

# ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA - MCDONALDS NA RUSKOM TRŽIŠTU

---

Šajer, Eduard

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:145:254757>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Prijediplomski sveučilišni studij Marketing

Eduard Šajer

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA –  
MCDONALDS NA RUSKOM TRŽIŠTU**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Prijediplomski sveučilišni studij Marketing

Eduard Šajer

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA –  
MCDONALDS NA RUSKOM TRŽIŠTU**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni marketing**

JMBAG: 0010219521

Email: esajer@efos.hr

Mentor: prof.dr.se. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University in Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Marketing

Eduard Šajer

**ANALYSIS OF THE FOREIGN MARKET ENVIRONMENT–  
MCDONALDS ON THE RUSSIAN MARKET**

Final paper


Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).

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:** Eduard Šajer

**JMBAG:** 0010219521

**OIB:** 47885141153

**e-mail za kontakt:** esajer@efos.hr

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Analiza okruženja stranog tržišta – McDonalds na ruskom tržištu

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ rujan, 2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Eduard Šajer

## **SAŽETAK**

Sve veći broj vlasnika tvrtki ima za cilj proširiti svoje poslovanje na inozemna tržišta. Izlazak na globalna tržišta donosi mnoštvo prilika, ali i poteškoća. Studija se usredotočuje na ispitivanje uvođenja renomirane franšize hamburgera, međunarodnog lanca brze prehrane, na rusko tržište. Analiziraju se ključni aspekti u globalnom poslovnom okruženju. To uključuje kulturne i društvene čimbenike, pravnu strukturu, ekonomske okolnosti, tehnološki napredak i političke utjecaje koji bi mogli utjecati na učinak McDonald'sa u Rusiji. Analiza okoliša, okvir analize industrije i strateška analiza koriste se kako bi se poboljšalo razumijevanje ovih čimbenika. Oni se koriste za proučavanje poslovanja McDonald'sa na ruskom tržištu. Cilj ove studije je ponuditi dublje znanje o preprekama i mogućnostima s kojima se McDonald's susreće prilikom širenja na rusko tržište.

***Ključne riječi: Mcdonald`s, globalno tržište, analiza okruženja***

## **ABSTRACT**

A growing number of business owners are aiming to expand their business into overseas markets. Venturing into global markets brings about plenty of opportunities along with difficulties. The study focuses on examining the introduction of the renowned burger franchise, an international fast food chain, within the Russian marketplace. Crucial aspects of the global business environment are being analyzed. This includes cultural and societal factors, legal structure, economic circumstances, technological progress, and political influences that might influence McDonald's performance within Russia. Environmental analysis, Industry analysis framework, and Strategic analysis are utilized to enhance comprehension of these factors. These are utilized to study McDonald's business in Russia's market. The goal of this study is to offer more profound knowledge of the obstacles and possibilities McDonald's encounters when expanding into the Russian market.

*Key words: Mcdonald`s, global market, environmental analysis*

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
1.1. 2	
1.2. 2	
1.3. 2	
<b>2. Međunarodno poslovanje i ulazak na strana tržišta</b> .....	3
2.1. 4	
2.2. Primjena strategija prilikom ulaska McDonald'sa na rusko tržište .....	5
<b>3. Analiza okruženja stranog tržišta</b> .....	6
3.1. PESTEL analiza .....	7
<b>4. Politika i politička stabilnost u Rusiji</b> .....	10
4.1. Regulativni okvir i zakonodavstvo u prehrambenoj industriji .....	11
4.2. Procjena političkog rizika i promjena .....	12
<b>5. Socio-kulturno okruženje Rusije</b> .....	14
5.1. Prehrambene navike i preferencije ruskih potrošača .....	14
5.2. Promjene u prehrambenim trendovima i zahtjevi potrošača .....	15
5.3. Kulturološki aspekti i utjecaj socijalnih normi .....	15
<b>6.</b> 17	
6.1. Utjecaj na potrošnju hrane i konkurencija na ruskom tržištu.....	20
<b>7. Tehnološki aspekti</b> .....	22
7.1. Tehnološka infrastruktura i digitalna povezanost u Rusiji 1990.....	22
7.2. Tehnološke inovacije i prilagodbe McDonald'sa .....	22
7.3. Utjecaj tehnologije na poslovanje McDonald'sa.....	23
<b>8. Zaključak</b> .....	24
<b>Literatura</b> .....	25
<b>Popis slika</b> .....	27



## 1. Uvod

Brza hrana preplavila je čitav svijet. Gotovo da ne postoji kutak na kugli zemaljskoj u kojemu nema barem jedan restoran brze hrane. Upravo je McDonald's jedan takav primjer. Njegov ulazak u Rusiju zanimljiv je primjer ekspanzije globalne korporacije brze hrane. Nadalje, pokazuje njihovu sposobnost prilagođavanja nijansama tržišta u Rusiji. Rad nam daje uvid u proces prilagodbe multinacionalnih korporacija lokalnim običajima, prehrambenim sklonostima i poduzetničkim poteškoćama. Rusija, koja je među najvećim nacijama na svijetu s bogatom povijesnom i kulturnom baštinom, predstavlja izazovno, ali i iznimno privlačno tržište za inozemna poduzeća. McDonalds je svoju prvu poslovnicu na teritoriju Sovjetskog Saveza otvorio 31.1.1991. u Moskvi . tijekom razdoblja kada je Rusija proživljavala političke i gospodarske transformacije nakon raspada Sovjetske Federacije.

Ulazak McDonald'sa u Rusiju zahtijevao je sveobuhvatnu analizu okruženja ruskog tržišta. Dodatno, tržišno okruženje je zahtijevalo modificiranje pristupa tvrtke i kreiranje kampanja za brendiranje koje su namijenjene privlačenju potrošača u Rusiji. Važan čimbenik prilagodbe uključivao je prilagodbu mogućnosti objedovanja prema lokalnom ukusu. To je uključivalo konvencionalne ruske preferencije i različite prehrambene prakse. Nadalje, pojavile su se poteškoće u transportu i protoku robe, s obzirom na velika prostranstva Rusije te njezinu klimatsku raznolikost . Osim toga, morali su se pridržavati zakonskog okvira Rusije koja prolazila kroz tržišnu tranziciju sa socijalizma ka kapitalizmu. Lanac brze hrane trebao je jamčiti dosljednu i pouzdanu mrežu distribucije kvarljive robe za svoje poslovnice diljem zemlje. Ulazak McDonald'sa na tržište Rusije značajno utječe na domaće tržište hrane. To stvara mogućnosti zapošljavanja i promiče gospodarski rast. Lanac brze prehrane uspješno je prilagodio metode brendiranja kako bi uspostavio vezu s ruskim načinom života. Vješto je uspostavio dobro poznati identitet u Rusiji. Pomoću ove studije želimo steći dublje razumijevanje postupka prilagođavanja globalnih korporacija posebnostima ruskog tržišta. Štoviše, cilj je ispitati učinkovitost u stjecanju ljubavi potrošača u Rusiji.

## 1.1. Svrha i cilj rada

Cilj ovog završnog rada je analiza značaja prilagodbe specifičnim elementima marketing okruženja na stranom tržištu za poslovanje McDonald'sa. Između ostalog će se istražiti i dolazak McDonald'sa na rusko tržište hrane tijekom 1990-ih godina, s posebnim fokusom na kulturološke, socijalne i ekonomske čimbenike. Nadalje, rad ima za cilj razumjeti kako je dolazak McDonald'sa utjecao na prehrambene navike, socijalne interakcije i ekonomski razvoj u Rusiji u tom razdoblju.

## 1.2. Metodologija istraživanja

Prilikom provođenja istraživanja korištene su neke od istraživačkih metoda koje su pomogle u pisanju ovog završnog rada. Metoda deskripcije jedna je od korištenih metoda kojom su opisane sve pojave vezane za temu rada. Deduktivna metoda korištena je kako bi se njome izveli zaključci na temelju analize podataka te metoda kompilacije kojom su preuzeti pojedini dijelovi iz različite stručne literature i članaka.

## 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od ukupno osam poglavlja uključujući i uvodno i zaključno poglavlje. Nakon uvodnog dijela slijedi poglavlje pod nazivom „Međunarodno poslovanje i ulazak na međunarodno tržište“ u kojemu se daju općeniti podaci o međunarodnom poslovanju te o problemima koji se u njemu mogu javiti. U tom će se dijelu dati pregled strategija, ali i načini za primjenu strategija prilikom ulaska McDonald'sa na rusko tržište. Trećim poglavljem naglasak se stavlja na analizu okruženja stranog tržišta koja predstavlja ključan korak za bilo koju tvrtku koja razmatra proširenje poslovanja izvan domaćeg tržišta te se pritom navode neki od elemenata koji su ključni za jednu takvu analizu. U prvom potpoglavljju toga poglavlja ističe se i PESTEL analiza. Politika i politička stabilnost u Rusiji otvaraju četvrto poglavlje, a u tom se dijelu ističe još i pravna i zakonodavna regulativa prehrambene industrije. Sociokulturno okruženje i prehrambene navike tema su petog poglavlja, dok se u šestom poglavljju naglasak stavlja na ekonomsko okruženje u Rusiji. U 7. dijelu rada analiziraju se tehnološki aspekti okruženja značajni za poslovanje McDonald'sa na ruskom tržištu.

## 2. Međunarodno poslovanje i ulazak na strana tržišta

Međunarodno poslovanje možemo promatrati kao širenje poslovnih aktivnosti van granica domaćeg tržišta. Radi se o turbulentnom području na kojem tvrtke nastoje iskoristiti sve mogućnosti koje im na raspolaganje stavljaju strana tržišta među kojima su: ostvarivanje rasta, profita, stjecanje konkurentne prednosti i slično. Zadatak ulaska na strano tržište je izazovne prirode no ne treba zaboraviti kako se s druge strane kriju brojne prednosti za one koji ih znaju iskoristiti. Provođenje detaljne analize okruženja je neophodno za ulazak na strano tržište. Prilikom pravljenja analize u obzir se moraju uzeti u obzir pravni, politički, kulturni, ekonomski faktori. Kvalitetno napravljena analiza tvrtkama pruža uvid u specifičnosti pojedinih tržišta što im na kraju olakšava kreiranje odgovarajuće strategije za ulazak na isto.

Da bi uopće bilo moguće napraviti kvalitetne strategije koje će omogućiti ulazak na tržište, izuzetno je važno poznavati samo tržište, ali i imati kvalitetan tim ljudi koji će raditi na tom problemu, odnosno poslovnom pothvatu. „Problemi u poslovanju zbog nedostatka znanja o međunarodnom tržištu i nepoznavanje načina poslovanja na njemu, nedostatka kvalificiranih ljudi, različitosti između državnih regulativa na domaćem i stranom tržištu, zaštita intelektualnih prava, lojalnosti i preferencija domaćih kupaca i sl.“ (Kolarić, 2018:107).

1. **Nedostatak znanja o međunarodnom tržištu:** Ovaj problem ukazuje na važnost temeljite analize okoline stranog tržišta, što je ključni aspekt međunarodnog poslovanja. Nedostatak razumijevanja lokalnih uvjeta, kultura i tržišnih specifičnosti može dovesti do neuspjeha na stranom tržištu. Organizacije bi trebale ulagati u istraživanje i obuku kako bi stekle potrebno znanje.
2. **Nedostatak kvalificiranih ljudi:** Bez stručnih i kvalificiranih ljudi koji razumiju međunarodno poslovanje, tvrtke se suočavaju s poteškoćama u implementaciji učinkovitih strategija na stranim tržištima. To može uključivati nedostatak lokalnog osoblja ili ljudi s iskustvom u međunarodnom poslovanju.
3. **Različitosti između državnih regulativa:** Državne regulacije i zakoni često se značajno razlikuju između zemalja. Ovo može stvoriti pravne izazove za organizaciju koja pokušava uskladiti svoje poslovanje s lokalnim zakonima. Nepridržavanje tih zakona može dovesti do pravnih problema i kazni.

4. **Zaštita intelektualnih prava:** Zaštita intelektualnog vlasništva, kao što su patenti, autorska prava i zaštitni znakovi, ključna je za očuvanje konkurentne prednosti na stranim tržištima. Nedostatak odgovarajuće zaštite može dovesti do gubitka inovacija i tehnološkog znanja,
5. **Lojalnost i preferencije domaćih kupaca:** Poboljšanje lojalnosti domaćih kupaca i razumijevanje njihovih preferencija ključno je za dugoročni uspjeh. Pri ulasku na strano tržište, organizacije često moraju izbalansirati potrebe domaćeg tržišta s potrebama novih stranih kupaca.

Kolarić nam ovime govori kako su važne temeljite pripreme i analize prije nego li se organizacija odvaži na osvajanje novih tržišta. To uključuje razumijevanje različitih aspekata tržišta, pravne obveze i potrebu za stručnim osobljem kako bi se minimizirali rizici i maksimizirala uspješnost na stranim tržištima.

## 2.1. Pregled strategija međunarodnog poslovanja

Svaka tvrtka koja želi poslovati na globalnom tržištu suočava se s izazovom - kako se najbolje prilagoditi različitim uvjetima u različitim zemljama. Tu u igru dolaze strategije međunarodnog poslovanja. One su kao karte u rukama - ako ih znamo dobro koristiti, mogu osigurati pobjedu, u ovom slučaju, na tržištima diljem svijeta. Istražiti ćemo različite aspekte strategija međunarodnog poslovanja, uključujući strategiju prilagodbe, standardizacije, modele međunarodne ekspanzije i njihovu važnost u globalnom poslovnom kontekstu. **Strategija prilagodbe** se odnosi na sposobnost tvrtke da se prilagodi specifičnim uvjetima svakog stranog tržišta. Svrha ove strategije je osigurati da proizvodi, usluge i poslovni procesi budu usklađeni s lokalnim kulturama, navikama potrošača, zakonima i ekonomskim uvjetima. Prilagodba može uključivati promjene kod proizvoda kako bi se bolje zadovoljile potrebe potrošača na određenom tržištu ili se pak može prilagoditi marketinška kampanja kako bi se bolje povezali s lokalnim vrijednostima pa samim time i potrošačima.

S druge strane, **standardizacija poslovanja** se bazira na održavanju konzistentnosti proizvoda, usluga i operativnih procesa širom svih tržišta na globalnoj razini. Ova strategija često proizlazi iz pretpostavke da su potrebe i preferencije potrošača globalno slične te da konzistentnost brenda može rezultirati uštedama u troškovima i jačim globalnim prisustvom. Kako bi tvrtke uspješno proširile svoje poslovanje na međunarodno tržište, ključno je

razumijevanje različitih **modela međunarodne ekspanzije**. Ovi modeli uključuju izvoz, licenciranje, franšizing, akvizicije i (greenfield) investicije. Izbor odgovarajućeg modela ovisi o mnogim čimbenicima, uključujući rizik, kapital, potrebu za kontrolom, resurse itd. .

## 2.2. Primjena strategija prilikom ulaska McDonald'sa na rusko tržište

McDonald's je multinacionalna kompanija koja je uspješno proširila svoje poslovanje diljem svijeta, uključujući i ulazak na rusko tržište. Analizom primjene strategija međunarodnog poslovanja na McDonald's-ov ulazak na rusko tržište dobiti ćemo detaljniji uvid u pozadinu njihova uspjeha na ruskom tržištu. Analiza obuhvaća sljedeće strategije:

1. Strategije prilagodbe: McDonald's je primjenjivao strategije prilagodbe na specifične uvjete u Rusiji. Ovo je napravio kako bi osigurao potrebe i želje ruskih kupaca. To podrazumijeva izmjenu jelovnika, reklamnih kampanja i poslovnih postupaka, uzimajući u obzir kulturne i socioekonomske čimbenike.
2. Standardizacija poslovanja: Ipak, McDonald's je također upotrebljavao strategije standardizacije u svojim operacijama radi održavanja dosljednosti i prepoznatljivosti svog brenda na globalnoj razini. Takav pristup zahtijeva održavanje stalne kvalitete hrane, obrade i korisničkog iskustva, neovisno o geografskoj poziciji.
3. Modeli međunarodne ekspanzije: McDonald's je primjenjivao razne strategije globalne ekspanzije. Ovo obuhvaća model franšize, dogovore sa partnerima i neposredna ulaganja. Kroz ove metode, McDonald's je uspostavio lanac restorana po cijeloj Rusiji.

Pristup restorana McDonald's ruskom tržištu ulaska kombinira prilagodbu i standardizaciju strategija. Osim toga, primjenjuje pravilne koncepte globalnog poslovanja. Takav pristup im je donio uspješno širenje i osigurao prednosti u konkurenciji na tržištu brze hrane u Rusiji. Pristup McDonald'sa ulasku na rusko tržište kombinira strategije prilagodbe i standardizacije te primjenu odgovarajućih teorija međunarodnog poslovanja. Ovaj pristup im je omogućio uspješno proširenje i osigurao konkurentske prednosti na ruskom tržištu hrane i brze prehrane.

### 3. Analiza okruženja stranog tržišta

Analiza okruženja stranog tržišta predstavlja ključan korak za bilo koju tvrtku koja razmatra proširenje poslovanja izvan domaćeg tržišta. U ovoj važnoj strategijskoj fazi, organizacija mora pažljivo procijeniti vanjske faktore koji mogu utjecati na uspjeh ili neuspjeh na stranom tržištu. Prvi korak u ovoj analizi uključuje proučavanje političkih aspekata ciljane zemlje. Važno je razumjeti razinu političke stabilnosti, zakone, regulacije i političke odnose. Osim toga i ekonomska analiza je izuzetno bitna. Treba proučiti inflaciju, kamatne stope, poreze i opću ekonomsku stabilnost kako bi se razumjelo ekonomsko okruženje.

Sociokulturni faktori također igraju značajnu ulogu jer oblikuju potrošačke preferencije, ponašanje i reakcije na proizvode i marketinške strategije. Različite kulture, vrijednosti, preferencije potrošača i društvene norme mogu imati dubok utjecaj na marketinške strategije i proizvode koje tvrtka nudi. Teško je ne spomenuti tehnološke aspekte kao jedne od bitnijih jer oni utječu na inovacije, učinkovitost, konkurentnost i interakciju s potrošačima. Brz tehnološki napredak omogućuje tvrtkama da prilagode proizvode i usluge prema zahtjevima tržišta te sukladno tome optimiziraju procese poslovanja. Uvođenje odgovarajućih tehnoloških rješenja ključno je za konkurentnost i dugoročni uspjeh na stranom tržištu.

Pravni okviri i regulacije često predstavljaju kompleksan izazov. Razumijevanje lokalnih zakona, carina, poreza i trgovinskih sporazuma je ključno kako bi se osigurala usklađenost poslovanja. Konačno, ekološki faktori, kao što su zakoni o zaštiti okoliša, također su važni jer sve više potrošača traži održive proizvode i poslovne prakse. "Istraživanje međunarodnog tržišta treba omogućiti gospodarskim subjektima da unaprijede kvalitetu svoje marketing strategije na svim tržištima na kojima posluju. Rezultati istraživanja i njihovo korištenje sa stajališta marketing strategije pridonose snižavanju rizika, izbjegavanju pogrešaka, identifikaciji prilika na stranom tržištu, odlučivanju o izboru najisplativijih stranih tržišta i načinu pristupa tom tržištu. Na razini kreiranja marketing programa njegovi rezultati omogućavaju definiranje načina, oblika i vrste komunikacije sa stranim tržištem, definiranje optimalnih cijena, izbor distribucijskih kanala i potrebe i mogućnosti prilagodbe proizvoda i njegova pozicioniranja (Leko-Šimić, 2002:52)."

Bez obzira na to o kakvim je aktivnostima riječ, ukoliko je cilj djelovanja napredak i razvoj, izuzetno je važno biti u toku s najnovijim informacijama i biti u korak s važećim trendovima.

„Zbog sve veće dinamike i broja promjena na međunarodnom tržištu potrebe gospodarskih subjekata za relevantnim i pravovremenim informacijama sve su veće. Bez takvih informacija danas nije moguće donositi kvalitetne poslovne odluke. Istraživanje međunarodnog tržišta omogućava definiranje optimalne marketing strategije i marketing programa uz minimiziranje poslovnih rizika. Istraživanje međunarodnog tržišta treba, dakle, omogućiti gospodarskim subjektima da unaprijede kvalitetu svoje marketing strategije na svim tržištima na kojima posluju“ (Leko-Šimić, 2002:51).

Autorica jasno ističe suštinsku važnost pravovremenih i relevantnih informacija za gospodarske subjekte koji se kreću na dinamičnom međunarodnom tržištu. U takvom dinamičnom okruženju, poslovni subjekti su suočeni s kontinuiranim promjenama i ubrzanom razmjenom informacija. Bez dubinskog uvida u stanje stvari, donošenje kvalitetnih poslovnih odluka postaje izazovno. Važno je naglasiti da istraživanje međunarodnog tržišta ne služi samo prikupljanju podataka. Ono predstavlja temeljni alat za oblikovanje optimalnih marketinških strategija i programa. Pravilno vođeno istraživanje omogućava razumijevanje specifičnosti ciljanog tržišta, preferencija potrošača, te konkurentskog okruženja. Ovaj dublji uvid omogućuje prilagodbu marketinške strategije na način koji minimizira poslovne rizike i povećava šanse za uspjeh.

Ključno je imati na umu da pravilno vođeno istraživanje pridonosi unaprjeđenju kvalitete marketing strategije na svim tržištima. Tako organizacije mogu bolje odgovoriti na dinamiku svjetskog tržišta i ostvariti svoje poslovne ciljeve. U globalnom poslovnom okruženju, to je ključna komponenta koja omogućuje tvrtkama da ostanu relevantne i konkurentne. U sljedećem poglavlju ovog rada fokusirat ćemo se na političke faktore i regulativni okvir koji su ključni za razumijevanje ulaska McDonald'sa na rusko tržište. Politika i regulacija igraju važnu ulogu u oblikovanju poslovnog okruženja i utjecaju na strategije ulaska na strana tržišta. U ovom poglavlju detaljnije ćemo istražiti političku stabilnost u Rusiji, regulativni okvir koji obuhvaća prehrambenu industriju te procjenu političkog rizika i promjena koje mogu utjecati na poslovanje McDonald'sa.

### 3.1. PESTEL analiza

PESTEL analiza je metodologija koja se koristi za analizu makrookoliša ili vanjskog okruženja u kojem posluje organizacija, poduzeće ili projekt. Ovaj alat pomaže identificirati i razumjeti ključne vanjske čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje ili projekt. PESTEL

analiza pomaže organizacijama da bolje razumiju svoje okruženje, identificiraju rizike i prilike te razvijaju strategije koje će ih bolje pozicionirati na tržištu. Ovaj alat se često koristi u procesima planiranja, donošenja odluka, marketinških strategija i općeg upravljanja kako bi se postigao uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. Akronim PESTEL predstavlja šest kategorija vanjskih faktora koje se analiziraju:

1. P - Politički faktori: Rusija je tijekom 1990-ih godina prošla kroz političku tranziciju nakon raspada Sovjetskog Saveza. Politika je imala snažan utjecaj na poslovno okruženje u zemlji. Politika tranzicije prema demokraciji i uvođenje novih političkih sustava stvarali su političku nestabilnost, što je izazvalo neizvjesnost za organizacije. Politika vanjske trgovine, porezna politika, carinske regulative i politički trendovi utjecali su na poslovanje u Rusiji tijekom tog razdoblja.
2. E - Ekonomske faktore: Rusija se suočila s izazovima i promjenama u ekonomiji tijekom 1990-ih godina. Tranzicija prema tržišnoj ekonomiji, privatizacija i liberalizacija tržišta bile su glavne promjene. Međutim, ekonomski pad, visoka inflacija, tečajevi valuta i visoka nezaposlenost bili su izazovi s kojima su se organizacije suočavale. Pored toga, gospodarski rast, strane investicije i porezna politika imali su utjecaj na poslovanje u Rusiji.
3. S - Socijalni faktori: Promjene u društvenim uvjetima bile su važne tijekom 1990-ih godina u Rusiji. Promjene u demografskim trendovima, životnom stilu, društvenim vrijednostima i kulturnim uvjetima utjecale su na tržište i potrošnju. Promjene u raspoloživom dohotku, socijalna nejednakost i obrazovanje imali su značajan utjecaj na potrošačke preferencije i kupovno ponašanje. Organizacije su morale prilagoditi svoje strategije i proizvode ili usluge kako bi zadovoljile promijenjene socijalne uvjete.
4. T - Tehnološki faktori: Tijekom 1990-ih godina tehnološki napredak imao je značajan utjecaj na rusko poslovno okruženje. Napredak u istraživanju i razvoju, primjena novih tehnologija i digitalizacija imali su utjecaj na različite sektore industrije. Organizacije su se morale prilagoditi novim tehnološkim trendovima kako bi ostale konkurentne. Tehnološki faktori također su utjecali na način poslovanja, produktivnost i automatizaciju procesa.
5. E - Ekološki faktori: Zaštita okoliša postala je sve važnija tema tijekom 1990-ih godina. Rastuća svijest o klimatskim promjenama, održivosti i zaštiti okoliša utjecala je na poslovnu praksu u Rusiji. Organizacije su morale razviti i primjenjivati strategije za



smanjenje ekološkog utjecaja, uključujući upravljanje otpadom i energetske učinkovitost.

6. L - Pravni faktori: Pravni okvir i zakonodavstvo imali su snažan utjecaj na poslovanje u Rusiji tijekom 1990-ih godina. Organizacije su morale pridržavati se zakona i regulativa vezanih uz radno pravo, zaštitu potrošača, intelektualno vlasništvo i trgovačko pravo. Pravni faktori su oblikovali poslovnu okolinu i utjecali na pravnu sigurnost i odgovornost organizacija.

#### **4. Politika i politička stabilnost u Rusiji**

„Tipični predmet istraživanja marketing okruženja jesu proizvodi, njihova raspoloživost, širina i dubina asortimana, cjenovna politika, državna kontrola medija, javno mnijenje vezano uz oglašavanje i njegovu vjerodostojnost, efikasnost distribucijskog sustava, nezadovoljene potrebe i ponašanje potrošača“ (Leko Šimić, 2002:53). Politika i politička stabilnost elementi su koji potpadaju pod administrativno okruženje koje predstavlja jedan od relevantnih čimbenika kojim se pokrivaju javna politička zbivanja, ali i brojni pravni procesi i ograničenja djelovanja različitih podu. „U istraživanju međunarodnog tržišta javlja se čitav niz specifičnih problema koji još i danas, usprkos općeprihvaćenoj tezi o nužnosti odlučivanja temeljenih na informacijama i rezultatima istraživanja, još uvijek izazivaju bojazan kod menagera i voditelja, posebice manjih i srednjih gospodarskih subjekata i općenito zemalja na nižem stupnju razvoja“ (Leko Šimić, 2002:53).

Politika i politička stabilnost su ključni čimbenici za strane investitore koji planiraju ulazak na rusko tržište. Stabilno političko okruženje pruža predvidljivost i povjerenje, što je od vitalne važnosti za uspješno poslovanje. Sažetak trenutne političke klime u Rusiji pruža nam uvid u situaciju u kojoj se McDonald's morao modificirati. Vlada i društveno-politička klima u Rusiji 1990-ih bili su obilježeni velikom političkom nestabilnošću i promjenom prema demokraciji nakon pada Sovjetskog Saveza. Ipak, usprkos preprekama, Rusija je postigla značajan napredak u napretku u uspostavi demokratskog sustava i stvaranju temelja za stabilnost upravljanja. Sljedeći elementi odigrali su ključnu ulogu u uvođenju na tržište Rusije u to određeno vrijeme.

Raspad SSSR-a koji se dogodio tijekom 1991. godine izazvao je preokret u politici i gospodarstvu unutar države. Doba je obilježeno političkim slomom, kaosom i smjenom političkih vladara. Zemlja je doživljavala promjenu od jednostranačkog komunističkog sustava do institucija koje podržavaju više političkih stranaka i demokraciju. Početkom 1990-ih, ruski predsjednik Boris Jeljcin započeo je političke promjene i programe za ekspanziju Rusije globalno. Akcije su imale za cilj razvoj nacije i poticanje međunarodnog partnerstva. To je uključivalo uspostavu pravnih i institucionalnih struktura koje su dopuštale inozemnim ulaganjima i vanjskim korporacijama ulazak na rusko tržište. Posljedično, gospodarstvo Rusije svjedočilo je naletu inozemnih ulaganja i znanja, što je rezultiralo većom gospodarskom ekspanzijom i napretkom.

Tadašnja politička situacija stvorila je povoljne čimbenike za uspostavu lanca brze prehrane u Rusiji. Vlada je priznala važnost privlačenja inozemnih ulaganja i transformacije načina na koje se poslovanje vodi što je između ostaloga zahvatilo i kulinarski sektor kako bi se ispunili zahtjevi rastuće skupine potrošača sa srednjim dohotkom. Štoviše, vlada se nastoji prilagoditi promjenama u korisničkim tendencijama. Bitno je spomenuti da su politički nemiri i poteškoće u to doba utjecali i na poslovanje McDonald'sa. Uvjet za uspjeh na tako turbulentnom tržištu je bilo neprekidno prilagođavanje fluktuirajućim političkim situacijama, procesima upravljanja i zakonima.

#### 4.1. Regulativni okvir i zakonodavstvo u prehrambenoj industriji

Regulativni okvir i zakonodavstvo igraju ključnu ulogu u poslovanju prehrambene industrije. Kada se radi o ulasku na strana tržišta, važno je razumjeti lokalne zakone i propise koji se odnose na prehrambenu sigurnost, kvalitetu proizvoda, deklariranje sastojaka, higijenu i druge aspekte. Pravni okvir i zakoni ključni su za vođenje kulinarskog sektora. Pri ulasku na inozemna tržišta ključno je razumjeti domaće zakone i propise koji se odnose na sigurnost hrane, izvrsnost robe, navođenje sastavnih dijelova, zdravstvenu ispravnost i razne aspekte. Unatoč tome, može biti teško upravljati zamršenim pravnim terenom u različitim zemljama. „Sa stajališta istraživanja međunarodnog tržišta posebno su značajni propisi koji reguliraju elemente vezane uz marketing mix, primjerice propisi o kvaliteti proizvoda, pakiranju i ambalaži, zaštiti patenata i marka proizvoda, zatim propisi o regulaciji cijena, dumpingu, kontroli cijena, tipovima kanala distribucije, ekskluzivnim teritorijalnim ugovorima, te regulaciji promocijskih aktivnosti s obzirom na način provedbe, vrste proizvoda i medija.“ (Leko Šimić, 2002:52)

Pravni okvir i zakoni unutar kulinarskog sektora u Rusiji tijekom 1990-ih prolazili su kroz promjene i prilagodbe novim političkim, ekonomskim i društvenim situacijama. Ipak, proces i modifikacija pratili su problemi i prepreke. Tijekom tog vremena, ulazak McDonald'sa u Rusiju izazvao je veliki utjecaj na promjene zakonskog okvira vezano za poslovanje u prehrambenoj industriji. Tijekom ranih 1990-ih Rusija je doživjela izmjene u pravnom okviru i zakonodavnom sustavu kako bi se pomogao prijelaz na kapitalističko gospodarstvo. To je uključivalo provedbu modernih pravnih okvira koji su omogućili privatizaciju industrija i liberalizaciju tržišta.

U okviru kulinarskog sektora, smjernice i akti namijenjeni su jamčenju sigurnosti hrane, održavanju standarda kvalitete i zaštiti potrošača. Navedene radnje su se provele kako bi se osigurala sigurnost i dobrobit kupaca, uz održavanje vjerodostojnosti. U 1990-ima Rusija je nastojala formirati regulatorna tijela i oblikovati pravila i kriterije koji bi bili usklađeni sa svjetskim standardima. Ulazak McDonald'sa u Rusiju bio je ključan u utjecanju na pravni okvir u kulinarskom području. Lanac brze prehrane uveo je stroge kriterije kulinarske izvrsnosti, čistoće i odnosa sa kupcima. Novi kriteriji koje je predstavio McDonald's postali su novo mjerilo kvalitete na ruskom tržištu. Kako bi se lakše pridržavao ovih standarda, McDonald's je surađivao s lokalnim regulatornim tijelima te sukladno tome poštivao ruske zakone i propise.

Lanac brze prehrane također je bio inovator u primjeni novih poslovnih pristupa i napretka u kulinarstvu. Njihova strategija brzog usluživanja hrane i usvajanje tehnoloških dostignuća, poput digitalnih sustava naručivanja hrane, potaknuli su napredak tržišta hrane u Rusiji. Posljedično, kultura brze hrane je doživjela procvat što najbolje govori podatak kako su se nakon McDonald'sa i mnogi drugi brendovi brze hrane odlučili na ulazak na rusko tržište. Svojim prisustvom i utjecajem McDonald's je imao značajnu ulogu u povećanju svijesti o važnosti nadzora, standarda kvalitete hrane i zaštite potrošača. Unatoč tome, kritičari tvrde da je praksa tvrtke dodatno dovela do izazova poput prekomjernog debljanja i ekološkog pogoršanja.

#### 4.2. Procjena političkog rizika i promjena

Prilikom ulaska na međunarodna tržišta ključno je procijeniti geopolitički rizik i moguće promjene koje bi mogle utjecati na procese poduzeća. Polje politike je promjenjivo i podložno promjenama. Ovo je ključno za praćenje političkog razvoja i mjerenje njihovog značaja za korporativni svijet.

„Vlada utječe na gotovo svaki aspekt poslovnog života u zemlji. Prvo, nacionalna politika izravno utječe na poslovno okruženje, kroz promjene politika, propisa i zakona. Vlada svake zemlje određuje koje će industrije dobiti zaštitu u zemlji, a koje će se suočiti s otvorenom konkurencijom. Vlada utvrđuje propise o radu i imovinske zakone. Određuje fiskalnu i monetarnu politiku, koja potom utječe na ulaganja i povrat. Drugo, politička stabilnost i raspoloženje u zemlji utječu na radnje koje će vlada poduzeti – radnje koje mogu imati važan utjecaj na održivost poslovanja u zemlji. Politički pokret može promijeniti prevladavajuće stavove prema stranim korporacijama i rezultirati novim propisima.

Ulazak McDonald'sa na rusko tržište 1990-ih predstavljao je značajne političke rizike. U tom vremenskom okviru bila je primjetna nestabilnost političke situacije u Rusiji nakon raspada SSSR-a. Smjene političke moći, sukobi između političkih stranaka i nesigurnost u političkom aparatu rezultirali su nestabilnom poslovnom klimom. Promjena smjera demokracije bila je još jedan uzrok političkih neizvjesnosti. Stvaranje svježih političkih organizacija, propisa i protokola zahtijevalo je prilagodbu međunarodnih korporacija, primjerice McDonald'sa. Ipak, te su organizacije uspjele učinkovito manevrirati transformacijama i nastaviti raditi u nepoznatom okruženju. Unatoč tome, ključno je da se tvrtke prilagode i ostanu svjesne kako se nositi s tim mogućim promjenama.

Podmićivanje je u to vrijeme u Rusiji bila ne toliko neobična pojava pa čak se može reći i praksa. To je predstavljalo rizik za strane tvrtke poput McDonald'sa jer su se mogle suočiti s koruptivnim praksama i zahtjevima za mito kako bi osigurale podršku ili povlastice od političkih aktera ili dužnosnika. Geopolitičke napetosti također su bile prisutne u Rusiji tijekom tog razdoblja. Sukobi u regiji, teritorijalni sporovi i napetosti s drugim državama stvarali su dodatne političke rizike. Ovi geopolitički izazovi mogli su utjecati na stabilnost i sigurnost poslovanja na ruskom tržištu. Izmjene zakona predstavljale su daljnju vladinu nesigurnost za međunarodne korporacije unutar ruskog teritorija. Tijekom promjena, Rusija je modificirala pravnu strukturu kako bi se prilagodila političkim i ekonomskim previranjima. Izmjene mogu predstavljati poteškoću međunarodnim tvrtkama da se pridržavaju najnovijih zakona, poreznih obveza i regulatornih uvjeta. Ipak, uz odgovarajuće smjernice i pomoć nadležnih tijela, nije se problem uhvatiti u koštac sa preprekama koje može predstavljati zakonodavstvo.

U idućem poglavlju dublje ćemo ispitati socio-kulturne čimbenike koje je McDonald's morao analizirati prilikom ulaska na tržište Rusije. Razumijevanje ekonomskog stanja, prehrambenih navika, konkurencije te potrošačkih navika potencijalnih kupaca je izuzetno bitno prilikom izrade strategije za ulazak na strano tržište, no itekako je ključno uzeti u obzir i kulturološke razlike koje mogu utjecati na siguran prodor na tržišta u razvoju, a upravo takvo je bilo rusko tržište u to vrijeme. Ovo poglavlje će pružiti detaljniju sliku ondašnjeg makroekonomskog stanja Rusije. Osim toga, ispitat će se utjecaj financijskih aspekata na potrošnju hrane te će se ispitati konkurencija u sektoru brze hrane.

## 5. Socio-kulturno okruženje Rusije

U ovom poglavlju istraživanja usredotočit ćemo se na društvene aspekte ulaska McDonald'sa na rusko tržište. Razumijevanje društvenih normi, prehrambenih navika, preferencija potrošača i percepcije brenda ključno je za uspjeh ulaska na strana tržišta. Ovo poglavlje pružit će dublji uvid u prehrambene navike ruskih potrošača, promjene u prehrambenim trendovima, kulturološke aspekte te utjecaj socijalnih normi i percepcije brenda na prihvaćanje McDonald'sa u ruskom društvu. „Većina potrošača promatra proizvod u njegovoj ukupnosti zadovoljavanja potreba. Takvo cjelovito zadovoljavanje potreba zahtjeva tzv. totalni proizvod koji je zapravo kompleksna kombinacija fizičkog proizvoda i njegovih kvalitetnih svojstava, pratećih usluga, ambalaže i pakovanja, uputa za korištenje, jamstva i marke (Meler, 2005:177).“

### 5.1. Prehrambene navike i preferencije ruskih potrošača

Prehrambene navike i preferencije potrošača igraju ključnu ulogu u oblikovanju tržišta hrane. Kako bismo bolje razumjeli rusko tržište hrane, važno je analizirati prehrambene navike i preferencije ruskih potrošača. Rusija, kao zemlja s bogatom kulinarskom tradicijom, ima specifične prehrambene navike koje su često povezane s tradicionalnom ruskom kuhinjom. Prehrambene navike i preferencije potrošača u Rusiji tijekom 1990. godine bili su pod utjecajem ekonomskih promjena, sociokulturnih faktora i ograničenja koja su proizašla iz tranzicije prema tržišnoj ekonomiji. Prehrambena kultura u tom razdoblju odražavala je sljedeće karakteristike:

- Prevladavala je ljubav prema tradicionalnoj ruskoj hrani: unatoč dolasku međunarodnih lanaca brze hrane, tradicionalna ruska kuhinja zadržala je svoju važnost u prehrambenim navikama potrošača.
- Potrošači su i dalje preferirali domaće i autentične obroke koji su bili ukorijenjeni u njihovoj kulturi i nasljeđu. Jela kao što su boršč, blinji, golubci i tradicionalne ruske salate ostala su popularna među lokalnim stanovništvom.
- Ograničenja u dostupnosti i izboru hrane: gospodarske promjene i restrukturiranje industrije rezultirali su smanjenom dostupnošću i ograničenim izborom hrane.

- Poremećaji u lancu opskrbe hranom doveli su do nedostatka određenih namirnica i smanjenja raznolikosti proizvoda na tržištu. Potrošači su se morali prilagoditi novim uvjetima i tražiti alternative u skladu s tim ograničenjima.

## 5.2. Promjene u prehrambenim trendovima i zahtjevi potrošača

Prehrambeni trendovi se neprestano mijenjaju, a potrošači postaju sve svjesniji važnosti zdrave prehrane i kvalitetnih namirnica. Kako bi zadovoljili potrebe sve zahtjevnijih potrošača, kompanije u prehrambenoj industriji moraju pratiti te trendove i prilagoditi svoju ponudu. Potražnja za brzom hranom sve je više rasla i preferencije potrošača su se mijenjale, a upravo je dolazak međunarodnih lanaca brze hrane, kao što je McDonald's, tijekom 1990-ih godina potaknuo brojne promjene u prehrambenim navikama ljudi toga vremena. Brza hrana, s brzom i praktičnom uslugom, postala je sve popularnija. Potrošači su često birali brzu hranu kao jednostavno i pristupačno rješenje za obroke.

Kultura koja se sa zapada širila prema istoku uvelike je utjecala na prehrambene navike ljudi. Potrošači su bili sve otvoreniji prema novim vrstama hrane, kao i prehrambenim brendovima i proizvodima zapadnjačkog podrijetla. Ova promjena posebno je primjetna među mladima i urbanom populacijom. Naravno, još uvijek postoje oni ljudi koji cijene tradicionalnu kuhinju i prehrambene vrijednosti usvojene u skladu s kulturom u kojoj su odrasli pa se takvi pojedinci vješto odupiru promjenama koje dolaze ponajviše sa zapada. Kvaliteta hrane, domaća priprema i upotreba svježih sastojaka ostali su važni faktori prilikom odabira hrane.

## 5.3. Kulturološki aspekti i utjecaj socijalnih normi

Kulturološki aspekti igraju ključnu ulogu u prihvaćanju McDonald'sa u ruskom društvu. Svaka zemlja ima svoje specifičnosti, tradiciju i vrijednosti koje treba uzeti u obzir prilikom ulaska na tržište. Kako bi uspješno djelovali na ruskom tržištu, McDonald's je morao prilagoditi svoj brend i strategiju poslovanja kako bi se uklopio u lokalnu kulturu. „Kultura zemlje odavno je identificirana kao ključna ekonomska karakteristika koja leži u osnovi sustavnih razlika u ponašanju. Kulturne norme i vjerovanja moćne su sile koje oblikuju percepcije, sklonosti i ponašanja ljudi“ (Markus and Kitayama, 1991:56).

Dolazak McDonald'sa u Rusiju 1990. godine imao je značajan utjecaj na kulturu i socijalne norme. Ova nova američka brza hrana suočila se s različitim kulturološkim aspektima i

promjenama u društvu. Rusko društvo je bilo naviknuto na tradicionalnu rusku kuhinju, pa je prilagodba na stranu prehrambenu kulturu bila potrebna. Potrošači su morali prilagoditi svoje prehrambene navike i ukuse novim vrstama hrane koje je McDonald's nudio. Dolazak McDonald'sa je također predstavljao ulazak zapadne kulture u Rusiju. Ovaj američki lanac brze hrane bio je simbol zapadnjačkog načina života i globalizacije. Neki su ga doživljavali kao izraz modernosti i povezanosti s globalnim trendovima, dok su drugi smatrali da predstavlja prijetnju lokalnoj kulturi i tradiciji.

Socijalne norme i društvena percepcija imali su značajan utjecaj na prihvaćanje McDonald'sa u Rusiji. Neki su brzu hranu doživljavali kao simbol kapitalizma i potrošačkog načina života. Međutim, istovremeno je postojao i interes za novom hranom i iskustvom koje je McDonald's pružao. „Neuspjeh da se uzmu u obzir kulturne razlike između zemalja bio je uzrok mnogih poslovnih neuspjeha“ (Ricks, 1993). Dolazak McDonald'sa također je utjecao na obrasce konzumacije hrane. Brza hrana je pružala praktičnost i jednostavnost koja je privlačila ljude s ubrzanim načinom života. McDonald's je postao popularno odredište za obiteljske izlaske, druženja i susrete s prijateljima.



## 6. Ekonomsko okruženje u Rusiji

Ukupna gospodarska situacija u Rusiji ključna je za oblikovanje poduzetničke atmosfere u kojoj će McDonald's obavljati svoje poslovanje. Ispitivanje temeljnih ekonomskih pokazatelja kao što su ukupna domaća proizvodnja (TDO), postotak povećanja cijena, nezaposlenost, monetarna strategija i drugi čimbenici pomoći će nam da razumijemo gospodarsko stanje u regiji. Ipak, ključno je uzeti u obzir dodatne čimbenike kao što su društveno-politička stabilnost, razvoj infrastrukture i globalne trgovinske veze kako bi se steklo sveobuhvatno znanje o nacionalnom gospodarstvu. „Ekonomski čimbenici su jedan od najvažnijih pokazatelja koje treba uzeti u obzir prilikom utvrđivanja međunarodne marketinške strategije, jer one utječu na globalno obilježavanje“ (Doole, Lowe, 2008:5).

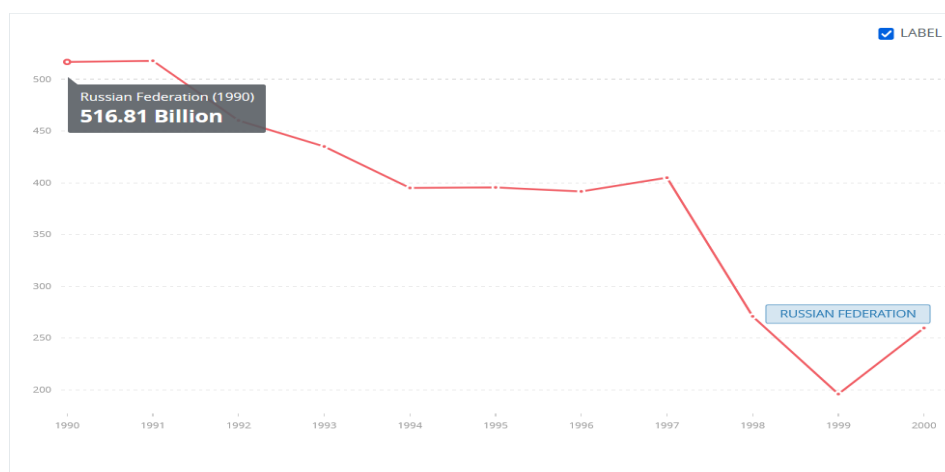
„Raspad Sovjetskog Saveza ostavio je Rusiju u paradoksalnoj situaciji. Hladni rat je završio, a s njim i najveća strateška prijetnja Rusiji. Još s druge strane, završilo je na način koji su mnogi ljudi protumačili kao poraz Rusije: njezino se stanovništvo prepolovilo, a teritorij se smanjio tako da više nije imala zajedničku granicu ni s jednom srednje europskom državom. Izgubila je izravnu kontrolu nad nekim od vitalnih pristupa vlastitom teritoriju, kao što su Baltik i Kavkaz, za čiju se prevlast Rusija borila kroz stoljeća. Od jedne velesile koja se sama stavljala rame uz rame sa Sjedinjenim Državama, Rusija je postala ništa više doli Sjeverna euroazijska regionalna sila, usporediva s recimo, Brazilom ili Indonezijom. Jedina kategorija kojom se i dalje mogla svrstavati među sam vrh svjetskih velesila bilo je nuklearno naoružanje“ (Hosking, 2011:608).

Početak prvih nekoliko desetljeća 1990-ih, bruto domaći proizvod Rusije doživio je značajan pad zbog nestabilnosti u političkom krajoliku i prelaska na tržišnu financijsku strukturu. Ipak, nacija se konačno oporavila i svjedočila gospodarskom razvoju u narednim godinama. Pad SSSR-a i promjena u državnom sustavu uzrokovali su smanjenje gospodarstva.. Prema Svjetskoj banci, gospodarski učinak Rusije 1990. iznosio je približno 516,8 milijardi američkih dolara. Ključno je spomenuti da je 1990-ih došlo do fluktuacija u ruskom BDP-u zbog raznih čimbenika uključujući nestabilnost u političkom krajoliku, izmjene zakona, inflaciju i druge ekonomske promjene. Ipak, bez obzira na te prepreke, država je uspjela proći faze rasta i razvoja. U 1990-ima Rusija se suočila s pretjeranom inflacijom. To je bila jedna od glavnih poteškoća za ekonomsko stanje nacije. Nakon pada SSSR-a, rusko gospodarstvo je doživjelo promjenu prema otvorenom tržišnom gospodarstvu. Promjena je dovela do nestabilne ekonomske situacije. U ranom vremenskom razdoblju desetljeća 1990-ih, Rusija se

morala nositi s pretjeranom inflacijom. Strategija liberalizacije i prelaska na tržišnu ekonomiju uzrokovala je rast cijena u velikim razmjerima. Poskupljenja su dosegla troznamenkaste postotke, a mjesečna stopa inflacije može se značajno povećati.

Jedan od glavnih uzroka porasta inflacije bila su financijska previranja i nedostatne monetarne akcije. Značajne državne subvencije, ekspanzivna monetarna politika i pretvaranje proračunskog deficita u gotovinu bili su uobičajeni načini financiranja troškova koji su eskalirali tijekom promjene. Uvedeni su koraci kako bi se osiguralo neometano napredovanje ekonomske promjene.

Slika 1: Prikaz ukupnog BDP-a Rusije 1990.g.



Izvor:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2000&locations=RU&start=1990>

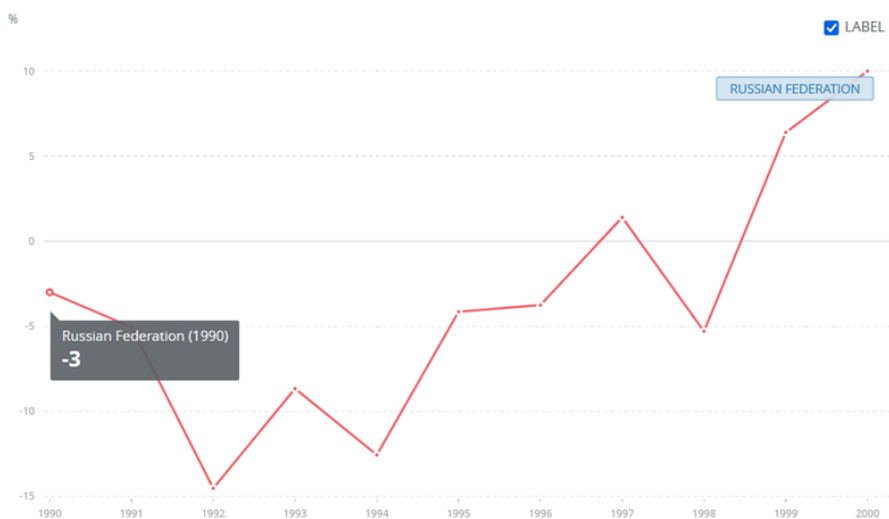
Ovi monetarni faktori poticali su inflaciju i negativno utjecali na vrijednost ruske rublje. Međutim, tijekom sredine i kasnih 1990-ih godina, inflacija u Rusiji postupno je smanjena. To je rezultat monetarnih reformi, uključujući uvođenje stabilnijeg monetarnog sustava, povećanje kamatnih stopa, poboljšanje fiskalne politike i provedbu programa stabilizacije. Smanjenje inflacije u tom razdoblju omogućilo je veću stabilnost u gospodarstvu i poboljšanje uvjeta za poslovanje. Ipak, inflacija je i dalje ostala visoka u usporedbi s mnogim drugim zemljama.

Tijekom 1990-ih godina, Rusija se suočila s porastom stope nezaposlenosti zbog tranzicije prema tržišnoj ekonomiji i restrukturiranja industrije. Gubitak tržišta Sovjetskog Saveza, privatizacija i restrukturiranje industrije stvorili su ekonomske i socijalne izazove te rezultirali povećanom nezaposlenošću. Stopa nezaposlenosti značajno je porasla tijekom tog razdoblja. Mnoga državna poduzeća koja su bila temelj ekonomije propadala su, a nova radna mjesta nisu se stvarala u dostatnoj mjeri kako bi se apsorbirala radna snaga. Promjene u

gospodarstvu, tehnički napredak i restrukturiranje industrije doveli su do smanjenja radnih mjesta i povećanja nezaposlenosti.

Povećana stopa nezaposlenosti predstavljala je izazov za rusko gospodarstvo i socijalnu stabilnost tijekom 1990-ih godina, a upravljanje tim pitanjem postalo je prioritet za vladu i političke dionike u to vrijeme. Valutna politika Rusije tijekom 1990-ih godina bila je obilježena nesigurnošću i fluktuacijama, posebno u pogledu vrijednosti ruske rublje. Kao što je McDonald's ulazio na rusko tržište u to vrijeme, valutna politika je imala značajan utjecaj na njegovo poslovanje i financijske operacije. Nakon raspada Sovjetskog Saveza, Rusija je suočena s monetarnom nestabilnošću i slabostima u vođenju monetarne politike. Devalvacija rublje i gubitak vrijednosti bili su karakteristični za taj period. Uzrok tome su bili monetarni faktori poput velikih državnih subvencija, monetarne ekspanzije i monetizacije proračunskog deficita.

Slika 2: Prikaz stope rasta BDP-a u Rusiji 1990.g.



Izvor:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2000&locations=RU&start=1990>

Valutna politika u tom razdoblju bila je podložna fluktuacijama i promjenama. Ruska centralna banka i vlada provodili su različite politike kako bi stabilizirali valutno tržište i održali vrijednost rublje. Ponekad su se primjenjivali fiksni ili plivajući tečajevi, ovisno o uvjetima i političkim prioritetima. Za McDonald's, fluktuacije tečaja i valutna nestabilnost mogle su predstavljati izazov. Promjene u vrijednosti rublje mogle su utjecati na troškove

uvoza sirovina, cijene proizvoda i financijsko poslovanje. Također, ovisnost o inozemnim valutama i njihova dostupnost bile su važne za poslovanje i profitabilnost McDonald'sa u tom razdoblju. Rusija je jedna od najvećih svjetskih ekonomija s raznolikim sektorima poput energetike, rudarstva, industrije i usluga. Stalni rast BDP-a, industrijska proizvodnja i ulaganja u infrastrukturu čine danas Rusiju privlačnom destinacijom za ulaganja. McDonald's je morao procijeniti stabilnost i perspektive ruskog gospodarstva kako bi prilagodio svoje poslovne strategije i odlučio se za ulazak na to tržište.

### 6.1. Utjecaj na potrošnju hrane i konkurencija na ruskom tržištu

Ekonomске promjene i socioekonomski uvjeti utječu na potrošnju hrane. Analizirat ćemo faktore kao što su raspoloživi dohodak i trendovi u prehrambenoj potrošnji kako bismo shvatili kako se McDonald's pozicionirao na ruskom tržištu hrane. Ruski potrošači su prilično rano pokazali veliki interes za raznoliku prehrambenu ponudu, brzu i kvalitetnu uslugu te su pokazali svoju sklonost isprobavanju međunarodnih brendova. McDonald's je morao prilagoditi svoj asortiman proizvoda, cjenovnu politiku i marketinške strategije kako bi privukao ruske potrošače i zadovoljio njihove potrebe. Analiza kupovne moći, financijskih navika i trendova u potrošnji hrane pružit će dublji uvid u očekivane izazove i mogućnosti za McDonald's na ruskom tržištu.

Tijekom 1990-ih godina, konkurencija na ruskom tržištu hrane bila je raznolika, s raznim igračima koji su se natjecali za pažnju i udio tržišta. McDonald's je bio jedan od prvih i najpoznatijih međunarodnih lanaca brze hrane koji je ulazio na to tržište. Međutim, lokalni restorani i kafići već su bili etablirani prije dolaska međunarodnih lanaca brze hrane, pružajući tradicionalnu rusku kuhinju i jela koja su bila bliska lokalnom stanovništvu. Osim McDonald'sa, drugi međunarodni lanci brze hrane također su počeli ulaziti na rusko tržište tijekom 1990-ih godina, poput KFC-a i Pizza Hut-a. Oni su se natjecali za tržišni udio i privlačili su potrošače s različitim vrstama hrane. Ipak, tradicionalna ruska hrana i kućna kuhinja i dalje su predstavljali snažnu konkurenciju. Restorani koji su nudili autentičnu rusku hranu imali su vjernu bazu lokalnih potrošača.

Osim međunarodnih i lokalnih lanaca brze hrane, domaći lanci brze hrane također su se natjecali na tržištu. Nudili su lokalno prilagođene obroke brze hrane, kombinirajući elemente ruske kuhinje s brzom i praktičnom uslugom. Konkurencija na ruskom tržištu hrane 1990-ih godina bila je dinamična, s raznim opcijama na raspolaganju potrošačima. McDonald's i drugi

međunarodni lanci brze hrane morali su prilagoditi svoje strategije kako bi se steklo povjerenje lokalnih potrošača, pružili kvalitetnu hranu i uslugu te se prilagodili lokalnim preferencijama. Inovacije u marketingu i promociji također su bile važne kako bi se privukla pažnja potrošača i osigurao tržišni udio.

Konkurencija na tržištu hrane također je doživjela promjene. McDonald's je postao jak igrač, natječući se s lokalnim restoranima i lancima brze hrane. Lokalni restorani su se morali prilagoditi novim trendovima i poboljšati kvalitetu hrane i uslugu kako bi se natjecali s globalnim brendom poput McDonald'sa. Percepcija brenda također igra važnu ulogu u prihvaćanju McDonald'sa u ruskom društvu. McDonald's se trudio izgraditi povjerenje i ugled kod ruskih potrošača kroz transparentnost, odgovornost i angažman u lokalnoj zajednici. Stalna komunikacija s potrošačima i prilagođavanje ponude prema njihovim preferencijama ključni su faktori u izgradnji povjerenja i lojalnosti.

Dolazak McDonald'sa u Rusiju 1990. godine imao je dubok utjecaj na kulturološke aspekte i socijalne norme vezane uz prehrambene izbore i način konzumacije hrane. Predstavljao je simbol otvaranja prema zapadnoj kulturi i modernizaciji. U konačnici, McDonald's je postao integralni dio prehrambenog krajolika Rusije, pružajući alternativu tradicionalnoj ruskoj hrani i oblikujući nove obrasce potrošnje hrane.

## 7. Tehnološki aspekti

U ovom se poglavlju naglasak stavlja na tehnološke aspekte ulaska McDonald'sa na rusko tržište, s naglaskom na razdoblje početnog ulaska, odnosno 1990. godine. Tehnološki napredak ima značajan utjecaj na prehrambenu industriju i pruža brojne mogućnosti za poboljšanje poslovanja i korisničkog iskustva. Analizirat ćemo tehnološku infrastrukturu u Rusiji u to vrijeme, trenutne trendove u digitalnoj transformaciji te identificirati ključne tehnološke inovacije koje su bile relevantne za poslovanje McDonald'sa na ruskom tržištu u to razdoblje.

### 7.1. Tehnološka infrastruktura i digitalna povezanost u Rusiji 1990.

Kada je McDonald's ulazio na rusko tržište 1990. godine, tehnološka infrastruktura i digitalna povezanost bile su znatno drugačije nego danas. Tijekom tog razdoblja, Rusija je prolazila kroz turbulentne promjene, uključujući političke i ekonomske tranzicije. Tehnološki napredak bio je ograničen u usporedbi s današnjim standardima. Mreža interneta u Rusiji u to vrijeme bila je u razvoju i dostupna samo manjem broju korisnika. Mobilna tehnologija nije bila široko rasprostranjena i mobilna penetracija bila je znatno niža nego danas. Ograničenja tehnološke infrastrukture mogla su predstavljati izazove za McDonald's prilikom uspostave svojih operacija u Rusiji.

### 7.2. Tehnološke inovacije i prilagodbe McDonald'sa

Unatoč ograničenoj tehnološkoj infrastrukturi, McDonald's je bio svjestan važnosti tehnoloških inovacija za poslovanje na ruskom tržištu. U to vrijeme, McDonald's je primijenio tehnološke prilagodbe koje su bile relevantne i dostupne u tom razdoblju. „Informacijsko i tehnološko okruženje obuhvaća informacije i njihovu raspoloživost, komunikacijske sustave, stupanj kompjutorizacije i korištenja elektroničke opreme, proizvodne tehnologije, stupanj primjene znanosti i inovacije. O ovom aspektu infrastrukture ovisit će tip informacija koje se mogu pribaviti od potrošača, poslovnih subjekata i potencijalnih partnera“ (Leko Šimić, 2002:54).

Jedna od ključnih tehnoloških inovacija bila je uvođenje automatiziranih sustava za brzu pripremu hrane. McDonald's je koristio napredne pećnice, friteze i druge tehnološke uređaje koji su omogućavali bržu i efikasniju pripremu hrane. Ovo je poboljšalo operativnu učinkovitost i omogućilo brže posluživanje hrane velikom broju potrošača. Također su se koristili sustavi za upravljanje narudžbama i evidencijom, kao i unaprijedene blagajne koje su

omogućavale preciznije obračune i upravljanje financijama. Ove tehnološke inovacije pomogle su McDonald'su u praćenju narudžbi, upravljanju zalihama i optimizaciji poslovnih procesa. Važna tehnološka inovacija bila je i primjena informatičkih sustava za praćenje i upravljanje kvalitetom hrane. McDonald's je koristio softver koji je omogućavao praćenje svakog koraka u procesu pripreme hrane, od nabave sastojaka do posluživanja potrošačima. Ovo je doprinijelo održavanju visokih standarda kvalitete i sigurnosti hrane.

### 7.3. Utjecaj tehnologije na poslovanje McDonald'sa

McDonald's je prepoznao važnost tehnologije za uspješno poslovanje na ruskom tržištu i prilagodio svoje strategije kako bi iskoristio dostupne tehnološke inovacije. Uz ograničenja tehnološke infrastrukture, McDonald's je uspio ostvariti operativnu učinkovitost, pružiti brzu uslugu potrošačima i održavati visoke standarde kvalitete hrane. Iako tehnološke inovacije tog vremena nisu bile na istoj razini kao danas, McDonald's je uspio iskoristiti dostupne tehnologije kako bi se prilagodio lokalnom okruženju i zahtjevima ruskih potrošača. Kontinuirano ulaganje u tehnologiju i prilagođavanje promjenama na tržištu omogućili su McDonald'su da razvije snažnu prisutnost na ruskom tržištu.

## 8. Zaključak

Ulazak McDonald'sa na rusko tržište početkom devedesetih godina predstavljao je značajan događaj koji je oblikovao poslovno okruženje u Rusiji. Analiza okruženja stranog tržišta, uzimajući u obzir PESTEL faktore, pruža nam uvid u ključne aspekte koji su utjecali na ovaj ulazak. S političkog stajališta, raspad Sovjetskog Saveza i tranzicija prema demokraciji otvorili su vrata za strane investicije i ulazak međunarodnih lanaca brze hrane poput McDonald'sa. Politička nestabilnost koja je pratila ovo razdoblje pružila je priliku za nove igrače na tržištu i stvaranje povoljnog okruženja za poslovanje. Ekonomski faktori su također bili važni. Tranzicija prema tržišnoj ekonomiji u Rusiji značila je privatizaciju državnih poduzeća i liberalizaciju tržišta. McDonald's je iskoristio ovo okruženje i isporučio američki koncept brze hrane na rusko tržište. Unatoč izazovima hiperinflacije, McDonald's se uspio etablirati zahvaljujući svojoj prepoznatljivoj marki i pristupačnoj ponudi hrane. Društvene promjene koje su uslijedile raspadom Sovjetskog Saveza također su doprinijele ulasku McDonald'sa na rusko tržište. Promjene u potrošačkim navikama i želja za modernizacijom prehrambene industrije otvorile su prostor za strane lance brze hrane. McDonald's je iskoristio ovu priliku i brzo privukao ruske potrošače. Tehnološki faktori su bili izazovni za Rusiju tog vremena, s tehničkim zaostatkom u usporedbi s razvijenim zemljama. Međutim, McDonald's je uložio u tehnološke inovacije i modernizaciju svojih restorana kako bi zadovoljio standarde i očekivanja potrošača. Okolišni i pravni aspekti također su bili bitni u kontekstu ulaska McDonald'sa na rusko tržište. Važno je naglasiti da je rusko tržište suočeno s ekološkim izazovima i da je pravni okvir bio u procesu tranzicije. McDonald's je vodio računa o tim aspektima te se prilagodio lokalnim propisima i zahtjevima.



## Literatura

1. Abreu, M., Mendes, V., Santo, J.A.C (2011). Home country bias: Does domestic experience help investors enter foreign markets? *Journal of Banking & Finance*, Vol. 35., No. 9, str. 2330-2340
2. Baban, Lj., Leko, M. (1997). *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Cateora, P. R., Graham, J. L., & Salwan, P. (2019). *International Marketing*. McGraw Hill
4. Dimpleby, J. (2009). *Russia: A Journey to the Heart of a Land and Its People*. BBC Books
5. Doole, I., Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA
6. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*, Ekonomski fakultet, Rijeka.
7. Fusté-Forné, F. (2023). Marketing places through food markets` supply. *Food and Humanity*, Vol. 1, No. 1, str. 22-27.
8. Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education.
9. Hosking, G. (2011). *Russia and the Russians: A History*. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press
10. Keegan, W. J., & Green, M. C. (2013). *Global Marketing Management*. Pearson.
11. Kotler , P , Keller , K.(2016). *Marketing Management*, 15th global edition, Pearson Education Limited.
12. Leko-Šimić, M. (2002). Istraživanje međunarodnog tržišta – specifičnosti i izazovi. *Ekonomski vjesnik*, Vol. 15, No. 1-2, str. 51-56.
13. Markus, H.R. and Kitayama, S. (1991), ``Culture and the self: implications for cognition, emotion,and motivation", *Psychological Review*, Vol. 98, No. 2, str. 224-53.
14. Nogal-Meger, P. (2018). The quality of the business legal environment and its relation with business freedom. *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 17, No. 2, str 111-136.
15. Nordin, F., Ravald, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research*, Vol. 162. No. 1, str. 29-32.

16. Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International Marketing: Strategy and Theory*. Routledge.
17. Steenkamp, J. E. M. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*, 18(1), str. 30–44.
18. Vrontis, D., Thrassou, A., Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardization of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), str. 477–500
19. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2000&locations=RU&start=1990> ( učitano 1.7.2023. )

## **Popis slika**

Slika 1: Prikaz ukupnog BDP-a Rusije 1990.g.....18

Slika 2: Prikaz stope rasta BDP-a u Rusiji 1990.g.....19