

# POZITIVNI I NEGATIVNI UČINCI PROVEDENE PROMJENE ORGANIZACIJE MCDONALD`S U OKOLNOSTIMA PANDEMIJE COVID-19

---

Lagator, Anamarija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:710079>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Anamarija Lagator

**POZITIVNI I NEGATIVNI UČINCI PROVEDENE PROMJENE  
ORGANIZACIJE MCDONALD'S U OKOLNOSTIMA  
PANDEMIJE COVID-19**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Anamarija Lagator

**POZITIVNI I NEGATIVNI UČINCI PROVEDENE PROMJENE  
ORGANIZACIJE MCDONALD'S U OKOLNOSTIMA  
PANDEMIJE COVID-19**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment promjena**

JMBAG: 0010229556

e-mail: [alagator@efos.hr](mailto:alagator@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate University Study Management

Anamarija Lagator

**POSITIVE AND NEGATIVE EFFECTS OF THE  
IMPLEMENTED CHANGE OF ORGANIZATION  
MCDONALD'S IN THE CIRCUMSTANCES OF THE COVID-  
19 PANDEMIC**

Final paper

Osijek, 2022.



# **Pozitivni i negativni učinci provedene promjene organizacije McDonald's u okolnostima pandemije COVID-19**

## **SAŽETAK**

Promjene u organizaciji su neizostavne. Izvori promjena mogu biti vanjski i unutarnji, te utječu na organizaciju s pozitivnim ili pak negativnim djelovanjem. Pandemija COVID-19 promjena je koja je učinila da se način funkcioniranja cijelog sustava promjeni i ostavila je razne organizacije u neizvjesnosti za opstankom. Bitno je istaknuti da organizacija mora dobro proučiti svoje prijetnje koje bi ju mogle staviti u neizvjesnu poziciju i pod tim okolnostima pojasniti kako pojedine organizacije imaju „spremnu formu“ što se tiče ovakve vrste promjena. Ako organizacija nije predvidjela promjenu, morat će se što brže prilagoditi i naći rješenje, kako bi imala što manje posljedice. Ovisno o kakvoj promjeni se radi, potrebno je znati pravovremeno i pravilno reagirati na svaku od njih. Promjena koja je uzrokovana pandemijom COVID-19 na pojedine je organizacije utjecala u pozitivnom smislu, a na druge pak u negativnom smislu. Organizacija McDonald's se u toj promjeni vrlo dobro snašla jer je već imala postojeći sustav koji je odgovarao novonastaloj situaciji. Tijekom pandemije, Republika Hrvatska izdala je razne mjere opreza kako bi zaštitila građane od pandemije. U tim mjerama, bila je izdana mjera zabrane rada ugostiteljskim objektima koji nemaju dostavne službe. McDonald's ima Drive in, pa je stoga mogao poslovati bez suviše gubitaka. Također, ta organizacija je u suradnji s drugim dostavnim službama (kao što su Glovo, Wolt, Pauza i dr.) vrlo dobro uspjela poslovati i nije se morala puno prilagođavati na promjene COVID-19.

Ključne riječi: promjena, pozitivni učinci, negativni učinci, pandemija COVID-19, McDonald's

# **Positive and negative effects of the implemented change of organization McDonald's in the circumstances of the COVID-19 pandemic**

## **ABSTRACT**

Changes in the organization are inevitable. Sources of change can be external and internal, and affect the organization with positive or negative effects. The COVID-19 pandemic is a change that has made the new way the whole system works and left various organizations in suspense to survive. It is important to point out that the organization must carefully study the threats that could put it in a precarious position and in these circumstances explain how certain organizations have a "ready form" for this type of change. If the organization did not anticipate the change, it will have to adapt as quickly as possible and find a solution, in order to have as few consequences as possible. Depending on what kind of change it is, it is necessary to know how to react to each of them in a timely and correct manner. The change caused by the COVID-19 pandemic has affected some organizations in a positive way and others in a negative way. The McDonald's organization did very well in that change because it already had an existing system that corresponded to the new situation. During the pandemic, the Republic of Croatia issued various precautionary measures to protect citizens from the pandemic. In these measures, a ban was issued on catering facilities that do not have delivery services. McDonald's has a Drive-in, so it could do business without too many losses. Also, this organization, in cooperation with other delivery services (such as Glovo, Wolt, Pauza, etc.), did very well and did not have to adapt much to the changes in COVID-19.

Keywords: change, positive effects, negative effects, pandemic COVID-19, McDonald's

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>2</b>
2. 1. Vrste promjena u organizaciji McDonald`s.....	2
2. 2. Poslovanje McDonald`s-a.....	4
2. 3. SWOT analiza organizacije na nacionalnoj razini s poveznicom na globalnoj razini .....	13
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....</b>	<b>17</b>
4. 1. Opis istraživanja .....	17
4. 2. Rezultati istraživanja .....	17
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>25</b>
5. 1. Empirijsko istraživanje.....	25
5. 2. Usporedba na temelju teorijske podloge i empirijskog istraživanja .....	25
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>28</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>29</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>31</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>31</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>31</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>32</b>



## 1. Uvod

Radi bolje, lakše i brže prilagodljivosti, potrebno je znati upravljati promjenama. Organizacija za to mora imati dobru organizaciju unutar organizacije i treba znati unaprijed prepoznati određene prijetnje. Kako bi se što brže prilagodili nenadanoj promjeni, zaposlenici moraju znati i unaprijed imati točno razrađeni scenarij kako će se njihov posao u toj promjeni odvijati. Iako je nemoguće točno znati kakav će, takva promjena poput pandemije COVID-19, imati utjecaj na pojedine segmente u organizaciji, pretpostavka je da će generalno utjecati loše. U ovom slučaju to se ne čini tako.

McDonald's je organizacija koja se vrlo lako prilagodila ovoj promjeni, ali na koju je ipak i negativan utisak ostavila ova pandemija. Unatoč raznim mjerama i ograničenjima koje je ova organizacija dobila, uspjela je izvući ono najbolje uz minimalne napore naspram drugih ugostiteljskih objekata u Republici Hrvatskoj jer je imala prije promjene takav sustav koji je bio visoko prilagodljiv novonastaloj situaciji. Naglasak u ovome radu stavljen je na lokaciju grada Osijeka, no pružene su i poveznice na regionalnoj i globalnoj razini.

Rad se sastoji od tri glavna poglavlja. U prvom dijelu obrađuje se teorija vezana uz promjene u organizaciji i upravljanje njima te prethodna istraživanja u svezi pozitivnih i negativnih učinaka provedene promjene organizacije McDonald's u okolnostima pandemije COVID-19.

Drugi dio rada odnosi se na samo istraživanje i rezultate istoga. Istražena je posjećenost McDonald's-a i zadovoljstvo njihove usluge, te neka pitanja mišljenja ispitanika koja su relevantna za rad kako bi se utvrdili pozitivni i negativni učinci provedene promjene.

Treći dio rada odnosi se na povezivanje teorijske podloge i u njoj prikupljenih izvora te empirijskog istraživanja. Istražuje se podudarnost podataka koji su prikupljeni prije rada i za vrijeme pisanja rada. Traže se pojašnjenja zašto su ispitanici takvog mišljenja i opravdavaju se dobiveni rezultati.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Sikavica (2011:670) navodi kako su promjene u organizaciji proces mijenjanja, odnosno prilagođavanja postojeće organizacije, prihvaćanje novih ideja ili ponašanja organizacije.

Svrha menadžera u organizaciji u smislu promjena je da upravo njima posveti najviše vremena i da sebe i organizaciju pripremi na neku promjenu koja će se uvesti ili koja je uvedena svojevrijedno ili protiv volje odnosno neplanski/nepredvidivo.

Nekolicina ljudi ima vrlo stigmatizirano mišljenje o promjenama jer dolaze s pretpostavkom da je svaka promjena loša. Takvu percepciju prema promjenama ljudi mogu imati zbog lošeg iskustva u rješavanju prethodnih promjena u životu i u ne znanju prilikom pristupa tim promjenama.

„Pod unutarnjim se čimbenicima podrazumijevaju oni na koje organizacija može u velikoj mjeri utjecati i može ih sama definirati odnosno njima upravljati, dok se pod vanjskim čimbenicima ili čimbenicima okoline misli na one koji nisu pod izravnim nadzorom organizacije tj. njezinog menadžmenta, nego su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija mora što je moguće brže prilagoditi“ (Galetić, 2011:66).

Promjene ne moraju nužno biti loše. Mogu imati pozitivne i negativne učinke na samu organizaciju, izravno ili neizravno, ovisi o spremnosti organizacije. Promjene su neizostavni dio u organizaciji, bile one potaknute unutarnjim ili vanjskim čimbenicima. One su ono što neku organizaciju čine dinamičnom i izazovnom.

„Sile koje potiču promjene: priroda radne snage, tehnologija, ekonomski šokovi, konkurencija, društveni trendovi i svjetska politika“ (Sikavica, 2011:208). Svjetska politika je vrlo nepredvidiva sila. U takvu vrstu politike može se svrstati i pandemija COVID-19 koja dovodi organizaciju u neizvjesnost i pitanje za opstanak. COVID-19 je virus koji je mnoge organizacije ostavio nespremne. Došao je nenadano i promijenio je standardni način rada većine organizacija, konkretno spominjući primjer organizacije McDonald's, koja je ugostiteljski objekt.

### **2. 1. Vrste promjena u organizaciji McDonald's**

Prema R. L. Draft-u (Sikavica, 2011:694), postoje četiri vrste promjena u organizaciji. To su tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturne i sustavne promjene, te promjene ljudi.

„Svaka je organizacija integralna cjelina pa promjene na jednome dijelu izazivaju i promjene na drugim dijelovima organizacije“ (Sikavica, 2011:694).

Navedeno znači da te promjene na neki način međusobno ovise, odnosno da povlače jedna drugu. Iako promjenu proizvoda i usluga za promatrani primjer McDonald`s-a možemo staviti kao glavnu promjenu, ona povlači i ostale (tehnološke, strukturne i sustavne promjene, te promjene ljudi).

„Pod tehnološkim promjenama R. L. Draft razumijeva promjene u procesu proizvodnje, efikasniju i veću proizvodnju, nove tehnike proizvodnje robe i usluga te nove metode rada, novu opremu i način rada“ (Sikavica, 2011:697).

Promjena McDonald`s-a pripada promjeni tehnološkog karaktera. Razlog tomu je to što je McDonald`s organizacija morala promijeniti način rada, točnije, morala je preraspodijeliti poslove. McDonald`s restoran za vrijeme *lockdown*-a radio je uz ograničene kapacitete. Ostali kapaciteti poput Drive in-a bili su preopterećeni zbog velike zainteresiranosti za njihovim proizvodima i uslugama. Također, imali su veliku potražnju za dostavom njihovih proizvoda, pa su morali pojačati kapacitete vezane uz taj dio poslovanja.

Još novina za organizaciju s kojima su se morali susresti su bile zaštitne maske i dezinfekcijska sredstva, te razmaci kako ne bi došlo do prenošenja zaraze. Svi smo na trenutke postajali kirurzi koji moraju održavati perfektnu higijenu kako ne bi zarazili svoga pacijenta ili sebe. Uz sve navedeno, već postojeći model poslovanja, točnije već ranije provedene promjene tehnološke prirode, dovele su ovu organizaciju u „sigurniju zonu“. Prije pandemije, McDonald`s (2022) govori da je McDonald`s organizacija uvela „*touch-screen*“-ove (točnije, samoposlužne kioske) i usluge dostave što im je uvelike olakšalo beskontaktno naručivanje i redove čekanja.

„Pod promjene strukture misli se na promjenu organizacijske strukture organizacije kao cjeline ili promjenu organizacije pojedinih njezinih dijelova. Bilo da je riječ o promjeni cjelokupne organizacije ili nekog njezina dijela, te se promjene odražavaju i na druge aspekte organizacije. One će biti najizraženije u promjenama zaposlenih koji će trebati funkcionirati u novim strukturama“ (Sikavica, 2011:699).

Povodom novonastale situacije, McDonald`s organizacija morala se prilagoditi na što bolji i na što brži način istoj. Mjere koje su bile propisane od strane Vlade Republike Hrvatske, zabranjivale su rad u organizaciji ako je osoba bila u bliskom kontaktu sa zaraženom osobom ili ako je zaposlena osoba iz te organizacije dobila simptome COVID-19 virusa.

Sukladno tome, organizacija je morala ili zaposliti više djelatnika ili rekonstruirati strukturu zaposlenih kako bi zamijenila one izolirane djelatnike. Poanta leži u tome da, ako se organizacija odluči za drugu opciju, organizacija mora imati zaposlenike koji znaju raditi na više pozicija odjednom. Točnije, organizacija mora imati zaposlenika koji, primjera radi, radi u kuhinji i mora doći raditi na blagajnu (na kojoj također zna raditi). Također, vrijedi i za više razine upravljačke strukture.

„Pod promjenama zaposlenih odnosno promjenama ljudi (engl. *People change*) razumijevaju se promjene u vrijednostima, vještinama, normama, očekivanjima, vjerovanjima, ponašanju i stavovima svakog zaposlenog. Na sličan način i S. P. Robbins i M. Coulter pod promjenama zaposlenih misle na njihov položaj, ponašanje, prihvaćanje i očekivanja“ (Sikavica, 2011:702).

Zaposlenici su zasigurno imali određenu razinu stresa zbog svega navedenog, jer su i oni po prvi puta suočeni s ovakvom situacijom i sigurno im nije svejedno izlaziti iz svoje „*comfort*“ zone. Radi stresa, zaposlenici mogu promijeniti ponašanje koje može vrlo negativno utjecati na cjelokupnu radnu atmosferu, a na posljertku i na prodaju proizvoda i usluga koje nudi ta organizacija. Najgore za organizaciju može biti da takva osoba radi na „*face to face*“ prodaji s kupcima.

„Promjena proizvoda i usluga, prema mišljenju R. L. Drafta, odnosi se na inoviranje i usavršavanje postojećih i lansiranje novih proizvoda i usluga na postojeća i na nova tržišta, odnosno novim kupcima“ (Sikavica, 2011:704).

Promjena organizacije McDonald`s, tijekom pandemije COVID-19, pripada promjeni proizvoda i usluga u sklopu promjena u organizaciji. Svrstava se u promjenu usluga, jer su zbog nemogućnosti rada u unutrašnjosti restorana morali svoju ponudu plasirati preko Drive in-a i preko dostavnih službi. Ova promjena nije ustvari čista takva promjena jer je orijentirana na promjenu usmjerenja već postojećih usluga prije pandemije.

## **2. 2. Poslovanje McDonald`s-a**

S obzirom na novonastalu situaciju i u skladu s mjerama stožera, svoja vrata su morali zatvoriti upravo ugostiteljski objekti s izuzetkom onih koji imaju svoje dostavne službe ili su pod ugovorom s nekim od istih. McDonald`s (2022) govori da je McDonald`s 2019. godine potpisao ugovor s dostavnim službama Glovo i Pauza.hr, te im se to isplatilo jer su ljudi sve više naručivali, pa su s toga profitirali i lanci brze hrane kao što je McDonald`s i kao što su dostavne službe.

Još veći profit donio im je, ni manje ni više nego, COVID-19. Totalni paradoks naspram drugih ugostiteljskih objekata kojima je ova situacija donosila minuse i stalne turnuse promjena. McDonald's je imao već postojeći sustav koji je apsolutno odgovarao ovoj promjeni.

McDonald's (2022) govori da je mali restoran u Kaliforniji prešao je u lanac brze hrane na svjetskoj razini koji je prepoznatljiv po hamburgerima i krumpirićima uz ostale proizvode. Svi uzrasti ga vole, a posebno mlađa populacija. Ta organizacija ima princip rada putem restorana u kojem se može odsjesti ili kupiti hrana te ju ponijeti van. Također imaju Drive in u kojem se u komforu automobila kroz prozor može naručiti željena hrana. Kao što je prethodno navedeno, sada imaju i dostavne službe.

Iako im je COVID-19 na neko vrijeme zatvorio unutrašnjosti objekata, otvorio im je još veću mogućnost za zaradom. Njihovi Drive in-ovi i dostavne službe, koje imaju potpisan ugovor o suradnji s njima, bili su svakodnevno ispunjeni radom i velikim gužvama, te čekanjima zbog velike zainteresiranosti. Stoga, ovaj virus i njegove izazove, na svojoj koži nisu toliko osjetili.

McDonald's (2022) govori da je prvi McDonald's u Hrvatskoj otvoren je 1996. godine u Zagrebu, a McDonald's Hrvatska sada broji 38 restorana u 16 gradova.

S obzirom na konstantno ispunjene kapacitete i dobru zaradu, McDonald's (2022) govori da si je McDonald's mogao dozvoliti obnavljanje njihove franšize u centru grada Osijeka, te otvaranje potpuno nove u gradskom naselju Retfala u Osijeku.

Upravo to pokazuje koliko im je pridonijela ova situacija i ovakav način rada. Niti su u tolikoj mjeri gubili kupce, niti su u tolikoj mjeri gubili zaposlenike. Bili su u plusu glede zarade jer su ljudi počeli više naručivati od njih kada su uveli opciju dostave hrane na kućni prag. Dobivali su nove kupce, zahvaljujući zatvaranju drugih ugostiteljskih objekata, te su imali potrebu za zapošljavanjem dodatne radne snage zbog povećane potražnje za njihovim proizvodima i radi otvaranja novih podružnica. Svemu navedenom svjedoče velike gužve ispred njihovih uslužnih objekata.

Niz mjera protiv borbe s pandemijom COVID-19 donijele su razne promjene i u socijalnom životu, pogotovo kod mladih ljudi. S obzirom na mjere i zatvorene ugostiteljske objekte, mladi se nisu imali gdje družiti pa su stoga često išli u upravo ovu organizaciju i družili se na parkirališnim mjestima iste uz njihovu hranu.

Njihova hrana se smatra vrlo nezdravom hranom - hranom koja ima puno ugljikohidrata, a vrlo malo hranjivih tvari. Prije novonastale situacije s COVID-om 19, ljudi su imali različite preferencije što se tiče hrane i veliki izbor iste.

No, zatvaranjem ugostiteljskih objekata, načini razmišljanja nekih potrošača su se promijenili i na neki način bili su primorani kupovati iz upravo ove korporacije, mimo nekih svojih standardnih prehrambenih navika, u želji za socijalizacijom i osjećajem zadovoljstva radi kontakta s vanjskim svijetom za vrijeme *lockdown-a*.

Limb (2020) smatra da lanci brze hrane koriste pandemiju isključivo radi zarade, a na tome grade ostale potencijalne oblike bolesti i epidemija. Smatra da su se takve organizacije uplele u javnu politiku prikazujući sebe u krivom svijetlu odnosno kao da žele pomoći i zaštititi ljude dok im ustvari odmažu stavljajući ih u veći rizik od nezaraznih bolesti, ali i rizik od težeg prevladavanja i borbe s COVID-19 virusom. Na provedenom istraživanju organizacija McDonald's u SAD-u ponudila je ispitanike s besplatnim obrokom zdravstvenim radnicima ako se slikaju ispred njihove organizacije jer žele svoje proizvode oglasiti kao osnovni dio opskrbnoga lanca.

Hzz.hr (2021) smatra da se virus prenosi kapljičnim putem i dodiranjem s kontaminiranim područjima pa ponovnim dodiranjem po licu (oči, nos i usta).

Republika Hrvatska pokušava ljude ograničiti što se tiče kretanja i „prisiliti ih“ na cijepljenje kako bi imali što veću procijepljenost odnosno kako bi stekli što veći imunitet. Cjepivo nije obavezno, ali je indirektno obavezno zbog posjedovanja COVID-19 potvrda.

Republika Hrvatska je uvela obavezno posjedovanje iste ili testa u svim državnim organizacijama, dok su neke privatne to samoinicijativno uvele. To McDonald's organizaciji ne bi trebalo predstavljati toliki problem budući da posjeduju već sve oblike za poslovanje i pod takvim uvjetima, a i već su imali zatvorene unutarnje kapacitete dok su im vanjski radili punom parom.

Ovoj organizaciji ljudski resursi i pribavljanje istih nisu problem. Oni svoje zaposlenike potiču na daljnji razvoj. McDonald's (2022) govori da osim ugovora na određeno/neodređeno, nude poslove studentima koji mogu birati kada će raditi u skladu s obvezama na fakultetima. Fleksibilnost rada je ono što u potpunosti odgovara studentima. Ono što je vrlo pohvalno za ovu organizaciju je to što svojim studentima/zaposlenicima pružaju stipendije kroz donošenje nekih novih ideja i pokazan trud i predanost ovome poslu.

McDonald's (2022) govori da je vrlo pozitivna strana za zapošljavanje u McDonald's organizaciji ta što ne gledaju godine prilikom zapošljavanja i ne stigmatiziraju osobe po pitanju sposobnosti za rad odnosno zapošljavaju i osobe s invaliditetom. Bitna stavka je da daju sliku vrlo prilagodljivog i uljudnog lanca brze hrane.

Pandemija COVID-19 vrlo je pozitivno utjecala na ovu organizaciju s obzirom na model njenog poslovanja, no i ona je imala svojevrzne izazove s kojima se morala suočiti. Iako su to minorne stvari, donosile su nove promjene u načinu rada.

McDonald's je „procvjetao“ što se tiče prodaje prehrambenih proizvoda. Ljudi su u nemogućnosti odlaska u druge ugostiteljske objekte svoju utjehu pronašli u upravo ovoj organizaciji. Ljudima je psihološki bilo vrlo teško tijekom ovakvih restrikcija pa su stoga uvidjeli da im je dobro i zadovoljavajuće da odu u svom osobnom automobilu do McDonald's-ovog Drive in-a ili pak naruče hranu u udobnosti svog naslonjača.

Dakle, pozitivni učinci su što im se povećala potražnja za proizvodima, što im se povodom toga povećala i zarada, te što su zaposlili i posjeduju više ljudskih resursa nego prije. Također, pozitivni učinak je što su zbog veće zarade otvorili još poslovnica koje će im donijeti još veću zaradu.

Pun pogodak je što su sklopili ugovor s dostavnim kućama još i prije pandemije COVID-a 19 što je bio i trenutno je pun pogodak. Da nisu uveli dostavne službe, mogli bi još poslovati uz zaradu, no ne bi bila toliko velika i bili bi im preopterećeni kapaciteti.

S ovim principima oni su zadržali i stvorili jaču vezu sa svojim postojećim kupcima, te su stvorili nove ili pak potencijalne kupce. Upravo zbog principa Drive in prodaje i dostavnih službi nisu „tonuli u bezdan“ kao mnogo drugih ugostiteljskih objekata koji nisu znali kako se izbaviti iz „živoga blata“.

McDonald's kuponi jedna su od prednosti za samu organizaciju, donekle i za potrošače. Kuponi privlače potrošače da ponovno dođu u tu organizaciju i na neki način ih primoraju da koriste njihove proizvode. Kroz takav način poslovanja žele ostvariti stalne potrošače i privući potencijalne kupce. Godišnje doziraju popuste i stavljaju ih na određene prehrambene proizvode, te se prilagođavaju psihološki potrošačima. Nagradne igre putem aplikacije za vrijeme blagdana su hit i u tom segmentu su uspjeli svoju aplikaciju s kuponima i ponudom hrane i pića pretvoriti u sasvim drugačiji pristup prodaje i „namame“.

Budući da je ova organizacija došla do veće zarade, mogla je više i darovati drugima, kao što i često daje u humanitarne svrhe za potrebite ili izgradnju parkova i slično.

McDonald's (2022) govori da McCafé proizvodi 100% arabica kavu za ponijeti i za popiti unutar njihovog odjeljenja za kavu. To je također pokazatelj kako je organizacija McDonald's profitirala s obzirom na izazove koje je COVID-19 pandemija uzrokovala drugim ugostiteljskim objektima.

Ljudi su u potrazi za socijalizacijom i osjećajem ugone pronalazili rješenje u kavi za van, što je ponovno sustav koji je postojeći u toj organizaciji i koji je savršeno bio prilagođen novonastaloj situaciji.

Ova organizacija prošla je kroz izuzetno težak i izazovan period, situaciju koja je neplanirano došla. No ipak im je na neki način dobro došla, pa stoga nije imala puno negativnih učinaka u odnosu na pozitivne učinke. Ono što se može smatrati negativnim učinkom je to što su gubili potencijalni dio prodaje/zarade zbog toga što im je restoran iznutra bio zatvoren.

Također, kada su mjere popustile bilo je dozvoljeno sjediti u ugostiteljskom objektu no s razmakom. Time su istodobno gubili na prodaji budući da su morali osigurati mjesta razmaka koja su im mogla donijeti još veću zaradu.

Za vrijeme COVID-19 pandemije, vladine odluke nalažu da je pri ulazu obavezna dezinfekcija i nošenje maski, te je organizacija McDonald's svojim zaposlenicima i korisnicima morala osigurati dezinfekcijska sredstva. Sve to su izdatci te organizacije na dnevnoj bazi.

Istodobno, početkom COVID-19 pandemije pojavio se problem zaliha hrane i dostave iste. Ljudi su nemilosrdno kupovali prehrambene namirnice, higijenske potrepštine i ostale stvari koje su potrebne da prežive *lockdown*, no nisu razmišljali o količini koju kupuju pa su drugi ostali bez istoga. Dostava hrane je kasnila. Pravile su se velike kolone kamiona na granicama. Još jedan veliki problem su bile gužve pred Drive in-om i gužve za dostavnim službama zbog prevelike potražnje odnosno zainteresiranosti.

Prethodno spomenutom McCafé-u, negativan učinak mogla je zadavati konkurencija koja je slijedila njihov primjer i u pokušaju opstanka i borbe za istim, otvorila svoju ponudu s kavom za van. Iako takav sustav kave za van imaju benzinske crpke i neki kafići koji su slijedili primjer ideje kave za van, McDonald's je imao „2 u 1“ – ponudu hladnih i toplih napitaka te brze hrane.



S McDonald`s kuponima potrošači dobivaju zapravo lošu naviku kupovanja u lancu brze hrane. Visokokalorična i punomasna hrana može ih dovesti do raznih zdravstvenih problema u situaciji koja je sama po sebi vrlo rizična za zdravlje i nema isti učinak bolesti na svakog čovjeka.

Vrlo negativni učinak po zdravlje na čovječanstvo, iako ljudi vole takav način prehrane više nego zdrave hrane. Također, stvara se još veća ovisnost o mobitelu jer takav način prodaje i pogodnosti djeluje putem aplikacije. Psihološki se primora čovjeka da „klika“ na određenu stvar u aplikaciji kako bi ostvario neke dodatne popuste i ostale pogodnosti.

Iz navedenih razloga, može se zaključiti kako organizacija McDonald`s sada koristi tehniku *Just in Time* menadžmenta, umjesto *Just in Case* menadžmenta. Mentorica.biz. (2021) smatra da se *Just in Time* menadžment odnosi na proizvodnju pravog proizvoda u pravo vrijeme, a da se pri tome minimiziraju troškovi te da se smanje ili u potpunosti uklone zalihe. Market Business News (2022) smatra da se *Just in Case* menadžment odnosi na stvaranje zaliha u slučaju da potražnja naglo poraste ili da opskrba od strane dobavljača naglo stane.

Ovaj sustav proizvodnje pomogao je ovoj organizaciji da smanji troškove zaliha i reducira nepotrebno rasipanje. No sada, kada se susrela, kao i mnogobrojne organizacije, s pandemijom COVID-19, moguće je da posegne za *Just in Case* menadžmentom jer je vrijednost zaliha tijekom nje naglo porasla zbog mogućnosti zastoja u kanalima distribucije. Kako bi izbjegli troškove i opskrbili lanac zalihama hrane, moguće je da posegnu za ovom vrstom menadžmenta koja u potpunosti odgovara novonastaloj situaciji.

Ipl.org. (2020) govori da je McDonald`s prije primjenjivao tradicionalnu proizvodnju gdje je su se hamburgeri prethodno pekli i grijali pod lampama kako bi bili topli za kupce. Korištenjem upravo *Just in Time* menadžmenta, zaposlenici ove organizacije mogu napraviti hamburger u roku od 90 sekundi. Polugotove proizvode pretvara u gotove proizvode prilikom pečenja i tako kupac dobiva proizvod baš onakav kakav želi i proizvod koji je upravo došao s pečenja. Po potrebi potrošača, proizvod se dobiva u naručenoj količini, veličini i određenom okusu tj. vrsti proizvoda koju nudi ova organizacija.

Ipl.org. (2020) govori da tehniku „*Made for you*“ koristi upravo ova organizacija i da se ona ispostavila kao odlična tehnika u plasiranju proizvoda kupcima i samom odabiru od strane njih kako bi bili što zadovoljniji ponudom koju im pruža McDonald`s. Ova tehnika uključuje *plain* proizvode.

*Plain* proizvodi sadrže samo ono što kupac bira od mogućih sastojaka. Odnosno, ako kupac ne želi krastavce u hamburgeru, proizvod će se označiti kao *plain* i navesti će se da je taj proizvod bez krastavaca. Cijena proizvoda zbog te tehnike neće gubiti na vrijednosti niti će ju povećavati. Ova tehnika uključuje i princip pečenja tek kada se naruči proizvod. Inače se u drugim restoranima hrana priprema unaprijed pod uvjetom da smije stajati najduže 10 minuta od pripreme za prodaju.

McDonald's (2022) govori da McDonald's koristi i tehniku „*Make to order*“ kojom proizvodnja proizvoda započinje narudžbom od strane kupca te završava izražavanjem njegovog zadovoljstva proizvodom i uslugom. Zadovoljstvo korisnika je vrlo bitna stavka u ovoj organizaciji.











Velika prednost sustava brze hrane je da se ta hrana stvarno dobije što je brže moguće sa što manjim uloženim resursima od strane potrošača. Primjera radi, potrošač A u trgovini kupi sastojke za male hamburgere te krumpiriće i potroši 100 kuna za jelo za četiri osobe dok potrošač B u McDonald's organizaciji dobije jedan mali hamburger i krumpiriće za 13 kuna za jednu osobu, što u globalu za četiri osobe iznosi 52 kune. Što znači da će potrošač A potrošiti više vremena i novaca nego potrošač B. Možda je opcija potrošača B isplativija, no opcija potrošača A je puno zdravija.

Kao što je prethodno spominjano, veliki je problem postala nezdrava prehrana koju pruža ovaj lanac prehrane jer stvara svojevrsnu ovisnost kojoj slijedi nastanak raznih bolesti krvožilnog sustava i nastaje problem pretilosti ako se učestalo koristi.

Kao ne baš takav novitet, Tportal.hr (2022) iznosi da je McDonald's plasirao veganski burger McPlant na tržište. To je totalno drugi pravac kojem se u Hrvatskoj McDonald's okreće po drugi puta. Prije više godina, imao je uvedenu vege ponudu koja nije dobro prošla na ovom tržištu pa su ju vrlo brzo povukli.

Odvažan postupak ove organizacije rezultirat će samo pozitivnim reakcijama ako se proizvod ispostavi profitabilan i ukusan. Tportal.hr (2022) govori da je ovaj veganski burger prošao je testiranja van Europe, a sada će se bazirati na Europu i ostatak svijeta gdje ova organizacija ima svoje franšize.

Orijentiranje ka tržišnim nišama treba dobro proučiti i dobro isplanirati, te imati dovoljno resursa kako bi bio zadovoljen i drugi dio potencijalnih potrošača.

RANK	NAME	COUNTRY	INDUSTRY
1	 <b>McDonald's</b>	United States of America	<a href="#">Fast Food Franchises</a>
2	 <b>KFC</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>
3	 <b>Burger King</b>	United States of America	<a href="#">Fast Food Franchises</a>
4	 <b>7-Eleven</b>	United States of America	<a href="#">Retail Franchises</a>
5	 <b>Domino's</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>
6	 <b>Ace Hardware Corporation</b> <a href="#">Request Free Info</a>	United States of America	<a href="#">Home Services Franchises</a>
7	 <b>Century 21</b>	United States of America	<a href="#">Real Estate Franchises</a>
8	 <b>Papa John's</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>
9	 <b>Taco Bell</b>	United States of America	<a href="#">Fast Food Franchises</a>
10	 <b>Pizza Hut</b>	United States of America	<a href="#">Food Franchises</a>

Slika 1. Top 10 franšiza u svijetu

Izvor: Franchisedirect.com (2022.), dostupno na:

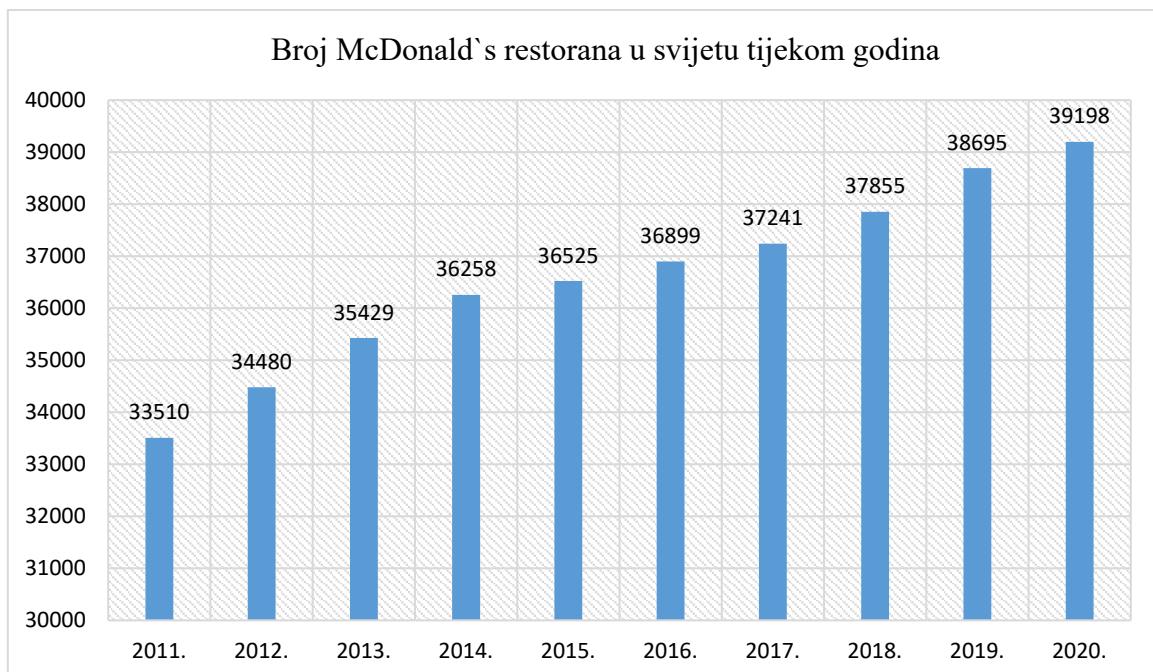
<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>

Od top 10 navedenih franšiza u svijetu, njih 5 nalazi se na tržištu Republike Hrvatske. Na prvom mjestu nalazi se McDonald's, zatim ga slijede KFC, Burger King i Domino's. Iz priloženog može se vidjeti kako su sve franšize s područja Sjedinjenih Američkih Država. McDonald's (2022) govori kako McDonald's u Hrvatskoj broji 38 restorana. KFC (2022) govori kako KFC u Hrvatskoj broji 8 restorana. Burger King (2022) govori kako Burger King u Hrvatskoj broji 6 restorana. Domino's (2022) govori kako Domino's u Hrvatskoj broji 2 restorana. Prema prethodno navedenim podacima, može se uvidjeti kako od vodećih svjetskih franšiza u Republici Hrvatskoj obitava njih pet i povodom toga predstavljaju konkurenciju McDonald's organizaciji na području Hrvatske. Njihova dobra reputacija, dobra ponuda i usluga doprinosi tome da su na vrhu ljestvica među svjetski poznatim brendovima.

O učinkovitosti prilagodbe promjeni i o velikoj potražnji za proizvodima koje McDonald's nudi govore brojke. Cresswell (2022) govori kako je u 2020. godini dobit ove organizacije iznosila 7,5 milijardi dolara, dok je u 2021. godini dobit premašila brojku od 23 milijarde dolara. Za ovo financijsko povećanje zaslužno je i povećanje cijena proizvoda u istoj. Cijene proizvoda porasle su za šest posto.

Radi povećanja troškova hrane, McDonald's je bio primoran povećati cijene svojih proizvoda. Još se ne zna kako će na McCafé utjecati poskupljenje cijena kave. Urod je podbacio u zemljama proizvođačima kave. Slobodnadalmacija.hr (2022) govori da bi cijena sirovine kave u trgovinama trebala poskupjeti za 50 posto, dok bi cijena u ugostiteljskim objektima mogla poskupiti i do 150 posto.

U Republici Hrvatskoj se najavljuje i porast cijena goriva, plina i struje. Sve to košta jednu organizaciju koja je velesila po pitanju lanaca brze hrane. Ako se poveća cijena goriva, povećat će se i cijena distribucije sirovina i polugotovih proizvoda do organizacije te će dostavne službe dignuti cijene dostave radi iste. Također, ako se poveća cijena plina i struje, ovu organizaciju će skuplje izaći priprema hrane i boravak u istoj.



Grafikon 1. Broj McDonald's restorana u svijetu tijekom godina

Izvor: Izrada autora prema preuzetom sa [Thestrategy.com](https://thestrategy.com) (2022.), dostupno na:

<https://thestrategy.com/2021/08/04/mcdonalds-marketing-branding-strategy-mix/>

Još jedan pokazatelj profitabilnosti ove organizacije za vrijeme pandemije COVID-19 je porast broja novootvorenih restorana širom svijeta. Iz grafikona je vidljivo kako je iz godine u godinu taj broj rastao, a pogotovo s 2019. godine na 2020. godinu. Kroz cijelu tu godinu je rastao usprkos pandemiji.

### 2. 3. SWOT analiza organizacije na nacionalnoj razini s poveznicom na globalnoj razini

Marketing (2018) smatra da je SWOT analiza, analiza koja se radi zbog donošenja raznih strateških odluka s aspekta snaga (S), slabosti (W), prilika (O) i prijetnja (T). Prilike i prijetnje pripadaju vanjskim čimbenicima, dok snage i slabosti pripadaju unutarnjim čimbenicima. Galetić (2016) smatra da su unutarnji čimbenici oni na koje možemo utjecati, dok su vanjski čimbenici oni na koje ne možemo u tolikoj mjeri utjecati, ali im se potrebno prilagoditi.

Tablica 1. SWOT analiza McDonald's-a

Izvor: Izrada autora rada

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vodeći restoran brze hrane u Republici Hrvatskoj i u svijetu</li> <li>○ Ime, logo, imidž</li> <li>○ Široki spektar ponude</li> <li>○ Uvođenje vegetarijanske hrane (tržišna niša)</li> <li>○ Dostave hrane u udobnosti naslonjača</li> <li>○ Mogućnost kupovine hrane putem Drive in-a u udobnosti automobila</li> <li>○ Fleksibilnost</li> <li>○ <i>Just in Time management</i></li> <li>○ Inovativna tehnologija</li> <li>○ Financijska i tržišna pozicija</li> <li>○ Lokacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nezdrava hrana</li> <li>○ Poteškoće u dostavama</li> <li>○ Preopterećenost kapaciteta zbog prevelike potražnje</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Otvaranje novih uslužnih objekata</li> <li>○ Proširenje ponude</li> <li>○ Otvaranje novih radnih mjesta studentima</li> <li>○ Otvaranje novih radnih mjesta zaposlenicima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pandemija COVID-19</li> <li>○ Promjena prehrambenih navika potrošača</li> <li>○ Konkurencija</li> <li>○ Kultura</li> </ul>

U ovoj SWOT analizi prikazane su snage, slabosti, prilike i prijetnje ovoga lanca brze hrane koji bez obzira na sve loše stvari, i dalje zauzima vodeću poziciju. Vaga je prevagnula na pozitivnu stranu. Vrlo teško da mu može itko blizu parirati jer ipak je to tradicija duga vjekovima i određena ljubav njenih potrošača prema samoj organizaciji. Uostalom, u Republici Hrvatskoj prevladava ovaj lanac brze hrane, pa i to za ovu državu i ovu organizaciju igra veliku ulogu.

*SWOT HUB* (2022) smatra da se, kao priliku, vidi proboj na Azijsko tržište. Zemlje poput Kine, Singapura, Malezije odličan su temelj za postavljanje fokusa upravo na taj dio planeta. U tim zemljama, ljudi svoj fokus stavljaju na rad, a prema tome hranu stavljaju na sekundarno mjesto. Odnosno, oni radije biraju lance prehrane u kojima će moći pojesti nešto „s nogu“ nego sjesti u restoran i ručati.

Također, to vrijedi i za kavu. Razlog zašto u Republici Hrvatskoj ne postoji Starbucks je taj što ljudi ovdje imaju tradiciju ispijanja kave koja ne traje pet minuta. U ovoj državi kultura ispijanja kave traje nekoliko sati. Upravo zbog toga, McCafé nije toliko zastupljen u Hrvatskoj, kao na primjer u drugim državama poput SAD-a. Najviše McCafé-a broji glavni grad Hrvatske, Zagreb, koji svojom urbanošću i kulturom, bržim načinom života, podsjeća na ovakve zemlje.

Nadovezujući se na ovu temu, a referirajući se na već prethodno navedenu o uvođenjem veganske prehrane u ovaj lanac brze hrane, problem ipak može postojati. *Miss7zdrava.24sata.hr* (2021) govori da Hrvati nisu naviknuli na zdrav način života i da se Republika Hrvatska nalazi na osmom mjestu na ljestvici pretilih država u Europi. Vrlo ponižavajući podatak, koji je s godinama sve gori i gori. Kultura je nešto zbog čega se McDonald's može suočiti s problemima u Hrvatskoj što se tiče veganskih proizvoda.

Orijentiranje ka tržišnim nišama može se pokazati kao loše proveden pokušaj ako se ne provede kvalitetna analiza tržišta. Bitno je poznavati raznolikosti u kulturama pojedinih zemalja. To predstavlja ključ za uspjeh upravo na tim nestandardnim tržištima. Kako se u McDonald's-u u Italiji prodaje *pizza*, tako se u Indiji ne pripremaju hamburgeri s govedinom ili u muslimanskim zemljama sa svinjetinom.

Lokacija je vrlo bitna za uspješnost organizacije. McDonald's bira uvijek prometne lokacije, blizu središta gradova ili pak u trgovačkim centrima. Na primjeru Osijeka, može se vidjeti kako su sva tri McDonald's-a dobro raspoređena po gradu kako bi bila blizu građanima, kako bi bila blizu ljudi iz prigradskih mjesta i blizu velikih trgovačkih centara, te u samom središtu grada.

Konkurencija također može predstavljati problem, no ne tako teško savladiv kada je u pitanju McDonald`s. Franšize na tržištu Republike Hrvatske teško pariraju ovom lancu brze hrane. Inovativnost, fleksibilnost i jednostavnost je ono što odlikuje ovu organizaciju. Pod te pojmove se, naravno, ubrajaju inovativna tehnologija, fleksibilnost rada zaposlenika, fleksibilnost ponude te jednostavnost narudžbe iz udobnosti svog naslonjača, bio on u automobilu ili u dnevnom boravku.

Zbog velike potražnje i velike ponude koju ovaj lanac nudi, mogu se dogoditi greške u narudžbama koje do krajnjeg potrošača stižu preko dostavnih službi. To predstavlja slabost koja se pojavljuje u brzini i nepromišljanju, odnosno u velikoj potražnji za proizvodima. Postoje reklamacije i moguće je povratno kontaktirati i dostavne službe i McDonald`s restoran iz kojega je naručena narudžba.

### 3. Metodologija rada

Predmet proučavanja ovog rada je djelovanje COVID-19 pandemije na organizaciju McDonald`s. Promatra se kako je utjecala na njihov rad, na njihovu ponudu i potražnju, te na zadovoljstvo njihovih korisnika s uslugom koju pružaju. Vrijeme proučavanja je prije promjene, za vrijeme promjene te za vrijeme *lockdown-a* tijekom COVID-19 pandemije. Područje proučavanja na makro razini je McDonald`s u Republici Hrvatskoj, a na mikro razini McDonald`s u Osijeku. Izvori podataka prikupljeni u ovom istraživanju su dospjeli iz upitnika rješavanog putem Google obrazaca i relevantni su za rješavanje problema rada.

Metode znanstvenog istraživanja koje su se koristile u ovome radu su induktivna metoda, metoda analize, dokazivanja, opovrgavanja, klasifikacije, deskripcije, komparacije te metoda anketiranja. Induktivnom metodom u ovome radu prikazano je koliko se dobro ova organizacija nosila s navedenom promjenom, odnosno koliko ju je uspješno provela. Metodom analize i komparacije promatran je primjer McDonald`s-a prije i za vrijeme provedene promjene u kojemu su tražene sličnosti i razlike. Metodom dokazivanja argumentirani su i potvrđeni navodi iz prethodnih istraživanja, dok su metodom opovrgavanja argumentirani krivo protumačeni navodi iz prethodnih naspram empirijskog istraživanja. Metodom klasifikacije podatci u ovome radu su prikazani na početku temeljem prethodnih saznanja i na temelju teorijske podloge kao i metodom deskripcije. Metodom anketiranja prikupljeni su stavovi, mišljenja i podatci putem ispitanika koji su relevantni za ovo istraživanje.

Istraživačko pitanje koje se postavlja glasi: „Je li svaka promjena loša?“. Istraživački problem koji se proučava glasi: „Je li pandemija COVID-19 imala više pozitivnih nego negativnih utjecaja na organizaciju McDonald`s?“.



## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

### **4. 1. Opis istraživanja**

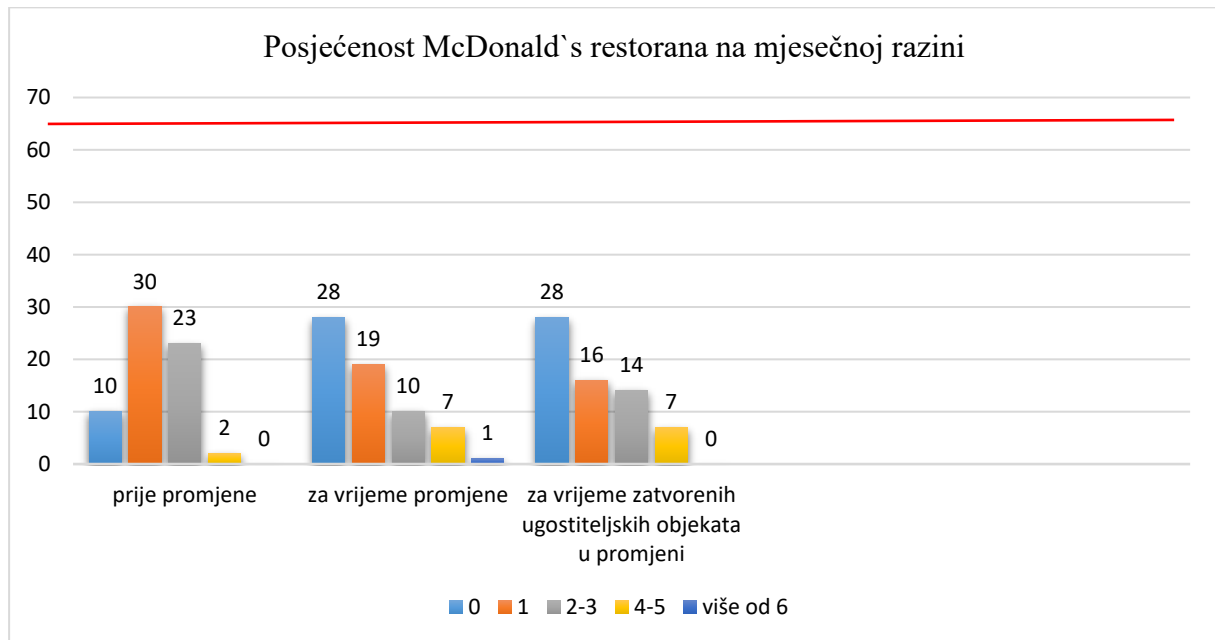
Istraživanje je provedeno putem Google obrasca. Sastoji se od 14 pitanja koja su otvorenog i zatvorenog tipa. U istraživanju je sudjelovalo 65 ispitanika koji se razlikuju po rodu, dobi, posljednjoj završenoj razini obrazovanja i radnom statusu. To su demografski faktori koji su prilikom provedbe istraživanja uzeti u obzir. Istraživanje je kreirano prema prethodim zapažanjima autorice rada i prema njenom interesu o ovoj tematici. Ovaj uzorak je izabran jer ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju imaju prijavljeno boravište ili prebivalište na području grada Osijeka. Istraživanje je temeljeno na takvoj skupini ispitanika jer se nekolicina pitanja odnosi na McDonald`s organizaciju u tome gradu. Među ispitanicima se u velikoj mjeri nalaze studenti koji su radili u toj organizaciji. Odnosno, obuhvaćene su obje strane glede mjerenja uspješnosti poslovanja te organizacije. Trajanje rješavanja upitnika je oko pet minuta te je samo rješavanje potpuno anonimno i dobrovoljno. Svrha ovoga istraživanja je potvrditi ili odbiti prethodna istraživanja u ovome radu. Odnosno, svrha istraživanja je uvidjeti koji su to pozitivni i negativni učinci provedene promjene organizacije McDonald`s u okolnostima pandemije COVID-19 i prije početka iste te koliko su ljudi posjećivali ovu organizaciju prije i za vrijeme pandemije.

### **4. 2. Rezultati istraživanja**

Na temelju prethodno navedenog uzorka, 65 ispitanika razlikuje se po rodu, dobi, posljednjoj završenoj razini obrazovanja i radnom statusu. Po rodu, od 65 ispitanika, ženski rod broji 60% ispitanika, dok muški rod broji 40% ispitanika. U dobi do 19 godina ovaj upitnik rješavalo je 9.2% ispitanika, od 20 do 29 godina 70.8% ispitanika, od 30 do 49 godina 15.4% ispitanika, od 50 do 59 godina 4.6% ispitanika. Ispitanici se razlikuju po posljednjoj završenoj razini obrazovanja. Osnovnu školu kao posljednju završenu razinu obrazovanja ima 3.1% ispitanika, srednju školu 66.2% ispitanika, dok završeno fakultetsko obrazovanje broji 30.8% ispitanika. Također, ispitanici se razlikuju po trenutnom radnom statusu. Njih 7.7% čine učenici, čak 55.4% čine studenti, zaposleni čine 33.8% ispitanika, nezaposleni čine 1.5% ispitanika, te umirovljenici čine 1.5% ispitanika.

U nastavku rezultata istraživanja, na temelju grupiranih podataka iz empirijskog istraživanja, mogu se vidjeti jasne razlike u posjećenosti i samom korištenju usluga koje McDonald`s pruža. Promatrana je posjećenost McDonald`s restorana, McDrive-a i McCafé-a.

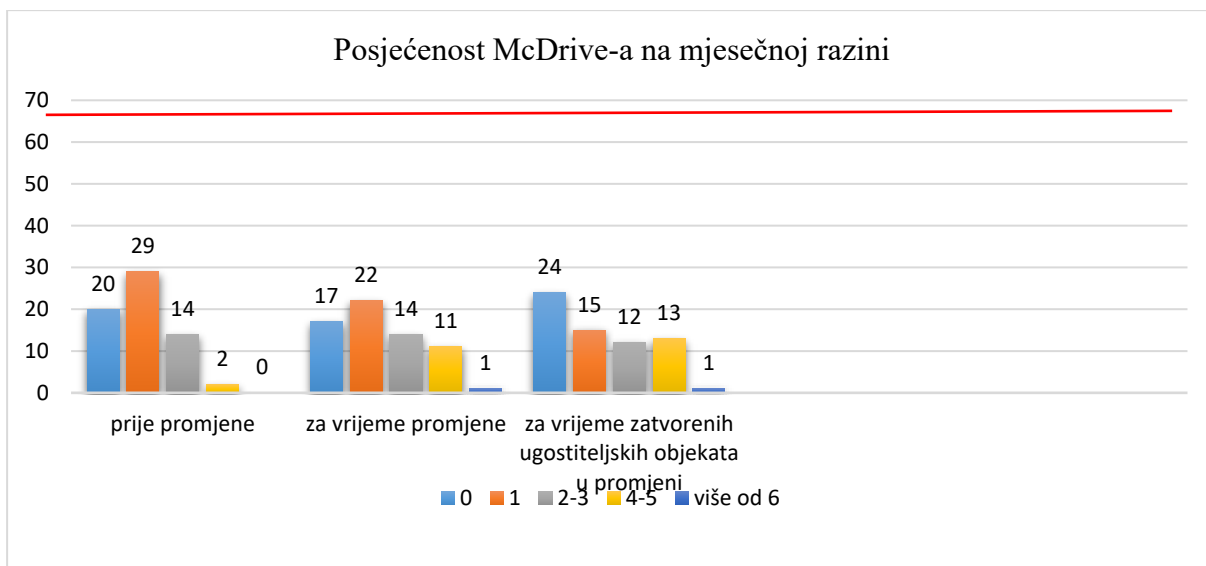
Također, promatrano je korištenje usluga dostavnih službi u suradnji s McDonald's-om te korištenje usluga Internet naručivanja kao oblika kupovine za ostale vrste proizvoda. Crvenom linijom na grafikonima pod rednim brojem 2., 3., 4., 5. i 6. označena je granica ispitanika s obzirom na to da ih je u istraživanju sudjelovalo 65.



Grafikon 2. Posjećenost McDonald's restorana na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz empirijskog istraživanja

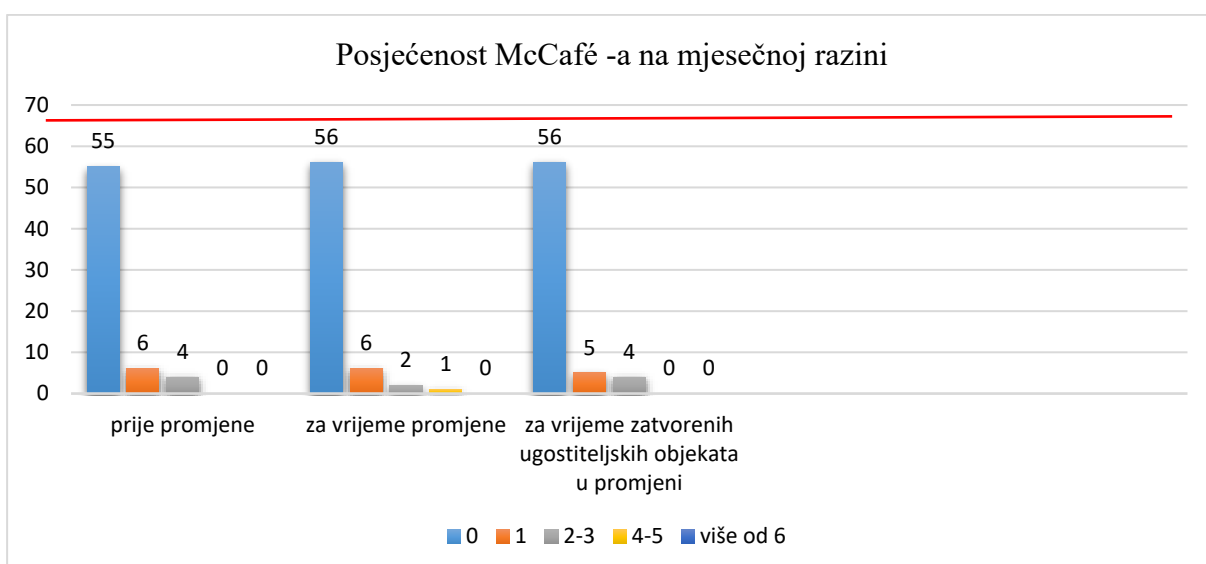
Posjećenost McDonald's restorana promatrana je prije promjene, za vrijeme promjene i za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata tijekom pandemije COVID-19. Prema prikazu u grafikonu 2. može se zaključiti da je McDonald's restoran prije promjene COVID-19 imao najveću posjećenost od strane ovih ispitanika, te da se ona s vremenom smanjivala. Ova promjena u posjećenosti samog restorana može se pripisati mjerama stožera, odnosno unutrašnjost McDonald's restorana nije mogla raditi tijekom *lockdown-a*, dok je nakon popuštanja određenih mjera on mogao raditi, no uz razmak među stolovima. Nadalje, razlog zašto ljudi nisu htjeli ići u restoran i tamo konzumirati njihovu hranu je i strah od zaraze, te veliki redovi zbog čekanja smještaja u samom objektu. Stoga, ovo su razlozi zašto je tako rapidno opala posjećenost McDonald's restorana.



Grafikon 3. Posjećenost McDrive-a na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz empirijskog istraživanja

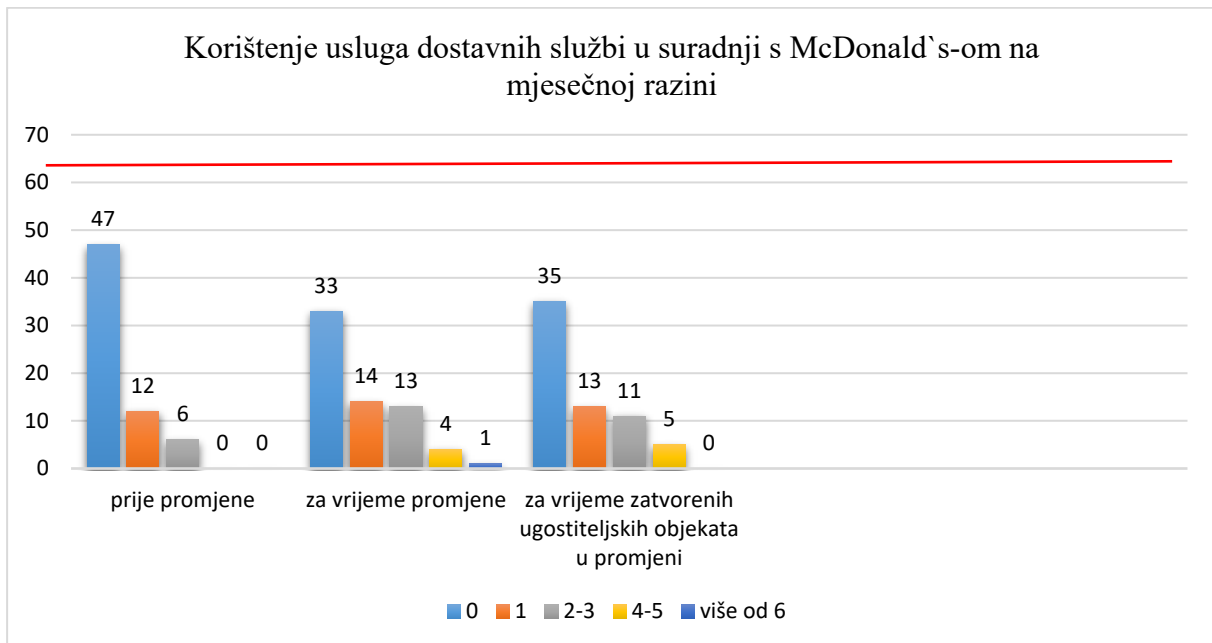
S druge strane, prema navedenim podacima u grafikonu 3., McDonald's-ovom Drive in-u porasla je posjećenost. Najveća posjećenost zabilježena je upravo u vrijeme *lockdown-a* jer su ljudi u neimanju mjesta za izlazak, društva, načina prehrane iliti užitka upravo pronašli utjehu u ovome segmentu McDonald's-a. No, ovaj podatak također opravdava činjenicu da se potražnja i ponuda u samom restoranu zbog istog smanjila, dok se u ovakvom obliku ponude od strane McDonald's-a potražnja povećala.



Grafikon 4. Posjećenost McCafé-a na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz empirijskog istraživanja

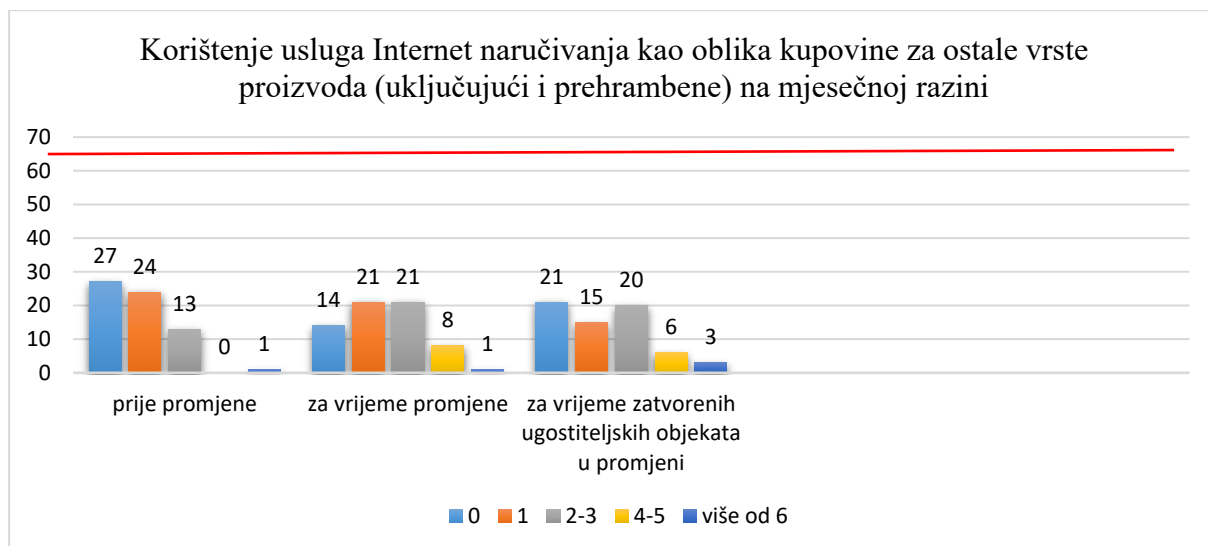
Grafikon 4. prikazuje najmanju posjećenost McCafé-a naspram ostale tri vrste ponuda svojih proizvoda i usluga. Iako je najmanje zastupljena potražnja za njim, u promatranim razdobljima najveća je bila prije promjene, točnije prije pandemije COVID-19. Razlog neposjećenosti McCafé-a leži u bojaznosti ljudi prema virusu, kada je on tek eskalirao. No, glavni razlog velike ne posjećenosti McCafé-a je tradicija ispijanja kave u Republici Hrvatskoj te sukladno tome odbijanje amerikanizacije po pitanju istoga.



Grafikon 5. Korištenje usluga dostavnih službi u suradnji s McDonald`s-om na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz empirijskog istraživanja

Ipak, može se zaključiti da su dostavne službe izazvale najveći skok između posjećenosti prije promjene i za vrijeme promjene koju je uzrokovala pandemija COVID-19. Razlog tome je upravo sama pandemija koja je ljude primorala da održavaju razmak, ne borave u objektima s puno ljudi, da što više budu u svojim kućama i čuvaju svoje zdravlje, te da se druže u što manjem krugu ljudi kako bi se izbjeglo pretjerano širenje zaraze. Taj pothvat McDonald`s-a je uvjerljivo zauzeo prvo mjesto među svim njihovim pothvatima jer je trenutno najisplativiji prema njima samima i prema njihovim korisnicima. Prava ideja i realizacija u pravo vrijeme. No, kao što je prethodno navedeno u radu, ova organizacija potpisala je ugovor s dostavnim službama još 2019. godine, ali ipak je doživjela svoj pravi *boom* nakon pojave COVID-19 pandemije.



Grafikon 6. Korištenje usluga Internet naručivanja kao oblika kupovine za ostale vrste proizvoda na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja

Izvor: Izrada autora prema podacima iz empirijskog istraživanja

Prilikom promatranja grafikona, evidentno je da su ispitanici najčešće uslugu Internet naručivanja i dostave na kućni prag koristili tijekom pandemije COVID-19. Takva usluga već godinama postaje sve zastupljenija i popularnija, no svoju slavu dobila je upravo za vrijeme pandemije. Velike i male organizacije svoje napore upravo pružaju ka tom pravcu jer vjeruju da je to budućnost poslovanja i sve ukazuje na to i opravdava tu činjenicu. Pitanje je hoće li se i u kojoj mjeri poslovanje kroz godine kompletno prebaciti na online poslovanje s klijentima u djelatnostima koje to dozvoljavaju. Sukladno novonastaloj situaciji, poslodavci su svoje zaposlenike poslali na rad od kuće. Nisu sve vrste poslova takav rad mogle poduprijeti, no velika većina je. Poslodavcima je taj drugačiji princip rada otvorio nove vidike prema poslovanju. Takvim radom, stvara se fleksibilnost samom zaposleniku i omogućuje mu se osjećaj ugone dok obavlja radne zadatke u svoja četiri zida. Također, prednost takvog rada je ta da se poslodavcu troškovi znatno smanjuju jer ne mora plaćati najam prostora, struju, vodu i račune za ostale komunalije. No, ako bi i došlo do toga da se rad prebaci na poslovanje iz udobnosti svog naslonjača, poslodavac mora osigurati sredstva koja su potrebna posloprimcu da kvalitetno obavi svoje radne zadatke. S obzirom na vrstu djelatnosti McDonald's organizacije, vidljivo je da njegovi zaposlenici ne mogu raditi od kuće nego da se trebaju/mogu držati svog već postojećeg modela rada s inovacijama kako bi olakšali poslovanje svojim djelatnicima i kako bi omogućili što kvalitetniju uslugu svojim potrošačima.

U nastavku empirijskog istraživanja prikazana su tumačenja rezultata istraživanja ostalih provedenih pitanja. Ta pitanja istraživana su prikupljanjem stavova ispitanika pod metodom Likertove ljestvice, ljestvicom od 1 do 5 gdje je broj 1 (u potpunosti se ne slažem), broj 2 (djelomično se ne slažem), broj 3 (niti se slažem, niti se ne slažem), broj 4 (djelomično se slažem) i broj 5 (u potpunosti se slažem).

Čak 39 od 65 ispitanika smatra da su promjene dobre, dok 5 ispitanika smatra da su promjene općenito loše. No, 55 ispitanika smatra da nije baš svaka promjena loša, dok 3 ispitanika smatraju da je baš svaka promjena loša.

Ispitanici smatraju da je McDonald's imao velike izazove u novonastaloj situaciji pandemije COVID-19. Njih 29 od 65 ispitanika smatra da je McDonald's imao velike izazove tijekom pandemije, a njih 17 smatra da nije imao velike izazove. No, njih 46 od 65 ispitanika smatra da McDonald's ima već postojeći sustav koji upravo odgovara novonastaloj situaciji pandemije COVID-19. S druge strane, njih 10 se ne slaže s ovom izjavom, odnosno oni smatraju da ova organizacija nema sustav koji se dobro prilagodio.

Također, ispitanici u većini smatraju da je dobro to što McDonald's daje razne pogodnosti i popuste putem svoje aplikacije. Njih 44 od 65 ispitanika slaže se da je dobro, dok njih 14 smatra da nije dobro. Nadalje, 27 od 65 ispitanika smatra da kuponima i popustima McDonald's stvara svojevrsnu ovisnost o nezdravoj hrani i povećanju provedenog vremena na mobitelu, dok 25 ispitanika to ne vidi kao problem.

Većina ispitanika se slaže da je dobro što se otvorio još jedan McDonald's u Osijeku poput onoga na Sjenjaku. Njih 40 od 65 ispitanika smatra to dobrim, dok 15 ispitanika smatra to negativnim, te njih 45 od 65 ispitanika smatra da McDonald's ima dovoljno kapaciteta i da daje dovoljno svoje ponude gradu Osijeku, dok se 11 ispitanika s tim ne slaže i smatra da organizacija treba proširiti svoje kapacitete.

Ispitanici u većini smatraju da su Drive in-ovi i dostavne službe u nemogućnosti rada ostalih ugostiteljskih objekata tijekom zabrane radi pandemije COVID-19 bili preopterećeni. Njih 40 od 65 ispitanika slaže se da su Drive in-ovi bili preopterećeni, dok se njih 10 ne slaže da su bili preopterećeni. Također, njih 37 od 65 ispitanika slaže se da su dostavne službe bile preopterećene, dok se 13 ispitanika slaže da nisu bile preopterećene.

Od ukupno 65 ispitanika, njih 36 smatra da je ova situacija pandemije COVID-19 dobro došla McDonald's organizaciji. Ipak, njih 12 smatra da nije dobro došla. Također, ispitanici u većini smatraju da je ova situacija s COVID-19 pandemijom zadala više pozitivnih nego negativnih učinaka na ovu organizaciju. Njih 42 od 65 ispitanika slaže se s ovom izjavom, dok se njih 10 ne slaže. Ispitanici u većini smatraju da je dobro što je McDonald's uveo dostavne službe. Njih 43 od 65 ispitanika slaže se da je dobro, dok se njih 12 slaže da nije dobro.

Između ostalog, ispitanici u većini ne smatraju da je odlazak u McDonald's način socijalizacije i da pruža osjećaj zadovoljstva. Njih 19 od 65 ispitanika smatra odlazak u tu organizaciju takvim, dok njih 31 smatra da nije tako. Također, većina smatra da odlazak u McDonald's tijekom zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije COVID-19 u njima ne pobuđuje osjećaj zadovoljstva i ne pruža osjećaj socijalizacije. Njih 18 od 65 ispitanika smatra da se u njima stvaraju ti osjećaji tijekom boravka ili samog odlaska u tu organizaciju, dok njih 29 smatra da nije tako.

Na temelju tri promatrana razdoblja (prije promjene, za vrijeme promjene i za vrijeme zatvorenih ostalih ugostiteljskih objekata) može se zaključiti da je McDonald's-u opadao stupanj zadovoljstva svojih korisnika s obzirom na razdoblje prije i za vrijeme promjene prouzrokovane COVID-19 pandemijom. Njih 43 od 65 ispitanika bilo je zadovoljno uslugom ove organizacije prije promjene, dok njih 10 nije bilo zadovoljno uslugom. Također, za vrijeme promjene njih 42 od 65 ispitanika bilo je zadovoljno uslugom, dok njih 11 nije bilo zadovoljno uslugom. Za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata, za vrijeme promjene, njih 38 od 65 ispitanika bilo je zadovoljno, dok njih 10 nije bilo zadovoljno. Razlog smanjenja zadovoljstva njihovih korisnika je to što se stvaraju gužve s obzirom na veću potražnju za njihovim uslugama tijekom pandemije s obzirom na sve mjere opreza i predostrožnosti zbog ovog virusa.

No, može se uvidjeti kako je ipak na broju od 65 ispitanika ovoga istraživanja, većinski broj njih zadovoljan s njihovim uslugama. To se može pripisati njihovom Drive in-u i dostavnim službama. Organizaciji treba biti u cilju čak i taj mali postotak nezadovoljstva korisnika ispraviti kako bi bili što jači i utjecajni na tržištu te kako bi privukli što više korisnika i zadržali postojeće, stoga čak i taj mali pad u zadovoljstvu usluga McDonald's-a između onoga prije i za vrijeme te promjene, može biti zabrinjavajući s obzirom na uvedene novitete koji su vrlo dobro prošli.

U nastavku provedenog istraživanja slijede tumačenja mišljenja u svezi otvorenih pitanja u istom. Otvorena pitanja tiču se mišljenja ispitanika o pozitivnim i negativnim učincima provedene promjene na organizaciju McDonald's te se tiču mišljenja ispitanika o uvođenju usluge dostave u tu organizaciju.

Pozitivnim učincima pandemije na McDonald's smatraju veću dobit, veći promet, dostava hrane, više narudžbi zbog Drive in-a i dostave, brži proces naručivanja, prilagodljivost, razvijanje sposobnosti i vještina u novonastalim situacijama, to što organizacija nije morala prestati s radom, zadržavanje starih i privlačenje novih korisnika, dobra poslovna rješenja u korist korisnika, više zaposlenika i bolja preraspodjela rada, modernizacija tehnologije u restoranu.

Negativnim učincima pandemije na McDonald's smatraju nespremnosti prilagodbe na promjene, stresom izazvanim gubitkom posla te novih mjera, nepoštivanje mjera stožera u smislu ulaznja kupaca bez maski i neredovitog čišćenja touch screen-ova preko kojih se naručuje hrana, zatvorena igraonica i rođendaonica, gubitak posla, financijski gubitci, preopterećenost poslom te samim time gubitak potencijalnih kupaca koji odustaju zbog istog, zaposlenici koji su zaraženi COVID-19 virusom i izolacija, smanjenje prihoda ograničenjem broja ljudi u objektu, problem zaliha hrane tijekom *lockdown*-a, preopterećenost zbog dostave, skraćeno radno vrijeme tijekom *lockdown*-a što je rezultiralo nemogućnosti ostvarivanja dodatnih prihoda, česte samoizolacije zaposlenika, dugi redovi čekanja radi velike potražnje, poskupljenje proizvoda.

Ispitanici smatraju pozitivnim to što je McDonald's uveo dostavne službe kao način isporuke hrane kupcima jer se proširuje potencijalno tržište na ostale lokacije u gradu, smanjuje se opterećenost rada cijelog McDonald's-a, smatraju ovo kao win-win situaciju jer olakšavaju kupcima konzumaciju (nekolicina ispitanika smatra da nisu svi u mogućnosti doći do organizacije pa im dostavne službe omogućavaju konzumaciju njihovih proizvoda) i napor dok se samoj organizaciji povećava zarada, porast broja kupaca, otvaranje novih radnih mjesta, beskontaktni način pružanja usluge kupcima. Također, ispitanici su pronašli razloge zašto je negativno to što je McDonald's uveo dostavne službe kao način isporuke hrane kupcima. Oni smatraju negativnim kod ove situacije to što je sve više rasprostranjena nezdrava hrana, to što ljudi postaju sve ljeniji, to što hrana ne bude toliko topla kao kada osoba fizički ode u organizaciju (gubi kvalitetu), skuplja usluga, preopterećenost zaposlenika zbog povećane potražnje.



## **5. Rasprava**

### **5. 1. Empirijsko istraživanje**

Podatci, koji su prikupljeni empirijskim istraživanjem i putem prikupljenih izvora u teorijskog podlozi, se podudaraju, odnosno, oni su vrlo slični. Sva pitanja u istraživanju vezana su uz promjene organizacije McDonald's prije, za vrijeme i nakon promjene COVID-19.

Svrha istraživanja bila je vidjeti koji su to pozitivni, a koji negativni učinci promjene na ovu organizaciju, kakvo je zadovoljstvo njezinih korisnika, koliko često posjećuju tu organizaciju.

### **5. 2. Usporedba na temelju teorijske podloge i empirijskog istraživanja**

Na temelju uzoraka prikupljenih od strane ispitanika putem istraživanja evidentno je da većina ispitanika smatra da nije svaka promjena loša što pobija stigmatu iz prethodnog istraživanja i govori da ipak ljudi imaju i pozitivno mišljenje o promjenama što je potpuno zdravo i opravdano razmišljanje.

Također, na temelju empirijskog istraživanja očigledno je da su ispitanici podijeljenog mišljenja što se tiče izjave da je McDonald's imao velike izazove u novonastaloj situaciji pandemije COVID-19. Ipak većina njih smatra da je ta organizacija imala velike izazove prilikom nastale promjene. No, ispitanici smatraju da je McDonald's imao postojeći sustav koji upravo odgovara novonastaloj situaciji.

Tu dolazi do paradoksa jer postojećim sustavom ova organizacija smanjuje svoje izazove jer je već na neki način prilagođena ovoj situaciji, a prethodno spominjući, ispitanici smatraju da su ipak imali velike izazove. Naravno da su izazovi u nenadanim situacijama poput ove donekle neizbježni, no u ovoj situaciji za ovu organizaciju naspram drugih su minorni.

Po novom istraživanju, ispitanici su dali zbunjujući rezultat što se tiče McDonald's-ovih pogodnosti i kupona. Većina ispitanika smatra da su davanje raznih pogodnosti i popusta putem McDonald's aplikacije vrlo pozitivna stvar, dok ostali ispitanici smatraju da to ipak stvara svojevrsnu ovisnost o nezdravoj hrani i povećanju provedenog vremena na mobitelu. Odnosno, više od pola ispitanika koji su glasali da je to dobro, glasali su i da je loše.

Opravdanje se može naći u stranama. Dobro je za samu organizaciju, no polovično je dobro za korisnike. Jedino kada bi bilo loše za McDonald's je kada bi se totalno promijenio način ishrane, barem u Republici Hrvatskoj, no neke navike je vrlo teško iskorijeniti.

Također, vezano uz ovaj dio istraživanja, više od pola ispitanika (varirajući od pitanja do pitanja) smatra da je dobro što se otvorio još jedan McDonald's u Osijeku poput onoga na Sjenjaku što se kosi s njihovim razmišljanjem da te stavke stvaraju ovisnost. S druge strane pojedini ispitanici smatraju da McDonald's nema dovoljno kapaciteta i da ne daje dovoljno svoje ponude gradu Osijeku.

Što se tiče preopterećenosti rada dostavnih službi koje rade za McDonald's i Drive in-ova tog ugostiteljskog objekta, ispitanici su većinski složni da su za vrijeme nemogućnosti rada ostalih ugostiteljskih objekata bili preopterećeni s radom jer je njihova potražnja bila vrlo visoka. To je jedan od većih izazova s kojima su se morali znati nositi, jer veća potražnja uvjetuje veću ponudu, što mora značiti dobru organiziranost, brzinu i više proizvodnih resursa te više ljudskih kapaciteta.

Ovo se može nadovezati na još jednu stavku prokomentiranu s ispitanicima. Većina ispitanika slaže se da je ova pandemija dobro došla McDonald's organizaciji. No, nekolicina njih se ne slaže s ovom izjavom jer, kao što je ranije u istraživanju navedeno, smatraju da se povećava opseg posla radi smanjenih unutarnjih kapaciteta, što je istina. No, ipak vidljivo je da su imali puno više prednosti i zarade radi bivanja svojevremenog jedinog restorana takve vrste koji je u Hrvatskoj radio za vrijeme *lockdown-a*.

Temeljem prethodnih istraživanja i sadašnjega, utvrđeno je kako su McDonald's restorani zabilježili pad zbog mjera stožera koje su im zabranile rad unutar ugostiteljskih objekata. Također je vidljivo kako je Drive in-u porasla posjećenost za vrijeme *lockdown-a*, dok je najviše porasla za vrijeme pandemije. McCafé bilježio je porast u razdoblju pandemije COVID-19. S druge strane, dostavne službe su doživjele svoj najveći „*glow up*“ čim su izašle na ovakvo tržište, a posebice za vrijeme pandemije.

Kao što je prethodno spomenuto, zadovoljstvo potrošača ovoj organizaciji je najbitnije. Tako treba biti i ostalima jer se samo zadovoljan kupac opet vraća. Iz istraživanja je vidljivo kako je malim koracima opadao stupanj zadovoljstva korisnika McDonald's-ovih usluga krećući se putanjom od prije pandemije pa sada, za vrijeme iste.

Ispitanici smatraju da je ova situacija s COVID-19 pandemijom zadala više pozitivnih nego negativnih učinaka na ovu organizaciju što potvrđuje prethodna zapažanja. Podudarnost između prethodno istraženih i novo istraženih pozitivnih i negativnih učinaka je vrlo visoka.

Prije promjene vezane uz pandemiju COVID-19, većina ispitanika smatra da im odlazak u McDonald's nije pružio osjećaj zadovoljstva i da im to nije predstavljalo svojevrsni način socijalizacije što se kosi s ranije navedenim predviđanjima.

## 6. Zaključak

Na temelju proučene teorijske podloge i prikupljenih izvora te empirijskog istraživanja može se zaključiti da je McDonald's profitirao zbog situacije s COVID-19 pandemijom. Izazovi u promjenama su neizbježni, no ova organizacija ih je zaobišla ili neke ublažila.

Pozitivni učinci provedene promjene organizacije McDonald's u okolnostima pandemije COVID-19 su to što je organizacija uvela dostavne službe, što je zatvaranjem drugih ugostiteljskih objekata profitirala, što je otvorila još jednu franšizu u Osijeku koja sadržava i McDonald's restoran i McCafé i Drive in, što je s modernizacijom tehnologije unutar restorana omogućeno brže naručivanje, što su se naučili nositi s novom vrstom promjena, što ova organizacija ima već postojeći sustav koji odgovara ovoj promjeni uzrokovanom pandemijom, što su se zaposlenicima razvile razne vještine i sposobnosti u nošenju s promjenama, što se rasteretio rad direktno s ljudima u restoranu, što organizacija nije morala „zaključati svoja vrata“ tijekom *lockdown-a*, što su zadržali stare i privukli nove korisnike.

Negativni učinci provedene promjene organizacije McDonald's u okolnostima pandemije COVID-19 su to što je veliku ulogu za zaposlenike igrao stres radi velikih gužvi i manjka kapaciteta zbog izolacija, nepoštivanje mjera stožera od strane zaposlenika, zatvorena igraonica i rođendaonica, razni financijski gubici u smislu opskrbe lanaca s potrepštinama za higijenu ili zatvorene unutrašnjosti restorana, preopterećenost zbog velike potražnje preko Drive in-a i dostavnih službi, problem sa zalihama hrane na početku pandemije kada su kamioni stajali danima.

Promjene trebaju biti prihvaćenije i od promjena ne treba strahovati i bježati jer nisu sve promjene loše. Upravo je ova organizacija primjer kako se, na prvo lošu stvar, totalno moguće prilagoditi što lagodnijim i bržim načinom iliti sustavom koji će biti skoro pa nepobjediv.

## Literatura

1. Burger King. (2022). *Restorani*. Dostupno na: <https://www.burgerking.hr/restorani> [pristupljeno: 7. siječnja 2022.].
2. Creswell, J. (2022). McDonald's, now with higher prices, topped \$23 billion in revenue in 2021. The New York Times. Dostupno na : <https://www.nytimes.com/2022/01/27/business/mcdonalds-earnings.html> [pristupljeno: 5. siječnja 2022.].
3. Dominos.hr. (2022). *Find a Nearby Domino's*. Dostupno na: <https://www.dominos.hr/hr/pages/order/#> [pristupljeno: 7. siječnja 2022.].
4. Hernaus, T., Aleksić, A. i Marić, I. (2011) *Unutarnji čimbenici organizacije*. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 66.
5. Ipl.org. (2020). Case Review: *McDonald's Just In Time System*. Dostupno na: <https://www.ipl.org/essay/Case-Review-Mcdonalds-Just-In-Time-System-FJQJM6QPAWU> [pristupljeno: 6. siječnja 2022.].
6. Kfc. (2022). *KFC restorani u Zagrebu | KFC Hrvatska*. Dostupno na: <https://www.kfc.hr/restorani/> [pristupljeno: 7. siječnja 2022.].
7. Limb, M. (2020). Covid-19: *Food and drink companies are exploiting pandemic to further their brands, analysis finds*. BMJ. Dostupno na: <https://www.bmj.com/content/370/bmj.m3548> [pristupljeno: 4. siječnja 2022.].
8. Market Business News (2022.) *What is Just in Case? Definition and examples*. Dostupno na: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/just-case-definition-meaning/> [pristupljeno: 6. siječnja 2022.].
9. Markething Digitalna agencija. (2018). *Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za izradu?* Dostupno na: <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> [pristupljeno: 2. veljače 2022.].
10. McDonalds. (2022.). *Još jednostavniji proces naručivanja hrane u splitskom McDonald'su u Poljičkoj*. Dostupno na :<https://mcdonalds.hr/o-nama/novosti/jos-jednostavniji-proces-narucivanja-hrane-u-splitskom-mcdonaldsu-u-poljickoj/> [pristupljeno: 10. veljače 2022.].

11. McDonalds. Dostupno na: <https://mcdonalds.hr/o-nama/> [pristupljeno: 3. siječnja 2022.].
12. Mentorica.biz. (2021). *Prelazimo li iz Just in time u Just in case sustav*. Dostupno na: <https://mentorica.biz/aktualno/prelazimo-li-iz-just-time-just-case-sustav-400/> [pristupljeno: 6. siječnja 2022.].
13. Miss7zdrava.24sata.hr. (2021.). *Omražena ljestvica: Hrvatska je pri vrhu najdebljih europskih nacija*. Dostupno na: <https://miss7zdrava.24sata.hr/zdravlje/omrazena-ljestvica-hrvatska-je-pri-vrhu-najdebljih-europskih-nacija-16334> [pristupljeno: 29. siječnja 2022.].
14. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga, Zagreb
15. Slobodnadalmacija.hr. (2022). *Slobodna Dalmacija - I cijene kave lete u nebo: pripremite se na poskupljenje, očekuje se ogroman skok! Evo koliko ćemo plaćati šalicu omiljenog napitka, ako se crna predviđanja obistine*. Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/i-cijene-kave-lete-u-nebo-pripremite-se-na-poskupljenje-ocekuje-se-ogroman-skok-evo-koliko-cemo-placati-salicu-omiljenog-napitka-ako-se-crna-predvidanja-obistine-1163609> [pristupljeno: 5. veljače 2022.].
16. SWOT Hub (2022). *McDonald's SWOT Analysis 2021: A Detailed Report!* Dostupno na: <https://swothub.com/mcdonalds-swot-analysis/> [pristupljeno: 2. veljače 2022.].
17. Tportal.hr (2022.) *McDonald's lansirao veganski burger McPlant, uskoro stiže i u Hrvatsku*. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/mcdonald-s-lansirao-veganski-burger-mcplant-uskoro-stize-i-u-hrvatsku-20220106> [pristupljeno: 8. siječnja 2022.].
18. www.hzjz.hr. *Pitanja i odgovori o bolesti uzrokovanoj novim koronavirusom*. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/pitanja-i-odgovori-o-bolesti-uzrokovanoj-novim-koronavirusom> [pristupljeno: 20. srpnja 2022.].

## **Popis slika**

Slika 1. Top 10 franšiza u svijetu.....	11
---	----

## **Popis tablica**

Tablica 1. SWOT analiza McDonald` s-a .....	13
---	----

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Broj McDonald` s restorana u svijetu tijekom godina.....	12
--	----

Grafikon 2. Posjećenost McDonald` s restorana na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja .....	18
---	----

Grafikon 3. Posjećenost McDrive-a na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja .....	19
---	----

Grafikon 4. Posjećenost McCafé-a na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja.....	19
---	----

Grafikon 5. Korištenje usluga dostavnih službi u suradnji s McDonald` s-om na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja .....	20
--	----

Grafikon 6. Korištenje usluga Internet naručivanja kao oblika kupovine za ostale vrste proizvoda na mjesečnoj razini tijekom tri razdoblja .....	21
--	----

## Prilozi

Upitnik koji je proveden putem Google obrasca:

1. Rod
  - a) Muškarac
  - b) Žena
  
2. Dob
  - a) Do 19 godina
  - b) Od 20 do 29 godina
  - c) Od 30 do 49 godina
  - d) Od 50 do 59 godina
  - e) Više od 60 godina
  
3. Posljednja završena razina obrazovanja
  - a) Osnovna škola
  - b) Srednja škola
  - c) Fakultetsko obrazovanje
  
4. Radni status
  - a) Učenik
  - b) Student
  - c) Zaposlen
  - d) Nezaposlen
  - e) Umirovljenik
  
5. Koliko ste često, na mjesečnoj razini, posjećivali McDonald` s restoran (prije, za vrijeme pandemije, za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije) ?
  - a) 0
  - b) 1
  - c) 2-3
  - d) 4-5
  - e) Više od 6 puta mjesečno



6. Koliko ste često, na mjesečnoj razini, posjećivali McDrive (prije, za vrijeme pandemije, za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije) ?
- a) 0
  - b) 1
  - c) 2-3
  - d) 4-5
  - e) Više od 6 puta mjesečno
7. Koliko ste često, na mjesečnoj razini, posjećivali McCafé (prije, za vrijeme pandemije, za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije) ?
- a) 0
  - b) 1
  - c) 2-3
  - d) 4-5
  - e) Više od 6 puta mjesečno
8. Koliko ste često, na mjesečnoj razini, naručivali hranu iz McDonald`s organizacije preko dostavnih službi kao što su Glovo, Wolt i Pauza.hr (prije, za vrijeme pandemije, za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije) ?
- a) 0
  - b) 1
  - c) 2-3
  - d) 4-5
  - e) Više od 6 puta mjesečno
9. Koliko ste često, na mjesečnoj razini, koristili Internet naručivanje kao oblik kupovine za ostale vrste proizvoda (uključujući i prehrambene proizvode, prije, za vrijeme pandemije, za vrijeme zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije) ?
- a) 0
  - b) 1
  - c) 2-3
  - d) 4-5
  - e) Više od 6 puta mjesečno

10. Molim Vas da kod sljedećih izjava odgovorite koliko se slažete s navedenom tvrdnjom, odnosno, koliko se ona odnosi na Vas (1-u potpunosti se ne slažem, 2-djelomično se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-djelomično se slažem, 5-u potpunosti se slažem).
- a) Mislim da su promjene loše.
  - b) Mislim da je baš svaka promjena loša.
  - c) Smatram da je McDonald`s imao velike izazove u novonastaloj situaciji pandemije COVID-19.
  - d) Smatram da McDonald`s ima postojeći sustav koji upravo odgovara novonastaloj situaciji pandemije COVID-19.
  - e) Smatram dobrim to što McDonald`s daje razne pogodnosti i popuste putem svoje aplikacije.
  - f) Smatram to što McDonald`s daje razne pogodnosti i popuste putem svoje aplikacije kao stvaranje svojevrsne ovisnosti o nezdravoj hrani i povećanju vremena provedenog na mobitelu.
  - g) Smatram da je dobro to što se otvorio još jedan McDonald`s u Osijeku poput onoga na Sjenjaku.
  - h) Smatram da McDonald`s ima dovoljno kapaciteta i da daje dovoljno svoje ponude gradu Osijeku.
  - i) Smatram da su Drive in-ovi u nemogućnosti rada ostalih ugostiteljskih objekata tijekom zabrane radi pandemije COVID-19 bili preopterećeni.
  - j) Smatram da su dostavne službe u nemogućnosti rada ostalih ugostiteljskih objekata tijekom zabrane radi pandemije COVID-19 bile preopterećene.
  - k) Smatram da je ova situacija pandemije COVID-19 dobro došla McDonald`s organizaciji.
  - l) Smatram da je ova situacija s COVID-19 pandemijom zadala više pozitivnih nego negativnih učinaka na ovu organizaciju.
  - m) Smatram da je dobro što je McDonald`s uveo dostavne službe.
  - n) Smatram odlazak u McDonald`s načinom socijalizacije i osjećajem zadovoljstva.
  - o) Smatram svoj odlazak u McDonald`s tijekom zatvorenih drugih ugostiteljskih objekata radi pandemije COVID-19 načinom socijalizacije i osjećajem zadovoljstva.
  - p) Zadovoljan/na sam s uslugom McDonald`s kompanije prije pandemije COVID-19.
  - q) Zadovoljan/na sam s uslugom McDonald`s kompanije za vrijeme pandemije COVID-19.

r) Zadovoljan/na sam s uslugom McDonald`s kompanije za vrijeme zatvorenih ostalih ugostiteljskih objekata kada su radili samo objekti s Drive in-om ili dostavnim službama tijekom pandemije COVID-19.

11. Što smatrate pozitivnim učincima pandemije na ovu organizaciju?

12. Što smatrate negativnim učincima pandemije na ovu organizaciju?

13. Ako smatrate da je dobro to što je McDonald`s uveo dostavne službe, zašto to mislite?

14. Ako smatrate da nije dobro to što je McDonald`s uveo dostavne službe, zašto to mislite?