorno upravljanje otpadom iz kuhinja i dr.

4.1.5. Metode i tehnike analize opće ili socijalne okoline na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o.

Skeniranje ili oštro motrenje kao jedna od metoda i tehnika analize opće okoline provedena je na primjeru tvrtke McDonald's Hrvatska u kojoj će se analizirati ključne dimenzije opće okoline. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje analizu različitih dimenzija opće ili socijalne okoline u odnosu na prilike i prijetnje, s faktorima koji utječu na poslovanje.

Tablica 7 Analiza dimenzija i elemenata opće okoline tvrtke McDonald's Hrvatska

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prilika - prijetnja	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika - prijetnji
1. Politička okolina				
stabilnost vlade	+	+3	7	+21
porezna politika	-	-4	8	-32
2. Ekonomska okolina				
ekonomski rast	+	+3	6	+18
kupovna moć	-	-4	7	-28
stopa nezaposlenosti	-	-3	6	-18
3. Socio-kulturna okolina				
demografski trendovi	-	-5	9	-45
zdravstveni trendovi	-	-4	7	-28
promjena životnog stila	+	+4	6	+24
4. Znanstveno - tehnološka okolina				
razvoj novih proizvoda	+	+2	6	+12
digitalizacija	+	+3	7	+21
nove tehnike u pripremi hrane	+	+3	7	+21
5. Pravna okolina				
zakon o radu	-	-3	8	-24
zdravstveni i sigurnosni propisi	+	+4	8	+32
6. Ekološka okolina				
održivi razvoj	+	+4	7	+28
zaštita okoliša	+	+4	6	+24
UKUPNO				+26

Izvor: Izrada autora prema Buble, M. et. al., Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005. str. 29

Tablica 7 prikazuje analizu vanjskih faktora koji utječu na poslovanje McDonald'sa u Hrvatskoj te ukupan rezultat same analize iznosi +26 gdje je vidljivo da okolina ima pozitivan utjecaj na ovu djelatnost. Unatoč izazovima, McDonald's u Hrvatskoj ima značajne prilike za rast i razvoj, posebno kroz inovacije, digitalizaciju i održivi razvoj. Najveće prijetnje za McDonald's u Hrvatskoj proizlaze iz ekonomskih i socio-kulturnih

promjena, poput smanjenja kupovne moći, visokih stopa nezaposlenosti, promjena u demografskim i zdravstvenim trendovima te u poreznoj politici.

U nastavku slijedi tablica 8 koja prikazuje analizu različitih dimenzija opće ili socijalne okoline u odnosu na prilike i prijetnje, s faktorima koji utječu na poslovanje.

Tablica 8 Izračun prosječne razine utjecaja i važnosti faktora za tvrtku McDonald's Hrvatska

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prosječna ocjena utjecaja faktora	Prosječna ocjena važnosti faktora
1. politička okolina	$(3-4):2=-0,5$	$(7+8):2=7,5$
2. ekonomska okolina	$(3-4-3):3=-1,33$	$(6+7+6):2=9,5$
3. socio-kulturna okolina	$(-5-4+4):3=-1,67$	$(9+7+6):3=7,33$
4. znanstveno-tehnološka okolina	$(2+3+3):3=+2,67$	$(6+7+7):3=6,67$
5. pravna okolina	$(-3+4):2=0,5$	$(8+8):2=8$
6. ekološka okolina	$(4+4):2=+4$	$(7+6):2=6,5$

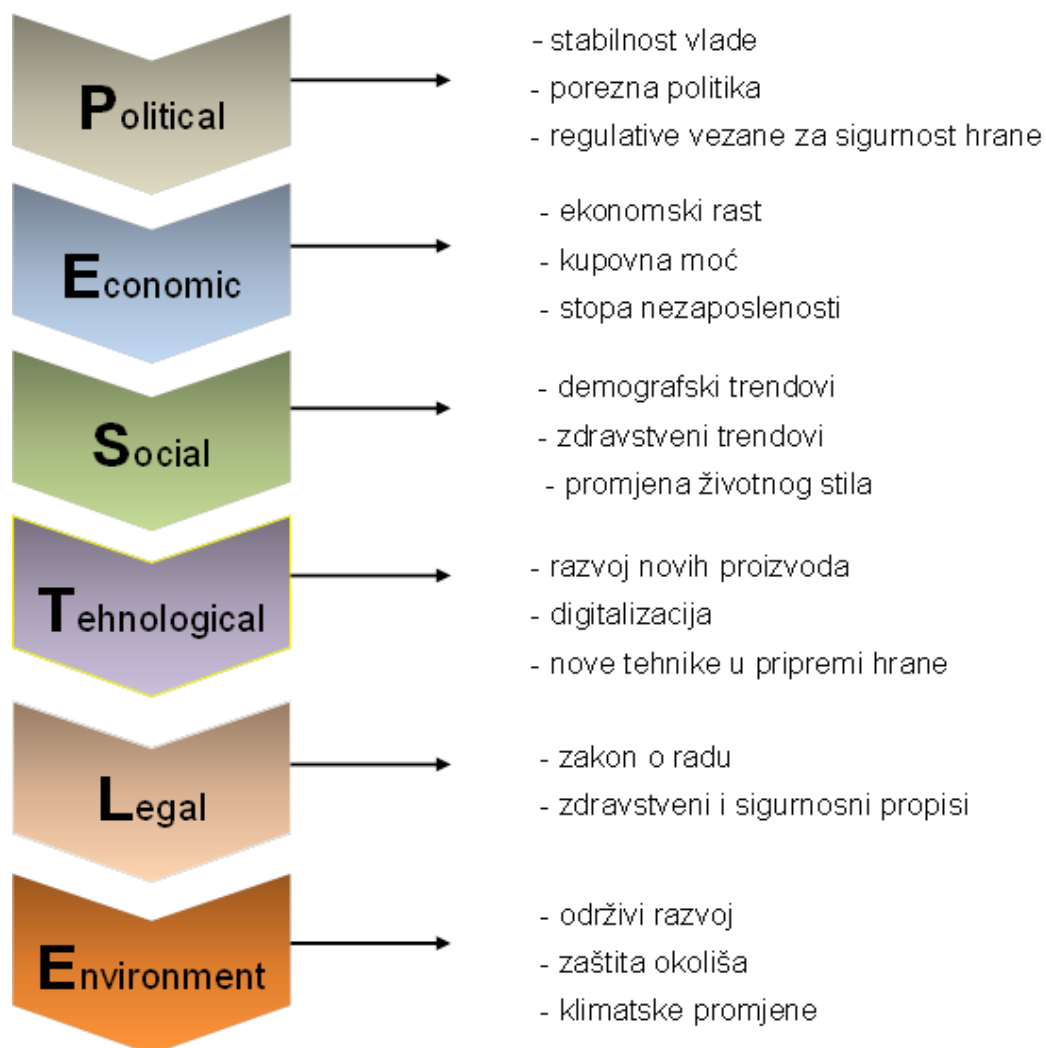
Izvor: Izrada autora prema Buble, M. et. al., Strateški menadžment, Sinergija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005. str. 30

Politička okolina trenutno ima relativno nizak utjecaj na poslovanje McDonald'sa u Hrvatskoj, ali je njena važnost visoka. Ekonomska okolina pokazuje umjeren utjecaj, međutim njena važnost je izrazito visoka. To znači da McDonald's mora pažljivo pratiti ekonomske pokazatelje kao što su stopa nezaposlenosti, inflacija i kupovna moć potrošača. Socio-kulturna okolina, koja uključuje promjene u društvenim sklonostima i stilovima života, ima značajan utjecaj na poslovanje McDonald'sa i visoku važnost. Značajan utjecaj i važnost na poslovanje McDonald'sa ima znanstveno-tehnološka okolina. Tehnološke inovacije, poput digitalizacije narudžbi, automatizacije u restoranima, mogu značajno poboljšati operativnu efikasnost. Pravna okolina u Hrvatskoj je vrlo važna za McDonald's, ali trenutni zakonski okvir ne predstavlja značajnu prepreku, što im omogućava da posluju bez većih poteškoća. Ovo ukazuje na potrebu da McDonald's bude u stalnom skladu sa zakonodavstvom i regulativama, posebno u područjima kao što su sigurnost hrane, zaštita potrošača i radna prava. Ekološka okolina ima najveći utjecaj i također je vrlo važna za McDonald's u Hrvatskoj. Iako trenutni utjecaji variraju, važnost svakog od

ovih faktora naglašava potrebu za proaktivnim upravljanjem i kontinuiranim praćenjem kako bi se osigurala stabilnost i rast poslovanja.

Skeniranje opće ili socijalne okoline je proces prikupljanja i analize informacija o vanjskim čimbenicima koji utječu na poslovne aktivnosti tvrtke. PESTLE analiza je alat u obliku tablice koji omogućuje vizualno predstavljanje utjecaja opće okoline.

Slika 7 PESTLE analiza



PESTLE analiza za McDonald's u Hrvatskoj ukazuje na to da poslovno okruženje sadrži i prilike i izazove. Politička stabilnost i članstvo u EU predstavljaju prednosti, dok ekonomski uvjeti i promjene u društvenim sklonostima mogu biti izazovni. Tehnološki napredak i usklađivanje s ekološkim standardima stvaraju mogućnosti za poboljšanje poslovanja. Pravne regulative su stroge i jasne, ali porezna politika, koja je sklona promjenama, može predstavljati izazov.

4.2. Analiza poslovne ili okoline zadatka tvrtke Globalna hrana

d.o.o.

Ova analiza usredotočit će se na vanjske faktore koji mogu utjecati na poslovanje McDonald'sa u Hrvatskoj, uključujući karakteristike kupaca, konkurenciju, odnose s dobavljačima i ulogu zaposlenika, ako bi se razumjeli njihovi interesi i potrebe.

4.2.1. Kupci

McDonald's kupci su vrlo raznovrsna skupina ljudi koja uključuje ljude svih dobnih skupina, različitih stilova života, ekonomskog statusa te prehrambenih sklonosti.

Dobna skupina: Kupce McDonald'sa čine sve dobne skupine, od djece i adolescenata do odraslih i starijih osoba. Restoran privlači obitelji s djecom zbog svoje dječje ponude (*Happy Meal*), ali i mlade i starije odrasle koji traže brzi obrok ili užinu.

Stil života: McDonald's je popularan među ljudima koji žive brzim ili urbanim načinom života, gdje su praktičnost i brzina ključni faktor pri odabiru hrane. Osim toga, restoran privlači i ljude koji cijene pristupačnu hranu i raznolikost ponude.

Ekonomski status: McDonald's je poznat po svojim pristupačnim cijenama, stoga privlači ljude različitog ekonomskog statusa. Popularan je među djecom i adolescentima, studentima, radnicima, ali i među obiteljima koje traže povoljniji obrok.

Prehrambene navike: McDonald's nudi različita jela koja odgovaraju različitim ukusima, uključujući vegetarijanske i veganske obroke. Što privlači ljude koji imaju određene prehrambene uvjete ili sklonosti.

Socijalni aspekt: Restorani McDonald'sa često služe kao mjesto za druženje, posebno među mladima, ali i kao mjesto za brzi obrok za zaposlene ljude ili obitelji s djecom.

McDonald's je uspio integrirati svoj globalni brend s lokalnim ukusima i navikama kupaca u Hrvatskoj. Ovo prilagođavanje je ključno za njihovu dugotrajnu popularnost među svim dobnim skupinama bez obzira na prehrambene navike ili životni stil.

4.2.2. Dobavljači

McDonald's zahtjeva da svi dobavljači zadovoljavaju visoke standarde kvalitete i sigurnost hrane te surađuje s nizom lokalnih i međunarodnih dobavljača kako bi osigurao kvalitetu i svježinu svojih proizvoda. Prvi u Hrvatskoj uveo je HACCP sustav čija je funkcija utvrditi ispravnost namirnica koje se koriste u proizvodnji.

Svi sastojci i hrana obrađuju se prema „zlatnom standardu“ koji detaljno propisuje kvalitetu, izgled, okus i teksturu hrane. Između ostalog, odabire najkvalitetnije sorte duguljastog krumpira *Innovator* i *Russet Burbank* koji je posebno uzgojen za potrebe McDonald'sa. Za nabavu krumpira ne koriste lokalne dobavljače za lički i međimurski krumpir jer ne zadovoljavaju njihove standarde, krumpiri su premali. Kada je riječ o proizvođačima mesa, McDonald's ističe da bi takva proizvodnja lokalnim proizvođačima bila neisplativa. Naime, oni bi morali uložiti značajna sredstva u izgradnju posebnog proizvodnog pogona kako bi zadovoljili standarde i potrebe McDonald'sa. Ovi pogoni moraju zadovoljiti stroge kriterije kvalitete i sigurnosti hrane, što bi predstavljalo veliki financijski izdatak za lokalne proizvođače i ne bilo isplativo.

Dobavljači imaju glavnu ulogu u osiguravanju visokokvalitetnih proizvoda koji su u skladu s standardima koje propisuje McDonald's. Doprinosu učinkovitom poslovanju restorana na hrvatskom tržištu i osiguravaju da restorani nude svojim kupcima visokokvalitetne i sigurne namirnice.

Lokalni dobavljači često igraju važnu ulogu u lancu snabdijevanja, pružajući svježe, visokokvalitetne proizvode i pomažući lokalnoj ekonomiji i zajednici. Suradnja s lokalnim dobavljačima može donijeti brojne prednosti, poput brže isporuke, bolje kontrole kvalitete, smanjenja troškova transporta te podrške lokalnih zajednica.

Unatoč globalnoj prisutnosti, McDonald's u mnogim zemljama nastoji koristiti lokalne dobavljače za određene sastojke. U prosjeku, među dobavljačima McDonald'sa je oko 10 do 15% lokalnih:

- Fragaria d.o.o. - dobavljač voća i povrća
- Dukat - dobavljač mliječnih proizvoda
- Perfa bio d.o.o.. - dobavljač jaja

- Jana i Jamnica – dobavljač pića
- Mesni proizvodi – uvoz iz Austrije

4.2.3. Zaposlenici

U McDonald'su, svaki zaposlenik od samog početka dobiva strukturirani razvojni plan koji služi kao smjernica za njegov rast, razvoj i napredak u karijeri. Ovaj plan obuhvaća nekoliko ključnih elemenata:

- Inicijalni treninzi: Novi zaposlenici prolaze kroz detaljne treninge kako bi shvatili svoje uloge, usvojili operativne procedure i standarde kvalitete koje McDonald's smatra izuzetno važnima. Ovi treninzi osiguravaju da zaposlenici razumiju svoje dužnosti i daje im mogućnost napredovanja.
- Mentoriranje: Svaki novi zaposlenik dobiva mentora koji mu pomaže u učenju i prilagodbi na novo radno okruženje. Mentor je iskusni zaposlenik koji dijeli svoje znanje, iskustvo i pruža podršku novom članu.
- *Follow-up*: Nakon početne obuke, postoji sustav praćenja napretka novih zaposlenika. Što obuhvaća redovite povratne informacije o njihovom radu i pruža im priliku za poboljšanje.
- *Share Point*: Platforma koja omogućava pristup informacijama, resursima i materijalima za učenje. Zaposlenici mogu koristiti *Share Point* kako bi se educirali o novim proizvodima, procedurama ili promjenama u poslovanju tvrtke.
- Podrška u učenju: McDonald's kontinuirano potiče učenje kroz razne oblike podrške, to su edukativni materijali, radionice ili tečajevi. Osigurava da zaposlenici imaju pristup informacijama koje su im potrebne kako bi unaprijedili svoje vještine i znanje.

Ovi alati zajedno čine sustav podrške koji pomaže novim zaposlenicima da se brže uklope u posao i razvijaju karijeru unutar McDonald'sa. Kroz kontinuiranu podršku i mentorstvo, McDonald's pokušava stvarati okruženje u kojem zaposlenici mogu postići uspjeh i napredak.

Premda, McDonald's ima razvijen sustav obuke i obrazovanja, suočavaju se sa izazovima u zadržavanju zaposlenika. Najčešći razlozi fluktuacije zaposlenika u

McDonald'su uključuju niske plaće zaposlenika, zapošljavanje studenata, fizički napor te ponavljajući radni zadaci.

Plaće su niske te su neprilagođene stvarnim troškovima života ili očekivanjima zaposlenika, što dovodi do toga da zaposlenici traže bolje plaćene poslove. McDonald's pokušava riješiti ovaj problem kroz povećanje plaća, poboljšanje radnih uvjeta i uvođenje dodatnih beneficija. Međutim, tržište rada i konkurencija često utječu na to koliko učinkovito ove mjere mogu smanjiti fluktuaciju zaposlenika.

Rad u prehrambenom sektoru često uključuje brz tempo rada i visoku razinu stresa, što može biti iscrpljujuće za zaposlenike i utjecati na odlazak.

McDonald's često zapošljava studente u potrazi za privremenim poslovima zbog fleksibilnosti koju njihova radna mjesta nude. Ova vrsta zaposlenika često se suočava s promjenama u rasporedu i životnim okolnostima, što dovodi do visoke fluktuacije radne snage. Budući da mnogi zaposlenici rade samo dok su na školovanju ili dok ne pronađu stalniji posao, s toga je prirodno je da se broj radnika često mijenja.

U McDonald's restoranima kao dio njihovog operativnog procesa, preko monitora se prati vrijeme koje je potrebno za izradu narudžbe. Vrijeme potrebno za izradu narudžbe mjeri se u sekundama, kako bi se osigurala visoka učinkovitost i brzina usluge. Međutim, to može biti iscrpljujuće za zaposlenike jer rade pod pritiskom da bi se zadovolji strogi vremenski standardi. Osim toga, poslovi u restoranu uključuju stalno stajanje, hodanje, podizanje težih predmeta ili rad u vrućim ili hladnim uvjetima koji mogu biti fizički iscrpljujući. U konačnici, ravnoteža između brzine usluge i dobrobiti zaposlenika ključna je za dugoročnu uspješnost i održivost poslovanja.

4.2.4. Konkurenti

Konkurencija ima značajan utjecaj na poslovanje McDonald'sa u Hrvatskoj i to na nekoliko načina kao što su: poboljšanje kvalitete i usluge, cijena i promocija, društvena odgovornost i održivost te tehnološke inovacije.

Poboljšanje kvalitete i usluge - kako bi se natjecao s konkurencijom, McDonald's mora stalno usavršavati i unapređivati kvalitetu svojih proizvoda. To podrazumijeva korištenje svježijih sastojaka, inovativne recepte i prilagođavanje jelovnika lokalnim

ukusima. Poboljšanje potrošačke usluge uključuje brzu pripremu hrane, točnost, ljubaznost osoblja i čistoću restorana.

Cijena i promocija – cijene proizvoda imaju važnu ulogu u održavanju konkurentnosti na tržištu, to svakako znači ponuditi povoljnije proizvode za cjenovno osjetljive kupce. Promocija predstavlja alat koji privlači i zadržava kupce, nudeći razne popuste preko aplikacije, posebne ponude u vrijeme doručka te specijalne ponude za najmlađe posjetitelje.

Društvena odgovornost i održivost – sudjelovanjem u lokalnim zajednicama te sponzoriranje društveno odgovornih projekata pomaže u jačanju i isticanju pozitivnog imidža restorana. Konkurencija motivira McDonald's da implementira održive prakse kroz nekoliko važnih elemenata kao što su: biorazgradiva ambalaža, korištenje ambalaže od recikliranih materijala i sl.

Tehnološke inovacije - Uvođenjem digitalnih kioska, čija je svrha smanjenje vremena čekanja, gdje je kupcima dostupan kompletan jelovnik te mogućnost samostalnog naručivanja i naplate hrane. Pruža bržu i jednostavniju uslugu, čime se poboljšava iskustvo kupaca. Partnerstvo s Wolt i Glovo platformama omogućuju restoranu da prošire svoju bazu korisnika.

Konkurencija potiče McDonald's na stalne inovacije i prilagodbe, što dugoročno može dovesti do poboljšanja ukupne kvalitete i zadovoljstva kupaca. U Hrvatskoj, McDonald's se suočava s konkurencijom iz nekoliko izvora, uključujući međunarodne lance brze hrane te lokalne restorane i pekarnice. Pavel Pavliček član uprave McDonald's Hrvatska često ističe da su im najveća prijetnja pekarnice. Smatra da su lako dostupne, jeftinije su od McDonald'sa i imaju manje troškove poslovanja te ih smatraju ozbiljnom konkurencijom.

Pekarnice su duboko ukorijenjene u Hrvatskoj kulturi i predstavljaju uobičajeni izbor za brzi obrok. U usporedbi s McDonald'som, pekarnice često nude obroke po pristupačnijim cijenama. Uz klasična peciva, mnoge proširuju svoju ponudu s proizvodima kao što su sendviči, salate, i bezglutenski proizvodi. Mnogi kupci odabiru svježije pečena peciva iz pekarnica jer vjeruju da su napravljena od kvalitetnijih sastojaka u usporedbi s industrijski pripremljenom brzom hranom. Pekarnice se često nalaze na vrlo pristupačnim lokacijama, u blizini škola, radnih

mjesta, i unutar trgovačkih centara, što ih čini praktičnim izborom. Zbog ovih razloga, smatraju se značajnim konkurentom McDonald'su.

McDonald's ima nekoliko međunarodnih konkurenata u Hrvatskoj (tablica 9), koji posluju u sektoru brze hrane (*Burger King*, *Domino's Pizza*, *Pizza Hut* i *KFC*). Ovo su neki od najznačajnijih međunarodnih konkurenata.

Tablica 9 Pregled konkurenata

Burger King	Domino's Pizza
<ul style="list-style-type: none"> - prepoznatljiv po korištenju flame-grilled metode pripreme hrane što pruža jedinstven okus - manja proširenost lokacija - fokusiranost na pružanje visokokvalitetnih sastojaka 	<ul style="list-style-type: none"> - fokus grupa: ljubitelji pize, populacija koji traže brze i praktične obroke - brza usluga, dostave -specijalizacija pize, uključujući klasične i specijalne
Pizza Hut	KFC
<ul style="list-style-type: none"> - fokus grupa: obiteljska okupljanja - prepoznatljivost kroz specifičnu ponudu jela - više cijene u odnosu na McDonald's - 2023. godine ulazak na Hrvatsko tržište 	<ul style="list-style-type: none"> - prepoznatljiv brend - manja proširenost lokacija, ali prisutnost u trgovačkim centrima - raznovrsna ponuda piletine - prilagođavanje jelovnika lokalnim ukusima

Izvor: izrada autora

Tablica 9 prikazuje ključne karakteristike i strategije četiri poznata lanca brze hrane: *Burger King*, *Domino's Pizza*, *Pizza Hut* i *KFC*. Svaki od ovih lanaca koristi specifične strategije kako bi se diferencirao na tržištu i privukao svoju ciljanu skupinu kupaca. *Burger King* se fokusira na jedinstveni okus i kvalitetu, *Domino's* na brzinu i praktičnost dostave, *Pizza Hut* na obiteljska okupljanja i raznovrsnost, dok se *KFC* fokusira na specijalizaciju piletine i prilagodbu lokalnim ukusima. Ove različite

strategije im pomažu da privuku svoje ciljne skupine i da se održe konkurentnima na tržištu.

4.2.5. Metode i tehnike i analize poslovne ili okoline zadataka na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o.

Skeniranje poslovne okoline jedna je od metoda i tehnika analize okoline gdje se na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o. provodi analiza temeljnih skupina aktera poslovne okoline. U dolje prikazanoj tablici provodi se analiza utjecaja skupine aktera poslovne okoline na konkretno odabranom primjeru.

Tablica 10 Prikaz zbirnih ocjena utjecaja skupina aktera poslovne okoline tvrtke McDonald's Hrvatska

Akteri poslovne okoline	Utjecaj	Važnost	Ponder
1. kupci-potrošači	+4	9	+36
2. dobavljači	+5	8	+40
3. zaposlenici	+4	8	+32
4. konkurenti	-4	7	-28
Ukupno			+80

Izrada autora prema Buble, M. et. al., Strateški menadžment, Sinergija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005. str. 38

Iz tablice 10 vidljivo je da utjecaj različitih skupina aktera u poslovnom okruženju može predstavljati ili prilike ili prijetnje. Zbroj ocjena ukazuje na to da prilike znatno prevladavaju (ukupno +108) u usporedbi s prijetnjama (ukupno -28). Rezultati ove djelomične analize sugeriraju da su konkurenti glavni izvor prijetnji, dok u ostalim skupinama prevladavaju prilike, što odražava sve pozitivne čimbenike koji bitno utječu na ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća. Detaljnija analiza pojedinih aktera unutar tih skupina trebala bi poslužiti kao temelj za oblikovanje budućih strategija tvrtke.

4.3. Analiza interne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.

Interna okolina McDonald'sa obuhvaća sve elemente unutar tvrtke koji direktno utječu na njezinu operativnost, zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetu usluga koje pruža. U dolje navedenoj tablici prikazani su financijski podatci.

4.3.1. Financijski resursi

Tablica 11 prikazuje ključne financijske pokazatelje poslovanja tvrtke McDonald's Hrvatska u razdoblju od 2021. do 2023. godine. Uključuje podatke o prihodima, rashodima, dobiti, kapitalu, obvezama, tekucem omjeru, prosječnoj plaći po zaposleniku i broju zaposlenih. Analiza ovih stavki omogućuje uvid u rast prihoda i imovine, promjene u obvezama, te opće financijsko stanje tvrtke kroz tri uzastopne godine.

Tablica 11 Financijski sažetak

	2021.	2022.	2023
Ukupni prihodi	102.345.404,52	139.009.743,71	187.886.079,79
Ukupni rashodi	89.242.480,98	124.347.685,98	163.569.782,45
Dobitak/gubitak	10.877.963,83	10.574.293,45	19.896.675,11
Kapital	40.707.020,21	47.087.066,16	47.705.650,86
Sredstva	66.017.367,82	79.950.207,45	91.594.639,16
Kratkoročne obaveze	10.701.846,81	14.775.328,69	22.688.489,13
Dugoročne obaveze	13.874.436,70	17.384.156,21	19.751.398,17
Potraživanja od kupaca	104.796,41	63.941,87	305.989,89
Tekući omjer	1,02	0,74	0,76
Dani naplate potraživanja	0,38	0,17	0,60
Prosječna bruto plaća po zaposlenom	1.122,93	1.268,48	1.483,30
Broj zaposlenih	1.424,00	1.605,00	1.910,00

Izvor: Company Wall, <https://www.companywall.hr/tvrtka/globalna-hrana->
(15.06.2024.)

Ukupni prihodi predstavljaju sav novac koji je tvrtka zaradila tijekom svake godine, uključujući prodaju proizvoda ili usluga, kamate, najamnine i ostale izvore prihoda. Iz tablice je vidljivo da su prihodi McDonald's Hrvatska rasli svake godine, što može ukazivati na rast poslovanja.

Ukupni rashodi predstavljaju sve troškove koje je tvrtka imala u svakoj godini, uključujući troškove proizvodnje, plaće zaposlenih, marketing, administrativne troškove i druge operativne troškove. Rashodi tvrtke također rastu svake godine, što može biti rezultat širenja poslovanja ili povećanja operativnih troškova.

Dobitak/gubitak čini razlika između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda tvrtke. Ako je broj pozitivan, tvrtka je ostvarila dobit, dok negativan broj predstavlja gubitak. U ovom slučaju, tvrtka je ostvarila dobit sve tri godine, a dobit se značajno povećala u 2023. godini.

Kapital predstavlja vrijednost imovine tvrtke nakon odbitka obveza, odnosno ono što ostaje vlasnicima tvrtke nakon što se podmire sve obveze. Kapital se blago povećao od 2021. do 2023. godine, što može značiti stabilan rast za tvrtku.

Sredstva su ukupna imovina tvrtke, uključujući novac, zalihe, opremu, nekretnine i drugu imovinu koja se koristi za poslovanje. Sredstva su rasla svake godine, što može značiti povećanje ulaganja u poslovanje ili proširenje poslovnih aktivnosti.

Kratkoročne obveze se obveze koje dospijevaju na naplatu u razdoblju do jedne godine ili jednog poslovnog ciklusa, kao što su računi dobavljača, kratkoročni krediti i dr. Porast kratkoročnih obaveza može ukazivati na povećanje zaduženja.

Dugoročne obveze su sve one obveze koje imaju rok dospijeca dulji od jedne godine, kao što su dugoročni krediti, zajmovi i dr. Povećanje dugoročnih obaveza može ukazivati na nova ulaganja tvrtke financirana dugoročnim zaduživanjem.

Potraživanja od kupaca predstavljaju novac koji tvrtka očekuje da će naplatiti od svojih kupaca za prodane proizvode ili usluge. Ova potraživanja su značajno porasla u 2023. godini, što može ukazivati na povećanje prodaje uz odgođeno plaćanje.

Tekući omjer je omjer kratkoročnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Pokazuje sposobnost tvrtke da pokrije svoje kratkoročne obveze kratkoročnim sredstvima. Sa stajališta likvidnosti je poželjno da vrijednost ovog pokazatelja bude što viša. Iz tablice je vidljivo da je za 2021. godinu vrijednost veća od 1 što ukazuje na dovoljnu likvidnost. Međutim, u 2022. i 2023. godini dolazi do smanjenja vrijednost ispod 1 može biti znak poteškoća s likvidnošću.

Dani naplate potraživanja predstavljaju prosječan broj dana potreban za naplatu prihoda od prodaje svojih proizvoda ili usluga. Kraći rok naplate potraživanja znači da tvrtka brže unovčava svoje prihode. Veća vrijednost može ukazivati na dulje razdoblje naplate, što može utjecati na novčani tok.

Prosječna bruto plaća po zaposlenom predstavlja prosječni iznos bruto plaće koju tvrtka isplaćuje svojim zaposlenicima. Rast ove brojke ukazuje na povećanje plaća.

4.3.2. Operativni procesi

HACCP sustav je metoda koja se koristi za prepoznavanje, procjenu i upravljanje rizicima u proizvodnji hrane. Primjenjuje se na sve vrste prehrambenih proizvoda, uključujući meso, mliječne proizvode, voće i povrće, orašaste plodove, ribu, žitarice itd. Kroz primjenu HACCP sustava kontrole i ISO procedura, McDonald's može osigurati da njihovi proizvodi budu sigurni za konzumaciju i da zadovoljavaju zdravstveni kriterij i visoke standarde kvalitete. Ovo također pridonosi izgradnji povjerenja među kupcima i jačanju ugleda tvrtke na tržištu. Certifikat *Rainforest Alliance* jamči da proizvodi dolaze iz održivih izvora, gdje se poštuju ekološki i socijalni standardi. *McCafé* kava je uzgojena u Srednjoj Americi i Brazilu, u regiji poznatoj kao "Pojas zrna", koja se obično prostire unutar 1.600 kilometara od ekvatora.

McDonald's kontinuirano prilagođava svoj jelovnik globalnim trendovima i lokalnim ukusima kako bi zadovoljio širok spektar kupaca. Važno je naglasiti da prilagođavaju ponudu svakom tržištu na kojem posluju, uključujući dodavanje sastojaka i začina koji bolje odgovaraju ukusu lokalnog stanovništva. Održavaju visoku kvalitetu svojih proizvoda i dosljednost u ponudi, što podrazumijeva stroge standarde u odabiru sastojaka, pripremi hrane i usluzi.

Klasični burgeri i sendviči temelj su McDonald'sove ponude, oni predstavljaju omiljene izbore posjetitelja. Ponuda se sastoji od raznovrsnih pilećih, ribljih, goveđih i svinjskih sendviča te popularnih tortilja. Zlatni krumpirići iz McDonald'sa su jedan od najprepoznatljivijih i najprodavanijih proizvoda, Ovi krumpirići su popularni među kupcima zbog svoje jedinstvene teksture i okusa. Često se poslužuju kao prilog uz različite vrste hamburgera, sendviča ili kao samostalni obrok. Zbog povećanja potražnje za zdravijim obrocima McDonald's u ponudu uvodi vegetarijanske

proizvode poput sendviča i salata. Osim glavnih jela nude i opciju doručka svakim radnim danom do 10:30 sati, uključujući i nedjelju. U ovoj ponudi smješteni su popularni *muffin* sendviči s različitim punjenima poput šunke i jaja, slanine i jaja, sira i jaja te sa svinjetinom.

U restoranu se nudi širok izbor pića, uključujući osvježavajuće gazirane napitke poput *Coca-Cole*, *Spritea* i *Fante*, kao i negazirana pića poput čaja, voćnih sokova i vode. Ponuda hrane obuhvaća raznovrsna glavna jela te veliki izbor slatkih delicija koji će zadovoljiti sve goste. Tu su klasični sladoledi koji su omiljeni među svim uzrastima, kao i pite, američke palačinke, kolači, jogurt s žitaricama i voćem, krafne i mnogo drugih slastica.

Kava je postala značajan proizvod u ponudi McDonald'sa tijekom proteklih godina. McDonald's je prepoznao potrebu kupaca za kvalitetnom kavom koja je pristupačna i brzo dostupna. U ponudi imaju kavu, topla pića i ledene napitke.

Usluge koje su dostupne kupcima:

- *McDrive* - Usluga za vozače, omogućava naručivanje hrane bez izlaska iz automobila.
- *McDelivery* - Dostava hrane na kućnu adresu putem partnera za dostavu.
- *Wi-Fi* - Besplatan bežični internet u restoranima.
- *McCafe* - Posebni dio restorana posvećen kavi i slasticama.
- *Self-service* – Naručivanje hrane putem samoposlužnih kioska
- *Table service* – Narudžba se dostavlja izravno za stol.

Glavni cilj McDonald'sa u operativnom procesu je da proizvodni proces bude što učinkovitiji. Drugim riječima, koristeći iste resurse, tvrtka treba proizvesti maksimalnu količinu proizvoda koja zadovoljava kupce te minimizira otpad.

1. Faza prijem namirnica - prilikom prijema, namirnice se pažljivo pregledavaju kako bi se utvrdilo ispunjavaju li stroge standarde koje je McDonald's postavio. Standardi obuhvaćaju razne kriterije, provjerava se svježina, izgled, tekstura i miris. Cilj je osigurati da svaka namirnica koja se koristi u proizvodnji zadovolji visoke standarde kvalitete, čime se postiže vrhunski okus i sigurnost hrane.

2. Faza skladištenje namirnica – prilikom prijema u skladište, roba se zbrinjava po prioritetu, najprije se zbrinjavaju namirnice koje moraju biti u zamrznutom stanju (meso, peciva, riba, krumpir, krafne, pite i sl.). Zamrzavaju se na propisanoj temperaturi od -18°C do -23°C , kako bi se očuvala svježina, zadržala nutritivna i zdravstvena kvaliteta te spriječila kontaminacija mikroorganizmima. Zatim slijedi zbrinjavanje namirnica (voće, povrće, sladoled, umaci, sokovi i sl.) koje moraju biti skladištene u hladnjaku na temperaturi od $+1^{\circ}\text{C}$ do $+4^{\circ}\text{C}$. Roba koja ne zahtijeva propisane temperature skladištenja, sprema se u tzv. „suho skladište“. McDonald's koristi *FIFO (First In First Out)* metodu za upravljanje zalihama, što znači da roba koja „prva uđe u skladište, prva i izlazi iz njega“. Za skladištenje namirnica McDonald's koristi standardizirane procedure koje se primjenjuju u svim restoranima širom svijeta, uključujući i Hrvatsku.

3. Faza evidencija i kontrola – redovita kontrola i praćenje temperature hladnjaka i zamrzivača bilježi se u digitalni *HACCP* sustav. Nakon unosa podataka sustav automatski generira dokument koji se pohranjuje u digitalnom obliku te voditelj može pristupiti svim evidencijama, što osigurava jednostavniji, brži i lakši pristup svim potrebnim dokumentima.

4. Faza zaprimanje narudžbe - kada kupac na blagajni ili samoposlužnom kiosku odabere željene proizvode, *POS* sustav obrađuje detalje narudžbe i izdaje se račun te u realnom vremenu šalje informacije o narudžbi kuhinjskom sustavu (*Kitchen Display Systems*). Koje se automatski pojavljuju na zaslonima čim su zaprimljene.

5. Faza priprema hrane – započinje pripremom radnog mjesta koje mora biti čisto i uredno, zatim slijedi postupak pripreme i obrade hrane. Nakon primitka narudžbe kreće se u proces proizvodnje, hrana se ne priprema unaprijed što osigurava svježinu proizvoda i minimiziranje otpisa. U svojim kuhinjama McDonald's ima organiziran sustav rada koji podrazumijeva jasnu podjelu posla među djelatnicima, gdje svatko od njih obavlja dio posla za koji je zadužen.

6. Faza održavanja opreme – nakon svakog prženja mesa, gril ploče se brišu krpom kako bi se odstranile moguće masnoće. Nakon svakog trećeg prženja, ploče se dodatno stružu alatom koji je za to predviđen, kako bi se uklonile naslage i spriječila kontaminacija mesa. Ovaj postupak neophodan je za održavanje čistoće i sigurnosti u pripremi hrane.

Često se postavlja pitanje da li se zaista u McDonald'su svaku noć rastavljaju i temeljito čiste grilovi, friteze, sokovnici, aparati za sladoled i druga oprema? Da, to se zaista radi svaku noć. Postupak čišćenja dio je standardnog operativnog postupka s kojim su upoznati svi zaposlenici. Prilikom provedbe obvezni su pridržavati se propisanih mjera sigurnosti i zaštite na radu kao i određenih protokola pri samom postupka čišćenja i dezinfekcije. Kako bi se omogućio neometan rad tijekom radnog vremena, temeljito čišćenje uobičajeno se odvija noću, kada je manja fluktuacija ljudi ili su restorani zatvoreni za posjetitelje.

4.3.3. Ljudski resursi

Ulaganja u edukaciju:

- „McDonald's je uložio preko 4,5 milijuna kuna u edukaciju zaposlenika u 2021. godini.“⁵⁹

Trening i mentorstvo:

- Osigurano je 40 sati treninga kroz mentorstvo za 2 271 radnika u 2021. godini. Ovo pokazuje značajnu predanost tvrtke u obuci svojih zaposlenika.

HR prakse:

- Prema HR praksama McDonald'sa, svaki zaposlenik ima mogućnost pohađanja edukacije koja je uključena u plan razvoja i upravljanja talentima. Ovo znači da postoji definiran plan za razvoj zaposlenika i pažnja se posvećuje njihovom osobnom razvoju.

Edukacije za studente:

- Studenti koji rade u McDonald'su imaju pristup različitim edukacijama, koje su prilagođene prema tome koliko dugo rade i na kojoj su poziciji. Ovo omogućava da edukacija bude relevantna i korisna za njihove specifične potrebe.

Interne i globalne edukacije:

- Održavaju se interne edukacije na razini Hrvatske, kao i edukacije na globalnoj razini koje su dostupne svim zaposlenicima McDonald'sa. To znači

⁵⁹ Moj posao, <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/81892/>, (17.06.2024.)

da zaposlenici imaju pristup obuci i znanju koje je primjenjivo na lokalnoj i međunarodnoj razini.

Kontinuirani treninzi:

- Treninzi se provode kontinuirano, na dnevnoj bazi, na svim razinama. To osigurava stalno usavršavanje i prilagodbu zaposlenika.

Briga o sigurnosti i budućnosti zaposlenika:

- Navedene prakse dokazuju da McDonald's brine o sigurnosti i budućnosti svojih zaposlenika.

4.3.4. Tehnološka infrastruktura

McDonald's u Hrvatskoj ima dvije vrste restorana samostojeće i restorane smještene unutar trgovačkih centara. Tehnološka infrastruktura McDonald's restorana u Hrvatskoj obuhvaća niz modernih sustava i tehnologija koji su ključni za efikasno poslovanje.

- *POS sustavi (Point-of-Sale)*: McDonald's koristi napredne POS sustave za obradu narudžbi i upravljanje transakcijama koji je integriran sa kuhinjskim sustavom. Ovaj integrirani sustav omogućava efikasno upravljanje narudžbama, smanjuje vrijeme čekanja te osigurava kvalitetu i uslugu.
- *Digitalna narudžba i samoposlužni sustavi*: Mnogi McDonald's restorani imaju samoposlužne sustave za narudžbu hrane. Gostima je na raspolaganju *touch screen* uređaj koji služi za odabir hrane i pića te naplatu, što olakšava proces naručivanja i smanjuje vrijeme čekanja.
- *Kuhinjski monitori*: U kuhinji se koriste monitori koji prikazuju narudžbe i vrijeme potrebno za pripremu. Ovi monitori pomažu osoblju da održi efikasnost u pripremi hrane i pružanju usluga.
- *Sustavi za upravljanje zalihama*: Automatizirani sustavi za praćenje zaliha omogućuju McDonald's-u da u realnom vremenu prati potrošnju i planira nadopunu zaliha.
- *Video nadzor i sigurnosni sustavi*: McDonald's restorani koriste napredne sigurnosne kamere i sustave za video nadzor radi osiguranja sigurnosti gostiju, osoblja i imovine.

- Digitalni marketing: McDonald's koristi digitalne platforme i mobilne aplikacije za marketing i promociju. To uključuje mobilno naručivanje, promocije putem aplikacija i personalizirane ponude za korisnike.

Održavanje IT infrastrukture: Za sve ove sustave potrebna je pouzdana IT infrastruktura koja uključuje servere, mrežne uređaje i druge komponente koje podržavaju rad sustava u restoranu. Sustavi se kontinuirano nadograđuju kako bi se poboljšala učinkovitost, sigurnost i iskustvo gostiju.

4.3.5. Metode i tehnike analize interne okoline na primjeru tvrtke Globalna hrana d.o.o.

Analiza internih resursa je metoda koja se fokusira na identifikaciju i evaluaciju resursa i sposobnosti tvrtke.⁶⁰ Ova metoda se često koristi kako bi se utvrdilo što tvrtka posjeduje i kako ti resursi mogu doprinijeti njenoj konkurentskoj prednosti.

Jedna od metoda za analizu interne okoline je VRIO okvir koristi se za analizu internih resursa i sposobnosti tvrtke radi utvrđivanja održive konkurentске prednosti tvrtke.⁶¹ Za VRIO analizu McDonald'sa u Hrvatskoj, razmatraju se četiri ključne kategorije resursa: tehnološki, financijski i ljudski resursi te operativni procesi koji su prikazani u donjoj tablici.

⁶⁰ Buble, M. et. al.: op. cit., str. 57

⁶¹ Strategic management, <https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/> (27.08.2024.)

Tablica 12 VRIO okvir za McDonald's Hrvatska

Resurs	Je li resurs vrijedan? (V)	Je li resurs rijedak? (R)	Je li resurs skupo imitirati? (I)	Je li resurs iskorišten od organizacije? (O)	Konkurencijski status?
Financijski resursi	DA	NE	NE	DA	Konkurentski paritet
Ljudski resursi	DA	NE	DA	DA	Privremena konkurentska prednost
Tehnološka infrastruktura	DA	NE	NE	DA	Konkurentski paritet
Operativni procesi	DA	NE	DA	DA	Privremena konkurentska prednost

Izvor: Obrada autora prema: Economy-pedia, <https://hr.economy-pedia.com/11040593-vrio-analysis>, (30.08.2024)

Prema analizi tablici 12, konkurencijski status svakog resursa prema VRIO analizi identificira privremenu konkurentsku prednost, održivu konkurentsku prednost, konkurentsku prednost za iskorištavanje, konkurentski nedostatak ili paritet na temelju atributa svakog resursa. Financijski resursi su vrijedni i iskorišteni, ali nisu rijetki niti ih je teško imitirati, što rezultira konkurentskim paritetom jer tvrtka nema jedinstvenu prednost. Ljudski resursi su vrijedni, teško ih je imitirati, i organizacija ih koristi, ali nisu rijetki. Zbog toga daju privremenu konkurentsku prednost jer je ta prednost održiva dok konkurenti ne razviju slične resurse. Tehnološka infrastruktura je vrijedna i iskorištena, ali nije rijetka niti ju je teško imitirati, što rezultira konkurentskim paritetom.

4.4. Objedinjavanje obilježja analize interne i eksterne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.

SWOT analiza pruža uvid u ključne aspekte poslovanja McDonald'sa u Hrvatskoj, naglašavajući snage, slabosti, prilike i prijetnje koje utječu na njegovu tržišnu poziciju i budući razvoj.

Tablica 13 Pregled SWOT matrice

		Interni faktori	
Pozitivni	S Snage	brend, prepoznatljivost, napredna tehnologija, lokacijska strategija, standardizirana kvaliteta, marketinške sposobnosti	W Slabosti
	O Prilike	širenje poslovanja na nove lokacije, veća ponuda zdrave hrane, promocije proizvoda, posebne ponude i popusti, suradnja s lokalnim dobavljačima	T Prijetnje
		Eksterni faktori	
		Negativni	

Izvor: Izrada autora

SWOT analiza na primjeru McDonald'sa u Hrvatskoj pokazuje da tvrtka ima snažnu poziciju na tržištu i prepoznatljiv brend, naprednu tehnologiju, lokacijsku strategiju, standardiziranu kvalitetu te jaku marketinšku kampanju. Međutim, suočava se s izazovima kao što su ovisnost o cijenama sirovina, visoke cijene proizvoda, unatoč popularnosti dio javnosti ima negativnu percepciju o njihovoj hrani kao nezdravoj. Unatoč tim slabostima, postoje značajne prilike poput veće ponude zdrave hrane, posebne ponude i popusti za kupce koji nemaju mobilnu aplikaciju te iskorištavanje turističkog potencijala Hrvatske. Ipak, prijetnje poput ekonomske nestabilnosti, promjene u navikama kupaca, i često mijenjanje porezne politike zahtijevaju pažljivo planiranje i prilagodbu strategija.

McDonald's u Hrvatskoj ima temelje za daljnji rast i razvoj, ali će njihov daljnji uspjeh ovisiti o sposobnosti da iskoriste prilike i učinkovito upravljaju prijetnjama koje su identificirane u ovoj analizi. Važno je da ostanu prilagodljivi i inovativni kako bi se mogli uspješno nositi s promjenjivim okruženjem u industriji brze hrane.

Tablica 14 prikazuje analizu strategija pomoću TOWS matrice, koja se koristi za razvoj strategija na temelju unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji.

Tablica 14 TOWS matrica

Unutarnje		
Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	<p><u>S - O strategija: Maxi- Maxi</u> Korištenje globalno prepoznatljivog brenda za širenje na nova tržišta (Azija, Afrika,).</p>	<p><u>W - O strategija Mini-Maxi</u> Razvijanje novih proizvoda veće nutritivne vrijednosti koji zadovoljavaju rastući trend zdravog života i prehrambenih navika.</p>
Prijetnje (T)	<p><u>S - T strategija: Maxi-Mini:</u> Jačanje brenda kroz razvijanje novih proizvoda i marketinških aktivnosti, kako bi se istaknuli među konkurencijom.</p>	<p><u>W - T strategija Mini-Mini</u> Povećanje motivacije zaposlenika, bolji uvjeti rada i veće plaće za zaposlenike, kako bi se smanjila fluktuacija, povećalo zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenika.</p>

Izvor: Izrada autora prema: Gonan Božac, M. (2008). 'SWOT analiza I TOWS matrica – sličnosti I razlike', Economic research - Ekonomska istraživanja, 21(1), str. 19-34

U tablici 14 prikazana je TOWS matrica koja prikazuje četiri vrste strategija. Primjerom strategije S-O McDonald's može koristiti snagu svog globalnog brenda kako bi se proširio na nova tržišta, pružajući dosljedno potrošačko iskustvo, dok istovremeno prilagođava svoj pristup lokalnim potrebama i ukusima.

Primjenom strategije W-O stavlja se naglasak na zdraviju prehranu te se može potaknuti tim za razvoj proizvoda, tako da istražuju nove recepte i tehnologije pripreme hrane koja će privući nove skupine kupaca. Primjenom strategije S-T McDonald's može iskoristiti svoje snage, kao što su prepoznatljivost brenda i sposobnost inovacija, da se istakne među konkurencijom, zadržavajući postojeće i privlačeći nove kupce. Na kraju, primjenom W-T strategije moguće je smanjiti fluktuaciju zaposlenika, boljim radnim uvjetima i povećanjem osobnog dohotka.

6. ZAKLJUČAK

McDonald's je svjetski poznati lanac brze prehrane koji svoje poslovanje temelji na franšiznom modelu poslovanja što im osigurava visoki profit i stabilnost.

Analizom eksterne okoline McDonald'sa u Hrvatskoj dolazi se do zaključka da tvrtka posluje u složenom i dinamičnom okruženju koje donosi i izazove i prilike. Na temelju analize opće i socijalne okoline McDonald'sa u Hrvatskoj, može se zaključiti da ekonomski faktori, kao što su inflacija, stopa nezaposlenosti i promjene u kupovnoj moći, imaju značajan utjecaj na poslovanje, dok promjene u socio-kulturnim trendovima, poput sve veće svijesti o zdravoj prehrani i lokalnim proizvodima, predstavljaju i izazov i priliku. Tehnološki napredak, poput digitalizacije i automatizacije, nudi mogućnosti za operativno poboljšanje, dok pravni i regulatorni faktori zahtijevaju stalno prilagođavanje. McDonald's ima priliku za rast i razvoj kroz inovacije i održive inicijative, ali će morati nastaviti pratiti i prilagođavati se promjenama u ekonomskim, socio-kulturnim, tehnološkim i regulatornim uvjetima kako bi održao svoju poziciju na tržištu. Analiza faktora poslovne okoline ili okoline zadataka pokazuje da McDonald's u Hrvatskoj, uspješno odgovara na potrebe različitih skupina kupaca, uz prilagodbu globalnog brenda lokalnim ukusima i navikama. Njihovi dobavljači imaju važnu ulogu u održavanju visokih standarda kvalitete i sigurnosti hrane, dok suradnja s lokalnim proizvođačima podržava lokalnu ekonomiju. Iako McDonald's ulaže u razvoj svojih zaposlenika putem strukturiranih planova obuke, izazovi poput niskih plaća, stresa i fizičkog napora dovode do fluktuacije radne snage. Međutim, za dugoročnu uspješnost poslovanja ključna je ravnoteža između održavanja visoke učinkovitosti usluge i osiguranja dobrobiti zaposlenika, što dugoročno može utjecati na uspješnost i održivost poslovanja McDonald'sa.

Na dalje, McDonald's Hrvatska je u 2023. godini ostvario značajan rast u ključnim područjima poslovanja, uključujući povećanje broja zaposlenih, prihoda i profita, što ukazuje na uspješno poslovanje i pozitivan razvoj u odnosu na prethodnu godinu. Operativni procesi su organizirani i usklađeni s visokim standardima kvalitete i sigurnosti hrane, uz primjenu HACCP i ISO sustava, čime se osigurava sigurnost proizvoda i povjerenje kupaca. Uz kontinuirano ulaganje u ljudske resurse kroz obuke i edukacije te održavanje moderne tehnološke infrastrukture. VRIO analiza

pokazuje da tvrtka posjeduje privremene i paritetne konkurentske prednosti u resursima kao što su ljudski resursi i tehnološka infrastruktura, što ukazuje na potrebu daljnjeg jačanja resursa.

SWOT i TOWS analiza pokazuju da McDonald's u Hrvatskoj ima čvrstu poziciju na tržištu te snažan globalni brend i marketing, međutim suočava se s izazovima visokih cijena proizvoda i percepcije javnosti koja doživljava McDonald's kao sinonim za nezdravu hranu.

S obzirom na poziciju na tržištu i resurse kojima raspolaže McDonald's ima sve preduvjete za rast, razvoj i dugoročni uspjeh.

LITERATURA

Stručne knjige:

1. Buble, M. et. al., Strateški menadžment, Sinegrija - nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
2. Gonan Božac, M., Međunarodne strategije i organizacijske strukture, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, 2001., str. 13-24
3. Gutić, D., Paliaga, M., Strateški menadžment, Studio HS Internet d.o.o., Osijek, 2017.
4. Mateša, Z., Uvod u strateški menadžment, MATE d.o.o., Zagreb 2019.
5. Mencer, I., Strateški menadžment upravljanje razvojem poduzeća, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2012.

Internet stranice:

1. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/strategija> , (9.5.2024.)
2. McDonald's, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html> (16.05.2024.)
3. Mashed, <https://www.mashed.com/147897/the-tragic-real-life-story-of-the-mcdonald-brothers/> (13.05.2024.)
4. Povijest.hr, <https://povijest.hr/nadanasnjidan/otvorena-prva-fransiza-mcdonaldsa-1955/> (12.05.2024.)
5. Thpanorama, <https://hr.thpanorama.com/articles/otras-frases/ray-kroc-historia-y-sus-23-mejores-frases.html> (02.06.2024.)
6. Forbes hrv, <https://forbes.n1info.hr/aktualno/mcdonalds-krece-u-period-najbrzeg-rasta-u-povijesti-do-2027-planiraju-otvoriti-10-000-novih-restorana/> (04.06.2024.)
7. Global times, <https://www.globaltimes.cn/content/672492.shtml> (17.06.2024.)
8. Britannica Money, <https://www.britannica.com/money/McDonalds> (10.06.2024.)
9. Eulerpool, <https://eulerpool.com/hr/dionica/McDonalds-Dionica-US5801351017/Prihod> (11.06.2024)

10. FINA Info.BIZ, <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/globalna-hrana-d-o-o/OIB-97492131626> (17.05.2024.)
11. Medium, <https://medium.com/@august.usd/mcdonalds-business-model-and-how-it-makes-money-3783d06b3587> (26.05.2023.)
12. MCD Business Case, <https://as.nyu.edu/content/dam/nyu-as/psychology/documents/case-studies/MCD%20Business%20Case.pdf> (11.06.2024.)
13. Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/mcdonaldsu-dobro-hrvatsko-povrce-i-mlijeko-krumpir-je-premali-a-meso-skupo-240074> (17.06.2024.)
14. Reference for Business, <https://www.referenceforbusiness.com/history2/56/McDonald-s-Corporation.html> (17.06.2024.)
15. Mind on Map, <https://www.mindonmap.com/hr/blog/pestel-analysis-mcdonalds/#part1> (19.06.2024.)
16. McDonald's, <https://mcdonalds.hr/> (21.06.2024.)
17. ZG portal, <https://www.zgportal.com/zgbusiness/mcdonalds-ulaganjem-u-zaposlenike-ponovo-dobio-certifikat-poslodavac-partner/> (21.06.2024.)
18. Franchising.hr, portal ideja za poduzetnike, <https://franchising.hr/clanak/1490/zelja-potreba/> (09.06.2024.)
19. McDonald's, https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf (01.06.2024.)
20. Danica.hr, <https://danica.hr/direktor-mcdonaldsa-pavel-pavlicek-potvrdio-uskoro-otvaramo-restoran-u-koprivnici/> (12.06.2024)
21. Medium, <https://medium.com/@august.usd/mcdonalds-business-model-and-how-it-makes-money-3783d06b3587> (07.06.2024.)
22. Forbes, <https://www.forbes.com/companies/mcdonalds/> (17.06.2024.)
23. Logowik, <https://logowik.com/pizza-hut-new-vector-logo-3764.html> (22.06.2024.)
24. 1000 LOGOS, <https://1000logos.net/kfc-logo/> (22.06.2024.)
25. Strategic management, <https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/> (27.08.2024.)

POPIS TABLICA

Tablica 1 Elementi misije.....	10
Tablica 2 Dimenzije opće ili socijalne okoline.....	20
Tablica 3 Metode i tehnike analize interne okoline.....	26
Tablica 4 SWOT matrica	27
Tablica 5 TOWS matrica	29
Tablica 6 Pregled osnovnih podataka o tvrtki McDonald's	30
Tablica 7 Analiza dimenzija i elemenata opće okoline tvrtke McDonald's Hrvatska .	37
Tablica 8 Izračun prosječne razine utjecaja i važnosti faktora za tvrtku McDonald's Hrvatska	38
Tablica 9 Pregled konkurenata.....	45
Tablica 10 Prikaz zbirnih ocjena utjecaja skupina aktera poslovne okoline tvrtke Globalna hrana d.o.o.....	46
Tablica 11 Financijski sažetak.....	47
Tablica 12 VRIO okvir za McDonald's Hrvatska.....	54
Tablica 13 Pregled SWOT matrice	56
Tablica 14 TOWS matrica	57

POPIS SLIKA

Slika 1 Glavni organi strateškog menadžmenta	4
Slika 2 Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije	7
Slika 3 Piramida strateškog planiranja	8
Slika 4 Smart ciljevi	12
Slika 5 Struktura okoline.....	17
Slika 6 Poslovna okolina ili okolina zadataka	23
Slika 7 PESTLE analiza	39

POPIS SHEMA

Shema 1 Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	5
Shema 2 Model procesa kontrole.....	15