

ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU MCDONALD'S

Miljević, Antonia

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:072413>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Antonia Miljević

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U
PODUZEĆU MCDONALD'S**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Antonia Miljević

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U
PODUZEĆU MCDONALD'S**

Završni rad

Kolegij: Međunarodni marketing

JMBAG : 0010220839

e-mail: miljevicantonia@outlook.com

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)


Antonia Miljević

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U
PODUZEĆU MCDONALD'S**

Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Antonia Miljević

JMBAG: 0010220839

OIB: 54761121158

e-mail za kontakt: miljevicantonia@outlook.com

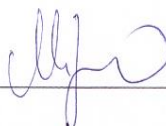
Naziv studija: Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Naslov rada: Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću McDonald's

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Mirna Leko-Šimić

U Osijeku, 10. rujna 2021. godine

Potpis _____



SAŽETAK

Organizacija međunarodnog marketinga je nužna poduzećima koji žele okusiti uspjeh na inozemnom tržištu. Ovaj završni rad za cilj ima teorijski i praktično istražiti zašto je za međunarodna poduzeća vrlo važna dobra organizacija i kako ona izgleda, te kako čimbenici utječu na poslovanje poduzeća na međunarodnom tržištu. Struktura organizacije sadrži važne elemente kao što su veze između pojedinaca, radnih i socijalnih skupina, radnih mjesta i radnih zadataka. Zbog stalnih promjena na tržištu, poduzeća su prisiljena mijenjati svoje organizacijske strukture. Formalni i neformalni tip organizacijske strukture su njezin sastavni dio, a oni obilježavaju složenost, centralizaciju i decentralizaciju. Pomoću specifičnih zadataka koji se provode u poduzeću moguće je odrediti odgovarajući model organizacije. Elementi koji utječu na taj izbor su: zemljopisna udaljenost, tip potrošača i regulativa lokalnih vlasti. Ova tri elementa čine vanjske čimbenike koji utječu na organizaciju. Unutarnji čimbenici utječu samo na unutrašnjost međunarodnog poduzeća, a to su: tržišni udjel, raznovrsnost stranih ulaganja, razina ulaganja, ljudski resursi i fleksibilnost organizacijske strukture. Svaki oblik organizacije ima svoje specifičnosti koje ju čine posebnom. Potrebno je odabrati onu koja će najbolje odgovarati određenoj vrsti poduzeća. Prodaja, prijelazni oblici i međunarodni marketing čine korake ka razvoju organizacije međunarodnog marketinga. Poduzeće McDonald's koristi divizijsku organizacijsku strukturu gdje se poslovi grupiraju u skupine, a izvršni direktori dobivaju odgovornost za svaku određenu grupu aktivnosti. Oni su zaslužni za prenošenje ideja o poslovanju na manje lokalne menadžere koji su zaduženi za poslovnice u određenim dijelovima međunarodnog tržišta. Lokalni menadžeri prenose dalje upute o radu u toj poslovnici zaposlenom osoblju. Rezultati istraživanja dovode do zaključka da su za poduzeća i njihov uspjeh najvažnija dobra organizacija poduzeća i zaposlenika, jasni i realni ciljevi, te dobro osmišljene strategije.

Ključne riječi: međunarodni marketing, organizacija, čimbenici, inozemno tržište, McD.

ABSTRACT

The organization of international marketing is necessary for companies that want to be successful in foreign markets. This final paper aims to theoretically and practically explore why good organization is very important for international companies and what it looks like, and how factors affect the company's business in the international market. The structure of the organization contains important elements such as connections between individuals, work and social groups, jobs and work tasks. Due to constant changes in the market, companies are forced to change their organizational structures. Formal and informal types of organizational structure are an integral part of it, and they characterize complexity, centralization, and decentralization. With the help of specific tasks carried out in the company, it is possible to determine the appropriate model of organization. The elements influencing this choice are: geographical distance, type of consumer and local government regulations. These three elements make up the external factors that affect the organization. Internal factors affect only the interior of an international company, and these are: market share, diversity of foreign investment, level of investment, human resources and flexibility of the organizational structure. Each form of organization has its own specifics that make it special. It is necessary to choose the one that will best suit a particular type of business. Sales, transitional forms and international marketing are steps towards the development of an international marketing organization. McDonald's uses a divisional organizational structure where jobs are grouped into groups, and CEOs are given responsibility for each particular group of activities. They are credited with passing on business ideas to smaller local managers in charge of branches in certain parts of the international market. Local managers pass on further instructions on working in that branch to the staff employed. The results of the research lead to the conclusion that the most important for companies and their success are good organization of companies and employees, clear and realistic goals, and well-designed strategies.

Keywords: international marketing, organization, factors, foreign market, McD.

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. METODOLOGIJA RADA..... | 2 |
| 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU..... | 3 |
| 3.1. Vanjski čimbenici koji utječu na organizaciju međunarodnog marketinga..... | 4 |
| 3.2. Unutarnji čimbenici koji utječu na organizaciju međunarodnog marketinga..... | 5 |
| 4. OBLICI OGRANIZACIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU | 8 |
| 4.1. Vanjski oblici organizacije međunarodnog marketinga..... | 9 |
| 4.2. Unutarnji oblici organizacije međunarodnog marketinga | 10 |
| 5. ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU MCDONALD'S..... | 13 |
| 5.1. Ciljevi, misija i vizija poduzeća | 13 |
| 5.2. Strategija poduzeća..... | 14 |
| 5.3. Analiza organizacije međunarodnog marketinga u poduzeću McDonald's..... | 16 |
| 6. ZAKLJUČAK | 22 |
| LITERATURA | i |

1. UVOD

Brojna istraživanja ukazala su da međunarodni marketing ima veliku ulogu u poduzećima koja za cilj imaju zadovoljiti razne potrebe i želje potrošača diljem svijeta. Organizacija međunarodnog marketinga predstavljena je kao organizacija koja se sastoji od ljudi, sredstava, metodologije rada, komuniciranja, ali i drugih aktivnosti međunarodnog marketinga. Promjene u međunarodnom okruženju su normalne pojave koje utječu na poduzeća prisiljavajući ih na promjenu strategije poslovanja. Kako je sama organizacijska struktura posljedica poslovnih strategija, međunarodna poduzeća moraju raditi stalne izmjene i prilagođavanja organizacijske strukture. Jasno je da svaka uspješna organizacija međunarodnog marketinga mora imati postavljene jasne i realne ciljeve, načine i nositelje izvršenja, vrijeme i sredstvo izvršenja, način koordiniranja poslova kako bi što bolje i racionalnije djelovala. Ovaj rad ima za svrhu ukazati na utjecaje vanjskih i unutarnjih čimbenika koji djeluju na poslovanje u poduzećima tj. njihovim organizacijama, razjasniti pojmove vanjske i unutarnje organizacije međunarodnog marketinga, te prikazati oblikovanje organizacije međunarodnog marketinga na primjeru poduzeća McDonald's. Ovaj završni rad se sastoji od šest poglavlja od kojih je prvo poglavlje uvodno, te ono čitatelja uvodi u problematiku teme završnog rada. Drugo poglavlje prikazuje metodologiju rada kojom se dospjelo do rezultata istraživanja. Treće i četvrto poglavlje se odnosi na teorijski prikaz organizacije međunarodnog marketinga u kojem treće poglavlje objašnjava strukturu organizacije međunarodnog marketinga i čimbenike koji djeluju na organizaciju, a četvrto poglavlje daje detaljan opis raščlanjenim oblicima organizacije. Kroz peto poglavlje, na konkretnom primjeru poduzeća McDonald's, nastoji se objasniti i povezati strukturu i oblik organizacije u navedenom poduzeću. Zadnje, odnosno šesto poglavlje, daje kratki osvrt na cjelokupan rad kao i kratki zaključak autora o cjelokupnom istraživanju u odnosu na dobivene rezultate.

2. METODOLOGIJA RADA

Metode koje su korištene tijekom pisanja ovog završnog rada su: deduktivna metoda kojoj su se donijeli zaključci na temelju analizirane literature i podataka, deskriptivna metoda koja je poslužila za lakši prikaz teorijskog dijela kroz slike, te metoda kompilacije kojom su korišteni tekstovi iz određenih knjiga, znanstvene literature, te stručnih i internetskih članaka.

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU

Pojam „organizacija“ ima posebno značenje. Organizacija je postala dio svakodnevnog i suvremenog života. Neki od temeljnih elemenata koji daju definiciju organizacijskoj strukturi su veze između pojedinaca, radnih i socijalnih skupina, te radna mjesta i radni zadaci. Za poduzeća koja nastoje ostvariti uspješno poslovanje u širokoj mreži međunarodnih poduzeća na globalnom tržištu iznimno je važna organizacija, kao i njezina struktura. Prema Previšić i Ozretić Došen (1999:477) „organizacijsku strukturu čini sustav međusobno povezanih i integriranih organizacijskih dijelova poduzeća radi usklađenog i homogenog djelovanja“. Međunarodna poduzeća su prisiljena na stalne izmjene i prilagođavanja organizacijske strukture. Stvaranju odnosa u organizaciji pridonose formalni i neformalni tipovi odnosa koji čine važan i sastavni dio organizacijske strukture, a njihova obilježja su složenost, te stupanj centralizacije i decentralizacije. (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:477)

Analizirajući hijerarhijski postavljen formalni tip organizacijske strukture može se zaključiti da se radi o odnosima između organizacijskih jedinica koje se odnose na radna mjesta, odbore i stožere, te on predstavlja proces oblikovanja organizacije. Za postizanje što efikasnijih planiranih ciljeva koristi se upravo ovaj oblik organizacije jer on nudi preciznu podjelu i koordinaciju zadataka. Formalni tip organizacijske strukture razlikuje dva važna kriterija, a to su pravni i tehnološki kriteriji. Pravni ili statutarni kriteriji je vezan za pravne organizacijske oblike međunarodnih poduzeća, odnosno trgovačka društva, te je zasnovan na vlasništvu. S obzirom na izvršnu i rukovodnu funkciju i podjelu rada po organizacijskim jedinicama prepoznaje se tehnološki kriteriji. Ovim kriterijem se rangiraju izvršitelji poslova, nositelji realizacije odluka, te stupnjevi njihove odgovornosti. Tehnološki kriteriji predstavlja broj i raspored radnih mjesta, te izvršitelja na tim radnim mjestima zajedno s *managementom*. (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:477)

Neformalna organizacijska struktura nastaje slučajno i sporo, te se može definirati kao dopuna formalnoj organizacijskoj strukturi jer iz nje proizlazi. Ovakva struktura je specifična jer se češće i brže mijenja, te je izrazito dinamičnija u odnosu na formalnu strukturu. Ona može ostaviti veliki utjecaj i dominirati formalnom organizacijom. Kroz kanale neformalnog komuniciranja svakodnevno prolaze razne informacije koje nisu dostupne ostalima, nego se šire u uskom krugu neformalnih skupina, te su obično vezane za poslovanje, radne zadatke i radnike, poduzeće i sl. (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:477)

3.1. Vanjski čimbenici koji utječu na organizaciju međunarodnog marketinga

Prije same uspostave organizacije potrebno je analizirati i provesti specifične zadatke kako bi se utvrdilo koji će model organizacije najbolje ispuniti određene zadatke. Mnogo je čimbenika koji utječu na izbor odgovarajućeg modela organizacije. Prema Baban i Leko Šimić (1997:74) i Pevišić i Ozretić-Došen (1999:474) elementi koji imaju najveću utjecaj na oblikovanje organizacije u međunarodnim poduzećima su:

- 1) prostorna, odnosno geografska, udaljenost
- 2) vrste kupaca, i
- 3) regulativa lokalnih vlasti.

Ova tri elementa definiraju vanjske snage koje spadaju pod jedne od glavnih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije međunarodnog marketinga.

Prostorna udaljenost, kao vanjski utjecaj, ima svoje prednosti i nedostatke. Zahvaljujući razvoju tehnoloških inovacija u području komunikacije rješava se problem prostorne udaljenosti. Razvijene zemlje imaju mogućnosti poštarske isporuke sljedećeg dana, masovne primjene i odlične rasprostranjenosti. No, postoji problem koji se veže uz vremenske razlike između zemalja svijeta, ukoliko su u transakciju uključeni kapital ili informacije. (Baban i Leko Šimić, 1997:73), (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:474)

Kada su u pitanju vrste kupaca, odnosno tipovi potrošača, potrebno je napomenuti koliko je važna njihova uloga jer je i sami marketing usmjeren prema njima. Njihovo ponašanje se smatra vrlo bitnom odrednicom za uspostavljanje organizacije u međunarodnom marketingu. Podrazumijeva se da bi organizacija trebala zadovoljiti želje i potrebe kupaca, ali i ostvariti prihod, odnosno dobit. Kako bi organizacija uspješno obavila ovaj zadatak, trebala bi razumjeti kupce kako bi im pružila proizvode i usluge koji će ih zadovoljiti. Činjenica je da kupci imaju različita razmišljanja, osjećaje, želje, potrebe i navike, te da nije lako uspostaviti organizaciju koja će odgovarati svima, pogotovo kada se radi o poslovanju na međunarodnom tržištu o kojem se ovdje govori. Ukoliko su potrošači sličniji u svojim potrebama, navikama i ponašanju, sukladno tome će i organizacija međunarodnog marketinga biti jednostavnijeg oblika. (Baban i Leko Šimić, 1997:74, Previšić i Ozretić-Došen, 1999:475)

Političko-pravna regulativa ili regulativa lokalnih vlasti značajno utječe na strukturu organizacije kroz razne vanjsko-trgovinske propise, reguliranje stranih ulaganja, funkcioniranje stranih poduzeća, dozvoljenih oblika i slično, te na način na koji se mnoge

zemlje čine primamljivima ili odbojnim stranom tržištu. Zakoni koji su vezani za prijevoz roba i usluga u strane zemlje, odnosno uvoz i izvoz, su različiti u svakoj pojedinoj zemlji. Zahtjevi da strana poduzeća osiguraju radnu snagu i njihovu obuku, suvlasništvo s lokalnim poduzetnicima ili vladom zahtijevat će strukturu organizacije koja će biti prilagođena lokalnim prilikama. (Baban i Leko Šimić, 1997:74, Previšić i Ozretić-Došen, 1999:475)

3.2. Unutarnji čimbenici koji utječu na organizaciju međunarodnog marketinga

Ove čimbenike čine elementi koji mogu utjecati samo u unutrašnjosti međunarodnog poduzeća. Elementi su sljedeći:

- tržišni udjel
- raznovrsnost stranih ulaganja
- razina ulaganja
- ljudski resursi
- fleksibilnost organizacijske strukture.

Prema Baban i Leko Šimić (1997:74), te Previšić i Ozretić-Došen (1999:475) tržišni udjel u ukupnoj prodaji utjecat će na izbor modela organizacije. Sa jednostavnim modelom organizacije poduzeće će tržištu pristupiti ukoliko je udjel inozemne prodaje vrlo nizak, tj. ukoliko poduzeće planira ostvariti manji udjel na tržištu i to putem izvoznog odjela. Ako tržišni udjel u ukupnoj prodaji poraste, poduzeće će se prebaciti na složeniji model organizacije npr. matrični model, te će se puno više posvetiti poslovima vezanim za međunarodno tržište.

Ukoliko je broj stranih tržišta velik, a njihove razlike naglašene, složeniju organizaciju međunarodnog marketinga primijeniti će međunarodno poduzeće koje na raznovrsnim stranim tržištima nastupa sa svojim proizvodima i uslugama. Ona će zahtijevati veći broj ljudi, ali i aktivnosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. (Baban i Leko Šimić, 1997:74)

Ulaganje potencijala u međunarodne poslove od strane poduzeća također predstavlja jedan od elemenata za odabir modela organizacije jer poduzeća koja ne ulože dodatni potencijal, odnosno resurse, neće moći održavati skupu i složenu strukturu organizacije. Zbog toga je bitno da organizacijska struktura bude fleksibilna kako bi se postizali što dugoročniji ciljevi i kako bi potencijal bio racionalno iskorišten. (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:475)

Kvalitetni kadrovi predstavljaju iznimno važan resurs. Problem se stvara kod toga što domaći menadžeri koji se šalju u strane zemlje ne razumiju lokalnu kulturu što je i dokazano u praksama poduzeća. Kvalitetne lokalne menadžere je teško pronaći zbog njihove malobrojnost. Sukladno tome, poduzeća konstruiraju svoju organizaciju na temelju dostupnosti međunarodno obrazovnog rukovodnog kadra. Ljudski resursi su vrlo važni u organizaciji međunarodnog marketinga pa svoj model organizacije oblikuju na njihovoj dostupnosti. (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:475)

Kao zadnji, ali vrlo važan čimbenik navedena je fleksibilna organizacijska struktura za koju se smatra da treba biti dovoljno fleksibilna da zadovolji potrebe i želje potrošača, ali i da bude čvrsta kako bi se omogućila bolja kontrola. Čvrsta fleksibilna struktura će omogućiti prilagodljivost što može biti loše za uspješno djelovanje na međunarodnom tržištu. Važno je da postoji dovoljno fleksibilnosti u organizaciji kako bi ona mogla normalno funkcionirati i djelovati. (Baban i Leko Šimić, 1997:75, Previšić i Ozretić-Došen, 1999:475-476)

Čimbenicima koji izravno utječu na organizaciju međunarodnog marketinga u poduzeću smatraju se ciljevi, strategija i misija poduzeća. Poduzeća koja nastoje zauzeti svoje mjesto na inozemnom tržištu često ne uzimaju u obzir ova tri čimbenika koja su važna za stvaranje organizacijske strukture.

Ciljevi nastoje usmjeriti poduzeće na sve poslovne aktivnosti. Svako poduzeće mora imati unaprijed isplanirane ciljeve koje želi postići, a to bi trebali biti strateški ciljevi. Smatraju se glavnim elementom u poslovanju poduzeća jer se pomoću njih kreira budućnost.

Na temelju utvrđenih ciljeva poduzeće se koristi strategijama kako bi s njima odredili u kojem smjeru teku akcije, te kao bi alocirali raspoložive resurse. Strategijom se definiraju strateški okviri za provedbu aktivnosti koje za svrhu imaju ostvariti postavljene ciljeve poduzeća. (Baban i Leko Šimić, 1997:76, Previšić i Ozretić-Došen, 1999:476)

Misija je razlog postojanja i djelovanja nekog poduzeća. Ona predstavlja aktivnosti, funkciju, zadatke i vrijednosti poduzeća. Misija definira što smo mi, kojim putem idemo i koje su to naše sposobnosti koje nas čine posebnima. (Previšić i Ozretić-Došen, 1999:476)

Stil upravljanja se opisuje kao pristup strukturi organizacije i odlučivanju u međunarodnom poduzeću. Postoje tri osnovna oblika, a to su funkcionalni, tržišno orijentirani i matrični oblik.

Način odlučivanja se također uključuje kao element koji ostavlja utjecaj na međunarodno poslovanje poduzeća, tj. na njegovu organizaciju. Kada se važne poslovne odluke donose u

središtu, onda to utječe na oblik organizacije. Ako se odluka ipak donosi decentralizirano, tada će oblik organizacije, kao i sve podružnice, biti složenijeg oblika. (Baban i Leko Šimić, 1997:76)

4. OBLICI OGRANIZACIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU

U međunarodnom marketingu postoje razni oblici organizacije koji su se stvarali i izmjenjivali kroz vrijeme. Svaki od oblika ima svoje specifičnosti, pa se ne može reći da je neki oblik organizacije bolji ili lošiji od drugog. Kako tvrde Baban i Leko Šimić (1997:77) „promatrano dinamički, mogu se diferencirati tri razvojne faze u organizaciji međunarodnog marketinga: prodaja, prijelazni oblici, međunarodni marketing.“ Za svaki oblik organizacije je važno da djelotvorno i učinkovito obavlja međunarodne aktivnosti i da iskoristi mogućnosti koje su joj na raspolaganju, te da sa sposobnošću odgovori na izazove i probleme. Poduzeća koja funkcioniraju na međunarodnom tržištu trebaju odlučiti na koji način će strukturirati organizaciju. Organizacijsku strukturu posebno je važno imati u poslovanju i marketingu. Kada se upravlja sa velikim brojem ljudi i resursa, lakše je pratiti i voditi brzo i učinkovito poslovanje uz pomoć nekog od oblika organizacije, a svaka od tih organizacija ima svoju vrstu strukture u kojoj su ljudi i poslovi raspoređeni međusobno djeluju. (Baban i Leko Šimić, 1997:77, Belov Kirill, 2018)

Prodaja, prijelazni oblici, te nakraju međunarodni marketing predstavljaju etape razvoja organizacije međunarodnog marketinga. Prodajna faza se temelji na samostalnoj prodaji ili prodaji po sektorima koji mogu biti marketinški, proizvodni, tehnički itd. Ova etapa se u većini slučajeva sadrži od aktivnosti koje su operativne prirode. Ova etapa postaje sve manje učinkovita, te se upravo zbog nje razvijaju prijelazni oblici prema međunarodnom marketingu. (Baban i Leko Šimić, 1997:77)



Slika 1. ETAPE RAZVOJA ORGANIZACIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Izvor: Baban, Lj., Leko Šimić, M.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Osijek, 1997., str. 77

4.1. Vanjski oblici organizacije međunarodnog marketinga

Baban i Leko Šimić (1997:78) tvrde da „vanjska organizacija međunarodnog marketinga označava organizacijski sustav ove aktivnosti u odnosu prema ukupnoj poslovnoj organizaciji poduzeća i okruženju“. Razlikuju se četiri oblika vanjske organizacije međunarodnog marketinga.

Prvi oblik je poduzeće bez posebno organiziranog međunarodnog marketinga. Za izlazak na međunarodno tržište zaslužni su potencijalni kupci koji su vidjeli reklamu i zainteresirali se za proizvode nekog poduzeća koje posluje samo na domaćem tržištu. Poduzeće nema posebne osobe zadužene za međunarodno poslovanje niti postoji netko posebno odgovoran za taj posao. Također, svi poslovi se najčešće prepuštaju poduzećima koja su kvalificirana za vanjsko-trgovačko poslovanje jer veći dio zaposlenika nema iskustva u poslovanju na međunarodnom tržištu. Ponuđači ne znaju tko su njihovi kupci i u čijim rukama završe njihovi proizvodi, a dobit od ovakvog posla ostaje nepoznata. Ukoliko poraste zainteresiranost za proizvod od stranih kupaca, poduzeće će shvatiti da je došlo vrijeme za proširenje poslovanja na međunarodnom tržištu. (Baban i Leko Šimić, 1997:78-79)

Poduzeće sa odjelom za vanjsku trgovinu je faza koja dolazi nakon poduzeća bez posebne organizacije međunarodnog marketinga. To je faza u razvoju poslovanja na međunarodnom tržištu. Ovo poduzeće stvara izvozni odjel, a njime nastoji povećati svoju dobit, bolje upoznati strano tržište na kojem planira ponuditi svoje proizvode. Izvozni odjel odgovara na upite, organizira prezentiranje na međunarodnim izložbama i sajmovima, te sastavlja izvoznu dokumentaciju, odnosno bavi se konkretno prodajom. Kada se govori o veličini, može imati različite oblike. Može imati jednu osobu koja će biti odgovorna za sve poslove ili tim stručnjaka koji su specijalizirani za pojedine poslove. (Baban i Leko Šimić, 1997:79)

Međunarodno poduzeće, kao treća etapa, je oblik organizacije koji sa sobom nosi veće troškove, ali i veću mogućnost uspjeha i dobiti, te povećanje prodaje. Ovo se poduzeće prema nekim američkim istraživanjima smatra da je optimalno kada međunarodno poslovanje ostvaruje stalni udio koji iznosi oko 15% od ukupnog poslovanja poduzeća. Međunarodno poduzeće je po svome sustavu složenijeg oblika, a sve poslove međunarodnog marketinga

uglavnom obavlja sam. Međunarodna poduzeća karakterizira veliki broj poslovnica u inozemstvu kojima je moguće održavati komunikaciju sa inozemnim tržištem. (Baban i Leko Šimić, 1997:79)

Multinacionalne kompanije predstavljaju grupe trgovačkih društava koje imaju poslovne subjekte u više država. Njezina struktura je vrlo složena, a sastoji se od trgovačkog društva koje je osnovano u jednoj državi, a svoje poslovnice i proizvodne pogone posjeduje u drugoj državi. To znači da poduzeća djeluju na puno različitih inozemnih tržišta. Ono što je važno multinacionalnim kompanijama je pronalazak što jeftinije radne snage kao i materijala i resursa za proizvodnju kako bi im dobit bila što veća, a troškovi, naravno, što manji. (Baban i Leko Šimić, 1997:79-80)

4.2. Unutarnji oblici organizacije međunarodnog marketinga

Svjetska organizacija međunarodnog marketinga može se pojaviti u različitim oblicima. Prema Baban i Leko Šimić (1997:80) „unutarnji oblici organizacije međunarodnog marketinga se mogu organizirati prema sljedećim modelima koji za cilj imaju racionalizaciju i sistematizaciju, a to su:

- geografski
- funkcionalni
- proizvodni
- poslovni, i
- matrični.“

Geografska organizacija je organizacija koju je dobro odabrati ako se tržišni uvjeti s obzirom na prihvaćanje proizvoda značajno razlikuju na svjetskom tržištu. Osmišljena je za velike međunarodne kompanije, pa iz tog razloga najbolje funkcionira za njih. Ova organizacija je idealna za poduzeća koja trebaju brzu, ali i učinkovitu distribuciju širom svijeta, a posebno je korisna za poduzeća koja imaju homogenu paletu proizvoda. Zadatak geografske organizacije je prepoznati posebitosti potrošača, ali i njihove okoline. Njezine prednosti se očituju u sposobnosti lake i brze reakcije na promjene u okolini i zahtjevima tržišta koja se izražavaju u izmjenama cijena, dizajnu i pakiranju proizvoda i tržišnim komunikacijama. Pomoću nje, poduzeće ima mogućnosti alokacije svojih proizvoda i marketinških napora. Na stranim tržištima omogućava brze i bliske kontakte sa subjektima koji su važni za poslovanje kao

dobavljači, potrošači i distributeri. Sposobnost geografske organizacije je tendencija stvaranja autonomije područja, te osiguravanje najbolje upotrebe regionalne stručnosti poduzeća. Ono što ide u prilog regionalnim središtima su veličina i sličnost tržišta. Poslovnice koje rade na međunarodnom tržištu stvaraju iznimno velike troškove koji su vezani za radnu snagu, komunikacije sa središtem, održavanje normalnog rada poslovnica i troškovi putovanja. Zemlje Europske unije su odličan primjer kako su susjedne zemlje identične po socijalnim, kulturnim i klimatskim karakteristikama. (Baban i Leko Šimić, 1997:80-81, Belov, 2018)

Funkcionalni oblik organizacije nije česta pojava u međunarodnom marketingu. Razlog tome je što se ona najčešće primjenjuje u poduzećima koja imaju vrlo uzak i jednostavan asortiman proizvoda i usluga. Pogodna je za poduzeća koja svoje proizvode izvoze na nekoliko vrlo sličnih tržišta. Ovakva organizacija je pogodna za nova poduzeća koja imaju par vrsta proizvoda ili usluga. Kod ovog oblika organizacije sve podružnice se nalaze u djelokrugu rada poslovnih funkcija kao što su financije, marketing, proizvodnja i druge, a vode ih za to kvalificirani stručnjaci koji izvještavaju voditelja marketinga. Voditelj je odgovoran za koordinaciju marketinških aktivnosti. Te se aktivnosti mogu grupirati u pet funkcija, a to su voditelj prodaje, voditelj marketinga, voditelj promocije i prodaje, voditelj novih proizvoda i voditelj marketinških istraživanja. Ovo je najjednostavniji oblik organizacije kod kojeg se menadžment bavi funkcionalnom učinkovitosti poduzeća. U ranim fazama međunarodne uključenosti domaći marketinški sektor može biti odgovoran za globalne marketinške aktivnosti, što znači da izvoz i međunarodni odjel mogu postati dio organizacije u kojem izvozni odjel postaje odjel za prodaju i marketing ili može biti u istom rangu sa ostalim funkcionalnim odjelima. Odjel za izvoz bi trebao biti punopravna marketinška organizacija. Njegov dizajn je idealan za mala i srednja poduzeća, ali i za ona poduzeća koja se nalaze u ranoj fazi razvoja na međunarodnom tržištu, te za ona poduzeća koja proizvode standardizirane proizvode. (Baban i Leko Šimić, 1997:81, Hollensen 2020:439)

Proizvodna organizacija prikladna je za poduzeća koja imaju više iskustava u međunarodnom poslovanju i marketingu, a utjelovljena je na proizvodu koji joj je glavni kriteriji. Koriste ju poduzeća koja imaju raznoliku proizvodnu liniju, odnosno različite grupe proizvoda i široke istraživačko-razvojne aktivnosti. Funkcionalnim menadžerima je otežano rukovati svim proizvodima kada poduzeće raspolaže sa nizom različitih proizvoda koji se razlikuju. Svaki od proizvoda inzistira drugačije strategije. Zbog toga se preporučuje zaseban aranžman za svaki proizvod. Često se pojavljuju problemi sa koordinacijom na različitim tržištima gdje kao ishod svaka grupa proizvoda odabire svoj smjer kretanja, te je time otežano stvaranje i održavanje

korporacije na stranom tržištu. Dragocjenost ovakve organizacije je bolja isplativost kroz centralizaciju proizvodnih pogona za svaku grupu proizvoda, ali je presudna u industrijama gdje je konkurentna pozicija uvjetovana udjelom na svjetskom tržištu. Pomoću proizvodne organizacije omogućeno je lakše praćenje životnog ciklusa proizvoda i promjene marketing strategije, te uvođenje ili izbacivanje nekih proizvoda iz izvoznog programa. Ova organizacija pokušava omogućiti bolje mogućnosti za racionalizaciju proizvodnje u svim zemljama, čime se postiže efikasnost troškova proizvodnje. (Baban i Leko Šimić, 1997:81-82, Hollensen 2020:440-441)

Matrična organizacija kombinacija je više kriterija koji se sjedinjuju da bi se uvećale njihove prednosti, a umanjili nedostaci. Ovaj oblik organizacije sa sobom nosi i veće troškove, odnosno veća ulaganja, ali širi poslovanje zbog svoje fleksibilnosti i dvodimenzionalnog fokusiranja. Ona se sastoji od dvije organizacije koje se međusobno sijeku. Neka poduzeća teže za racionalizacijom proizvodnje kako bi postigli efikasnost troškova proizvodnje, dok drugim poduzećima više odgovaraju lokalni tržišni trendovi koji omogućuju veću koordinaciju u cijeloj regiji. Poduzeća koja trebaju obje mogućnosti usvajaju ovu složeniju matričnu organizaciju. Dvije strukture koje se sijeku biti će funkcija onoga što organizacija smatra dominantnim u svom okruženju. Matrična struktura je općenito dvodimenzionalna struktura koja u plan stavlja proizvod i zemljopisno područje. Svaka od divizija je odgovorna za poslovanje, dok zemljopisna jedinica odgovara za inozemne operacije u svojoj regiji, a ukoliko su uključene i podružnice, one odgovaraju za aktivnosti koje su na razini države. Do napetosti i nesuglasica mogu dovesti različiti stavovi i mišljenja voditelja geografskog područja i proizvoda. Menadžeri zaduženi za podružnice više pažnje pružaju reakcijama na čimbenike okoliša u okolini, a voditelji zauzimaju stavove koji favoriziraju inozemnu konkurentnost i troškovnu učinkovitost. Ova struktura je korisna za poduzeća koja imaju raznolike asortimane proizvoda i koja imaju poslovnice koje su zemljopisno raštrkane. Pravilnom kombinacijom ova dva oblika organizacije može se postići zadovoljstvo tržišta i njegovih potreba i proizvoda. (Baban i Leko Šimić, 1997:82, Hollensen 2020:443)

5. ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU MCDONALD'S

Svako uspješno poduzeće danas vodi svoje poslovanje ciljevima, misijama i vizijama koje ga prate kroz razvijanje u velike multinacionalne kompanije. Ciljevi poduzećima pomažu da prate svoj napredak i rad koji ostvaruju širom svijeta, a misijama i vizijama održavaju svoje principe i dosljednost svoga rada koji prezentiraju potrošačima. Poduzeće McDonald's nosi titulu najvećeg lanca brze hrane u svijetu. Ovo poduzeće je svoju slavu izgradilo na visokokvalitetnim sastojcima koje koristi za pripravljanje jela, ukusu hrane koji je sviđa velikom broju ljudi diljem svijeta, te abijentu i izrazito pristupačnom jelovniku. Za njegov rast iz godine u godinu zaslužne su jako dobro razvijene strategije kojima se McDonald's služi dugi niz godina. Poduzeće i danas na razne načine uspijeva privući i one potrošače, koji nekim čudom, još uvijek nisu isprobali njihove proizvode, a takvih je vrlo malo.

5.1. Ciljevi, misija i vizija poduzeća

Kako bi odgovorio na zahtjeve globalne okoline u industriji prehrambenih usluga, jedan od najvećih lanaca brze hrane, McDonald's, nastoji uskladiti svoju korporacijsku misiju i viziju. Važnim ključem za kontinuirani rast na inozemnim tržištima smatra politiku i strateška upravljanja. S obzirom na konkurencije na međunarodnom tržištu, poduzeće McDonald's razvija sposobnosti za strateško upravljanje učincima konkurencije, ali i ostvarenje ciljeva koji su temeljeni na misiji i viziji poduzeća. Način na koji se poduzeće štiti od konkurencije postiže se provodeći korporacijsku misiju i viziju. (Meyer, 2019)

"Biti omiljeno mjesto i način jela i pića naših kupaca". Ovako glasi korporativna misija popularnog lanca brze hrane prevedena sa engleskog jezika koji ovom izjavom stavlja naglasak na potrošače kao na poslovni fokus i jasno tvrdi da je miljenik kupaca. Kako bi postao omiljeno mjesto, poduzeće osmišljava svoje recepte i jelovnik kojim želi zadovoljiti potrošače. McDonald's pred sebe stavlja dva zadatka. Prvi zadatak je kako postati omiljeno mjesto, a drugi zadatak je kako postati omiljeni način. Poduzeće zna da je najveći prioritet poslije kvalitetne hrane izgled restorana. Razvojem rasporeda i dizajna restorana nastoji poboljšati produktivnost i iskustvo potrošača. Dio koji je vezan za omiljeni način obuhvaća utjecaj na to kako ljudi jedu i piju, što predstavlja izazov poduzeću u smislu utjecaja na ponašanje ljudi. (Meyer, 2019)

Vizijom koju je poduzeće 2017. godine predstavilo u svom planu rasta stavlja naglasak na veliki rast poduzeća i zadovoljavanje još više kupaca. Glavne komponente njihove vizije su da poduzeće ostvari profitabilni rast što znači da poduzeće ima želju za rastom i širenjem svoga poslovanja. To će podrazumijevati da je potrebno otvoriti poslovnice na više lokacija i poboljšati učinkovitost zbog povećanja profitne marže. Poduzeće McDonald's teži razvoju proizvoda, marketinga, franšize i ljudskih resursa, te sa ovom vizijom očekuje rast i poboljšanje, ali i širenje svoga lanca brze hrane. Ta uspješna vizija glasi ovako: "Kretati se brzo kako bi se postigao profitabilni rast i još bolji McDonald's koji svakodnevno poslužuje sve više kupaca ukusnom hranom širom svijeta". (Meyer, 2019)

5.2. Strategija poduzeća

McDonald's je svoje poslovanje započeo oglašavanjem svojih proizvoda građanima srednjih i viših klasa uspostavljajući na taj način prepoznatljivost marke, ali proizvodima koji su bili izrazito niskih cijena, ovo poduzeće je privuklo samo građane nižih klasa. Poduzeće je provodilo velika istraživanja na tržištima na kojima je planiralo otvoriti svoje poslovnice prema socijalnim, kulturnim, tehnološkim, političkim i ekonomskim elementima. Time je poduzeće uspjelo razviti marketinške strategije koje je prilagođavalo tržištima u skladu sa svim elementima provedenih istraživanja. McDonald's je fokusiran na zaštitu svoje reputacije i prepoznatljivosti marke na različitim tržištima.

Kako bi ispunio svoju misiju i viziju, McDonald's koristi razne strategije kojima nastoji ispuniti svoje ciljeve, odnosno kako bi ostvario svoj poslovni rast, širenje poslovanja i privlačenje većeg broja potrošača. Prema Lawrence (2021) „poduzeće koristi svoje generičke strategije i strategije intenzivnog rasta koje se kroz vrijeme izmjenjuju kako bi se postigla stalna održivost na tržištu.“ Generičkom strategijom poduzeće nastoji pratiti svoju potrošnju, a ona uključuje i smanjenje proizvoda sa niskim cijenama, s time da je poduzeće McDonald's sam po sebi lanac hrane koji nudi izrazito jeftine proizvode. Također, ovom strategijom se želi proširiti poslovanje, ali i razviti novi proizvodi kako bi poduzeće bilo što autentičnije i konkurentnije na tržištu. (Lawrence, 2021)

Širenje poduzeća na tržištu dugi niz godina je bio primarni strateški cilj ovog giganta. Ovaj lanac danas ima svoje poslovnice diljem svijeta, pa je ova strategija razvoja tržišta stavljena u drugi plan. Ali poduzeće i dalje ima svoj cilj širenja i uspostavljanja poslovnica na novim

lokacijama poput Mongolije, Bliskog istoka, zapadne Azije i većine afričkih zemalja. Ovu intenzivnu strategiju rasta podupire generička strategija sa formiranjem niskih cijena za nametanje na novim tržištima. (Lawrence, 2021)

Korištenjem svoje strategije intenzivnog rasta, poduzeće raste na način da pridobi sve više potrošača na tržištima na kojima već posluje. To postiže otvaranjem novih restorana, odnosno poslovnica, zajedničkim ulaganjima ili franšizom u Sjevernoj Americi i Europi. Poduzeće lakše prodire na tržište uz pomoć generičke strategije koja sa sobom nosi niže troškove i niže cijene. Zbog toga ovaj lanac koristi prodor na tržište kao primarnu strategiju svoga poslovanja kojom brzo širi svoje poslovanje i zadovoljava više potrošača. Kao potporu strategiji rasta na tržištu, McDonald's razvija svoje proizvode koji mogu biti potpuno novi poput McCafe-a ili radi nove dopune već postojećim proizvodima kako bi zainteresirao potrošače svojim inovacijama. Poduzeće je uspjelo postići dosljedan okus i kvalitetu svojih prehrambenih proizvoda diljem svijeta zahvaljujući razvoju distribucije i sofisticiranog mrežnog sustava rada. (Lawrence, 2021)

Vodeći računa o stranim religijama i vjerskim običajima, McDonald's se odlučuje na strategiju prilagodbe jelovnika. Kako bi udovoljio kupcima koji iz vjerskih razloga ne konzumiraju mesne prerađevine od govedine i svinjetine, poduzeće dolazi na ideju popunjavanja jelovnika hamburgerima od pilećeg ili ribljeg mesa. Poduzeće ovim daje do znanja da izrazito pazi na svoje potrošače i na njihove preferencije, ukuse, te kulturne i religiozne običaje. Ovo je za poduzeće bio veliki korak kojim se ono uzdiglo u očima kupaca. (Howard, 2015)

Također, poduzeće nakon toga ponovo dolazi sa promjenom svoga jelovnika i to uvodeći hranu pogodnu za vegetarijance. McDonald's osmišljava odličnu zamjenu za svoje popularne hamburgere, ali na vegetarijanski način poput *McVeggie burgera* i slično čime ponovo privlači jako puno potrošača vegetarijanaca kojih pretežito ima u Velikoj Britaniji i Indiji. (Howard, 2015)

Jedna od zanimljivih strategija McDonald's-a je strategija demografske segmentacije koja je vezana za dob potrošača. Glavni cilj ove strategije usmjeren je na djecu, mladež i mlade obitelji. Djecu najviše privlače igrače, ali i fina i ukusna hrana. McDonald's u svom jelovniku izbacuje *lunch box* pod nazivom *Happy meal* sa igračkom koji je namijenjen djeci. U većini poslovnica poduzeće nudi igrališta za djecu i to je ono što čini McDonald's privlačnim djeci. Ova strategija najviše pomaže poduzeću da privuče mlade obitelji. Mlade i urbane građane također će privući McDonald's prvenstveno zbog niskih cijena prehrambenih proizvoda koji se nude u velikom

izboru hrane. Kada se cilja na tinejdžere i mladež, neizbježno je postavljanje Wi-Fi mreže. Tu su i ugodno dizajnirani ambijenti koji igraju veliku ulogu u privlačenju potrošača da dođu i konzumiraju hranu jer im prvi dojam ostavlja čistoća, dizajn i raspored poslovnog prostora. Kako je danas cijeli svijet u žurbi i trci za vremenom i poslovnim prilikama, u poduzeću McDonald's nema problema kada je u pitanju čekanje posluživanja hrane. To ovdje ide ekspresno brzo što je još jedan pozitivan element. (Howard, 2015)

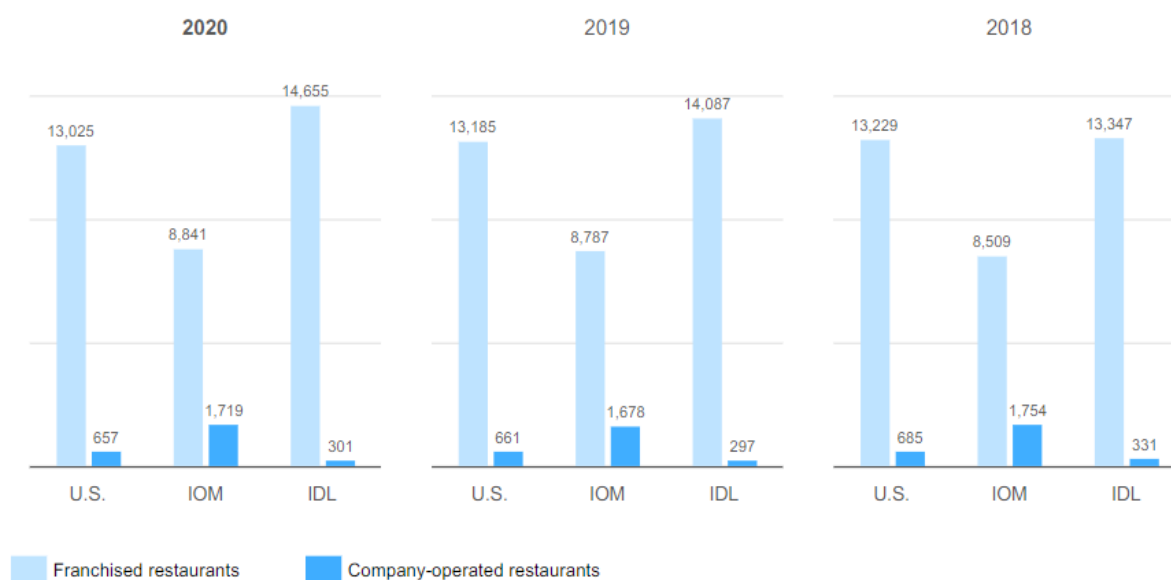
Kako bi se sve ove marketinške strategije ostvarile, potrebno je napraviti analizu snaga i slabosti tržišta na koje se želi pristupiti. Kada se uspješno utvrde snage i slabosti, analiziraju se mogućnosti i prijetnje. Ova akcija je poznatija pod nazivom kao SWOT analiza koja u današnjem svijetu pomaže velikim multinacionalnim kompanija kao što je McDonald's da otkriju i iskoriste sve blagodati koje im nudi novo tržište razvijanjem marketinških strategija, ali i da izbjegnu prijetnje koje bi ih mogle koštati uspjeha. Jer, kao što je i navedeno gore u primjeru strategija, nećete privući vegetarijanca u restoran u kojem pravite isključivo hamburgere mesnih prerađevina. Potrebno je razmisliti i pronaći i ideju i rješenje, te razviti strategiju koja će zadovoljiti većinski dio populacije i prilagoditi se tržištu na kojem se nalazite. (Howard, 2015)

5.3. Analiza organizacije međunarodnog marketinga u poduzeću McDonald's

Titulu jedne od najpoznatijih i najutjecajnijih multinacionalnih kompanija zaslužno posjeduje McDonald's. Kompanija McDonald's američkog je podrijetla, a osnovana je 1940. godine u San Bernandinu u državi California. Osnovala su je dva brata, Richard i Maurice McDonald's ne sluteći veliki uspjeh ove kompanije. 1955. godine biznismen Ray Kroc odlučuje kupiti kompaniju McDonald's od braće. Njezino sjedište se danas nalazi u Chicagu, Illinois. Prema podacima iz 2019. godine, kompanija McDonald's broji 38, 695 tisuća restorana u nešto više od 119 država svijeta. Čimbenik koji čini McDonald's multinacionalnom kompanijom je njezina franšizna korporacija sa velikim brojem podružnica diljem svijeta. McDonald's je kompanija koja se sastoji od velikog broja malih jedinica i vlasnika franšize. U vlasništvu i pod upravom lokalnih vlasnika tvrtki, odnosno pod franšizom, nalazi se čak oko 93% restorana McDonald'sa u svijetu. Poduzeće McDonald's kontrolira svoje franšize kako mi moglo pratiti kvalitetu rada poslovnica kao i kvalitetu hrane, održavanje čistoće i svih ostalih vrijednosti koje poduzeće nudi potrošačima. Kao multinacionalna kompanija, imaju glavne ciljeve koje nastoje ispunjavati, a oni su:

- povećanje profita
- povećanje obujma prodaje, i
- otvaranje restorana na novim lokacijama.

Kada govorimo o zaradi kompanije McDonald's, većinski dio njihovih prihoda ostvaruje se upravo putem franšiza. Kupnja franšize je prilično jednostavan proces koji, prema analitičarima, izgleda kao pretplata gdje korisnik franšize, odnosno pretplatnik, svaki mjesec plaća fiksni iznos za franšizu. Podaci iz 2019. godine pokazuju da je od ukupnog broja restorana samo 2,636 tisuća restorana bilo pod vodstvom McDonald'sa, dok je ostalih 36.059 tisuća restorana bilo upravo pod franšizom. (Prema podacima 10-K izvješća McDonald's Corporation; 2021)



Slika 2. RESTORANI U VLASNIŠTVU KORISNIKA FRANŠIZE I PODUZEĆA MCDONALD'S U 2020., 2019., 2018. GODINI

https://sec.report/Document/0000063908-21-000013/#ie6432d332c1e474ebcfd7a8ae92953e8_43

Iščitavajući grafikon jasno se vidi da je 2020. godine 93% restorana bilo pod franšizom, od kojih je 95% u SAD-u, 84% na međunarodnim tržištima, a 98% na međunarodnim tržištima koji su licencirani u razvoju. Zbog COVID-a 19, u 2020. godini smanjili su se kapitalni troškovi za 31%, odnosno za 753 milijuna dolara, uglavnom zbog smanjenja investiranja u već postojeće restorane, a u 2019. godini kapitalni troškovi su smanjeni za 13% ili 348 milijuna dolara. (Prema podacima 10-K izvješća McDonald's Corporation; 2021)

Oko 82% prihoda koji se zaradi od korisnika franšize zadržava kompanija McDonald's. Kao prednost ovakvog načina poslovanja važno je navesti da je tok prihoda, koji uključuje najamninu i proviziju, znatno stabilniji i moguće ga je predvidjeti, pa se time ostvaruje i lakši dolazak do profitabilnosti. Kako McDonald's pod kontrolom ima zemljišta i zakupe, može iskoristiti te prednosti za poslovna pregovaranja. (Prema podacima 10-K izvješća McDonald's Corporation; 2021)

Kada govorimo o poduzeću McDonald's kao multinacionalnoj kompaniji, možemo se osvrnuti i na njezinu financijsku situaciju. Njezina ukupna imovina 2020. godine iznosila je 5,1 milijardu dolara, što predstavlja porast imovine od 11 %, koji je ostvaren porastom novca zbog manjih kapitalnih izdataka i smanjene kupovine dionica. Zbog utjecaja deviznih tečajeva i dodavanja glavnih sredstava, prema podacima iz izvješća tvrtke, 2020. godine porastao je i glavni fond za 0,8 milijardi dolara. Novčani tok je u 2019. godini iznosio 5,7 milijardi dolara, te je s time prestigao tok u 2018. godini. Globalno usporediv broj gostiju je porastao za 1%, a prodaja za 45,9%. (Prema podacima 10-K izvješća McDonald's Corporation; 2021)

Kako se razvija globalizacija, tako se razvijaju i tržišta. Velike kompanije vode borbu oko ulaska na strano tržište, te stvaranja konkurencije, profitabilnosti i naravno, prihoda. No, ovaj pothvat može biti izazovan za poduzeća jer svako tržište nije isto, nema iste potrošače, odnosno jednostavno ima drugačije zahtjeve. Kako bi poduzeće McDonald's uspješno funkcioniralo i poslovalo na stranim tržištima, pritom zadovoljavajući različite ukuse i sklonosti raznih potrošača, mora imati uspostavljenu geografsku strukturu. Ovakva struktura ima tri različite regije, a to su:

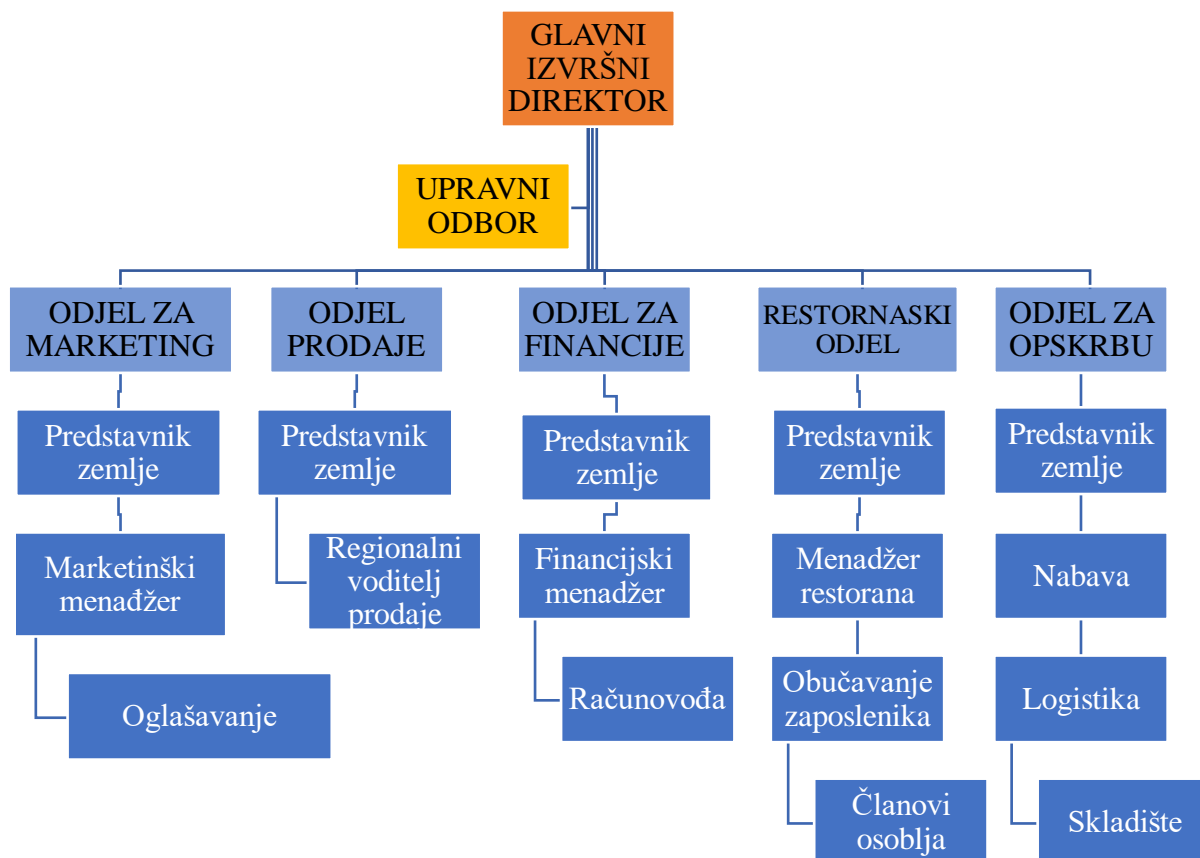
- SAD
- Europa i Azija
- Pacifik, Afrika i Bliski istok.

Kod ovakve organizacije nužno je da kompanija McDonald's poznaje posebitosti, ukuse i sklonosti svojih sadašnjih, a posebice budućih potrošača jer razumijevanje njihovih potreba jedan je od glavnih puteva do uspjeha. Pri samom ulasku na tržište, poduzeće mora donijeti odluku hoće li standardizirati svoje proizvode ili će se prilagoditi lokalnim zahtjevima tržišta. Kod poduzeća McDonald's odabir je prilagođavanje tržištu i njegovim zahtjevima kako bi se povećao što veći broj potrošača, a samim time bi nastala potreba za otvaranjem novih restorana na tržištima gdje broj potrošača poraste. Način na koji se McDonald's prilagođava tržištu se u

cjelokupnom pogledu odnosi upravo na kulturu potrošača neke zemlje. Na primjer, zbog vjerskih i kulturnih običaja mnoge zemlje ne konzumiraju hranu svinjskog i goveđeg podrijetla što ovo poduzeće nudi u asortimanu. Na području Indije, zemlje u kojoj većina stanovništva ne jede govedinu, poduzeće McDonald's je prilagodilo jelovnike uvođenjem piletine, ribe i janjetine u svoju ponudu koja će odgovarati stanovništvu Indije. Pokraj toga, Indija broji oko 20% vegetarijanskog stanovništva, stoga je kompanija McDonald's u svoj asortiman uvela vegetarijanska jela. Kretanjem iz južne Azije prema istočnoj dolazimo do Japana u kojemu su plodovi mora popularni, pa u McDonald'su u Japanu možete naručiti burger od škampa, te smoothie sa okusom zelenog čaja. Može se reći da geografska organizacija pomaže ovom poduzeću u širenju na što veći broj tržišta, odnosno otvaranju većeg broja restorana koja su u vlasništvu poduzeća ili putem franšize u svrhu povećanja broja potrošača i prihoda.

Za kompanije koje su velike i šire se velikom brzinom kao što je to slučaj i sa ovim poduzećem normalno je koristiti funkcionalnu organizacijsku strukturu. Ovakva struktura se može prepoznati po stupnju formalizacije i standardiziranom načinu rada gdje se komunikacija uvijek vrši okomitim putem. Kada pogledamo poduzeće McDonald's vidimo da je njegova komunikacija horizontalna između različitih odjela. U ovakvoj organizaciji donošenje odluka je većinom centralizirano, a odvija se na najvišim razinama hijerarhije. Na samom vrhu hijerarhijske organizacije nalazi se Don Thompson, odnosno trenutni izvršni direktor poduzeća McDonald's. Nakon njega, slijedi upravni odbor iza kojeg slijede odjeli zaduženi za marketing, prodaju, financije, restorane i opskrbu. Svaki odjel ima predstavnike zemlje koji prosljeđuju upute, nadgledaju i vode zaposlene.

Organizacijska struktura poduzeća definira njezin dizajn organizacije i sustava kojima se kroz organizacijske komponente nastoje postići definirani ciljevi. McDonald's koristi organizaciju koja mu olakšava upravljanje tržišnim uslugama na temelju razine izvedbe. Pomoću ovakve organizacije, poduzeće lansira nove proizvode kako bi i dalje nastojala zadovoljavati potrošače, a posebno kako bi prestigla svoju konkurenciju. Ova organizacijska struktura je osmišljena tako da se prilagodi promjenama u poslovnom okruženju i promjenama na tržištu. Ona uspostavlja raspored interakcija između poslovnih područja koja su raštrkana diljem svijeta. McDonald's je složen na način da se odgovornosti daju na temelju operativnih zadataka. To znači da se poduzeće koristi divizijskom organizacijskom strukturom gdje se svaka divizija bavi određenim operativnim područjem ili strateškim ciljevima. Kada se već govori o ciljevima, jedan od njih je održati autonomiju i fleksibilnost kako bi se zadovoljile potrebe na tržištima. (Thompson, 2019)



Slika 2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA MCDONALD'S

Izrada autora prema: <https://www.orgcharting.com/templates/mcdonald-organizational-structure/>

Služeći se globalnom hijerarhijom, ovo poduzeće uspijeva obuhvatiti svoje operacije diljem svijeta. Na temelju te odrednice, direktor poduzeća McDonald's usmjerava aktivnosti svih poslovnih područja kroz ovu organizacijsku strukturu. Sa izvršnog direktora na srednje menadžere i menadžere restorana i osoblje, te korisnike franšize prenose se smjernice i upute za poslovanje svih restorana koji su raštrkani po svim zemljama. Podjele temeljene na

uspješnosti su izrazito važna obilježja ove strukture. Prema Thompson-u (2019) geografska podjela u McDonald's-ovoj organizaciji je izgledala ovako:

- SAD
- Europa
- Azija i Pacifik
- Bliski istok i Afrika
- Ostale zemlje i korporacije.

Radi povećanja fleksibilnosti poduzeća struktura se dijeli na:

- SAD
- međunarodna vodeća tržišta
- tržišta visokog rasta
- temeljna tržišta i korporacije.

Tržišta visokog rasta predstavljaju veliki potencijal za poslovni rast poduzeća, iako čine mali dio prihoda koje poduzeće ukupno ostvaruje, dok međunarodna vodeća tržišta predstavljaju glavni dio prihoda uz SAD koji se nalazi na prvom mjestu. (Thompson, 2019)

U korporacijskom poslovanju, poduzeće McDonald's održava grupe koje se temelje na funkcijama. Kao primjer se može navesti *People* skupina koja se bavi upravljanjem ljudskih resursa i *Supply Chain and Sustainability* kojim se upravlja lancima opskrbe i naporima održivosti. Ove funkcije se nalaze pod vodstvom izvršnih direktora ili viših menadžera u poduzeću. Zbog navedenih tvrdnji, poduzeću McDonald's je omogućeno da se bavi osnovnim funkcijama u svom poslovanju, a grupe funkcija se mogu mijenjati ili dodavati sukladno rastu poduzeća. (Thompson, 2019)

Kada sagledamo sve, možemo zaključiti kako kompanija McDonald's koristi tri različite vrste organizacija za svoje poslovanje. Geografskom strukturom poduzeće se služi kako bi pratilo svoje širenje i napredak, ali i istraživalo nova globalna tržišta u svijetu. Funkcionalna organizacija predstavlja strukturu kompanije McDonald's, a divizijskom strukturom poduzeće se prilagođava promjenama u poslovnom okruženju i promjenama na tržištu.

6. ZAKLJUČAK

Tema ovog završnog rada je bila prikazati organizaciju međunarodnog marketinga u poduzeću McDonald's. U teorijskom dijelu rada jasno su objašnjeni pojmovi organizacije međunarodnog marketinga. Iz rada se može zaključiti koliko je važno imati dobru i čvrstu organizaciju koja je zaslužna za svaki uspjeh poduzeća. Prilikom sastavljanja organizacije potrebno je obratiti pozornost na čimbenike koji ostavljaju veliki utjecaj na organizaciju i njezinu strukturu. Kao što je navedeno u radu, vanjski i unutarnji čimbenici su ti koji će oblikovati organizaciju. Također, iz završnog rada mogu se jasno razlikovati oblici organizacijske strukture koje će poduzeće odabrati i formirati kako ono želi i treba s obzirom na svoj opseg i razinu poslovanja. Organizacijske strukture služe poduzećima kako bi formirale i vodile svoje zaposlenike, aktivnosti i poslove, te kako bi se mogao kontrolirati njihov rad i napredak. Kada se govori o organizaciji poduzeća McDonald's, neizostavno je reći koliko je ovaj lanac brze hrane napredovao kroz godine. Zbog svoje odlične organizacije, vrhunskih strategija marketinga, danas s ponosom nosi titulu najvećeg vodećeg lanca brze hrane u svijetu. Ovo poduzeće je pravi primjer koliko je bitna čvrsta organizacija koja može voditi toliko puno zaposlenika i poslova istim tokovima. Također je važno primijetiti koliko zadovoljnih potrošača izabire McDonald's pokraj mnogobrojnih drugih lanaca brze prehrane koje McDonald's smatra svojom konkurencijom. U radu su navedene neke od strategija kojima se poduzeće vodilo kroz godine svoga rada pazeći na svaki detalj i svaku želju i potrebu svojih potrošača. Može se zaključiti koliko je zapravo važno poštovati tuđe religije, kulturu, socijalno i ekonomsko okruženje. McDonald's je iskoristio priliku i osmislio strategije za svako pojedino područje i zemlju svijeta te prilagodio svoje usluge, jelovnike i kulturu zemljama u kojima posluje i ostvaruje nezamislivu dobit.

LITERATURA

1. Baban, Lj., Leko Šimić, M. (1997). *Međunarodni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet.
2. Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: MASMEDIA.
3. Chroney, M. (2020). *Global Marketing Management: Planning & Organization*. Nova Southeastern University.
Dostupno na: <https://study.com/academy/lesson/global-marketing-management-planning-organization.html>
4. Howard E., E. (2015). Report on : Marketing Strategies at McDonald's, str 2-4.
Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/301621368_Report_on_Marketing_Strategies_at_McDonald's
5. Jaideep, S. Marketing Organisation Forms (With Diagram). *Your article library*.
Dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/marketing/marketing-organisation-forms-with-diagram/48584>
6. Thompson, A. (2019). McDonald's Organizational Structure & Its Characteristics – An Analysis. *Institute Paramore*.
Dostupno na: <http://panmore.com/mcdonalds-organizational-structure-analysis>
7. Lawrence, G. (2021). McDonald's Generic Strategy & Intensive Growth Strategies. *Institute Paramore*.
Dostupno na: <http://panmore.com/mcdonalds-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
8. Meyer, P. (2019). McDonald's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis). *Institute Paramore*.
Dostupno na: <http://panmore.com/mcdonalds-vision-statement-mission-statement-analysis>
9. Steijaert, M. (2021). Form 10-K McDonald's Corporation annual report. Washington, DC : *Securities and Exchange Commission*, str 17-22.
Dostupno na: <https://sec.report/Document/0000063908-21-000013/>
10. Hollensen, S. (2020). *Organization and control of the global marketing programme*. Pearsons education, str 438-443.

Dostupno na:

[https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Essentials%20of%20Global%20Marketing%20\(2009\)/24.%20Chapter%2014%20-%20Organization%20and%20control%20of%20the%20global%20marketing%20programme.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Essentials%20of%20Global%20Marketing%20(2009)/24.%20Chapter%2014%20-%20Organization%20and%20control%20of%20the%20global%20marketing%20programme.pdf)

11. Belov, K. (2018). Marketing Organization Charts You Can Use In Your Business.

SpurIT.

Dostupno na: <https://spur-i-t.com/blog/marketing-organization-charts-you-can-use-in-your-business/>

Internetski izvori:

12. „Mcdonalds Corporate Organizational Structure Business Essay“ (2018).

Dostupno na: <https://www.ukessays.com/essays/business/mcdonalds-corporate-organizational-structure-business-essay.php#citethis>

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 1. Etape razvoja organizacije međunarodnog marketinga | 8 |
| Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća McDonald's..... | 18 |