

# Proces dizajna usluga na primjeru poduzeća koje se bavi ugostiteljskim uslugama-catering

---

Jergović, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:236479>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Jelena Jergović**

**PROCES DIZAJNA USLUGA NA  
PRIMJERU PODUZEĆA KOJE SE BAVI  
UGOSTITELJSKIM USLUGAMA -  
CATERING**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ź D I N**

**Jelena Jergović**

**Matični broj: 44578/16-R**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**PROCES DIZAJNA USLUGA NA PRIMJERU PODUZEĆA KOJE SE  
BAVI UGOSTITELJSKIM USLUGAMA - CATERING**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Nikolina Žajdela Hrustek

**Varaždin, srpanj 2023.**

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Usluga je nematerijalna tvorevina ljudskog rada, strojeva i proizvoda koja se u svojim karakteristikama znatno razlikuje od fizičkog proizvoda. Ovaj rad prikazuje uslugu kao dobro, njene specifikacije, prirodu i vrijednost, te govori o pružatelju i klijentu kao neizostavnim dijelovima usluge kao i o uslužnim sustavima. Rad se dotiče i uslužnog operacijskog menadžmenta, i izazove u samom, te razlike koje ga odvajaju od proizvodnog operacijskog menadžmenta. Također, u radu su objašnjeni načini osiguranja od neuspjeha i ostali dijelovi dizajna usluge. Glavni dio ovog rada se sastoji od prikaza i objašnjenja cateringa kao usluge koja je obliže gledana u ovom radu. Obavljen je intervju zaposlenika i šefa domaćinstva, čije su usluge cateringa glavni dio praktičnog rada. Domaćinstvo je dugogodišnjem poslovanjem i nadogradnjom svojeg poslovanja uslugama kao što su catering, mogućnosti noćenja i seoski turizam svoje poslovanje doveli do uspješnog ugostiteljskog objekta koje uz obitelj zapošljava dodatnu radnu snagu. Odrađen je i kritički osvrt kako bi se moglo ukazati na nedostatke ili moguća poboljšanja u radu na usluzi cateringa ili u radu samog domaćinstva.

**Ključne riječi:** Operacijski menadžment, usluge, dizajn usluga, uslužne organizacije

# Sadržaj

1. Uvod	1
2. Metode i tehnike rada	2
3. Usluga	3
3.1. Definiranje usluge	4
3.2. Specifičnost usluga	7
3.3. Priroda usluga	11
3.4. Vrijednost usluge	13
3.5. Usluga iz perspektive pružatelja	14
3.6. Klijent	15
3.7. Uslužni sustavi - definiranje i odnos	16
4. Uslužni operacijski menadžment	19
4.1. Razlika između proizvodnog i uslužnog operacijskog menadžmenta	20
4.2. Izazovi u uslužnom operacijskom menadžmentu	22
5. Dizajn usluge	24
5.1. Uslužne organizacije i njihov dizajn	25
5.2. Matrica dizajna usluga	26
5.3. Izrada nacрта	27
5.4. Osiguranje od neuspjeha	28
6. Catering	29
6.1. Nastanak i definiranje pojma	29
6.2. Catering industrija	30
6.3. Tipovi cateringa	30
6.4. Catering usluge - vrste	31
6.5. Prednosti i nedostaci cateringa	32
6.6. Razvoj cateringa u svijetu - primjeri najbolje prakse	33
6.7. Razvoj cateringa u Hrvatskoj	34
6.8. Digitalne tehnologije i catering	34
7. Prikaz cateringa na primjeru stvarnog poduzeća koje se bavi ugostiteljskim uslugama - uvod	36
8. Prikaz cateringa na primjeru stvarnog poduzeća koje se bavi ugostiteljskim uslugama - praktičan primjer cateringa domaćinstva	39
9. Diskusija i preporuke za poboljšanje	43
9.1. Preporuke za poboljšanje	43
10. Zaključak	46
Popis literature	47
Popis slika	50
Prilog	51

# 1. Uvod

Cilj ovog rada je prikazati važnost usluga, način nastajanja usluga i bitnih joj elemenata. Usluga je, trenutno, učinak rada koji može rasti i razvijati se puno više i brže od proizvoda. Prikazivanjem cateringa kao dio usluge poduzeća u primjeru želi se potvrditi da svaki dio poslovanja i svaka usluga može donijeti novu dodanu vrijednost, nove klijente i pozitivnu percepciju na poduzeće kao i dodatne prihode i nova radna mjesta.

Ovaj rad je odabran iz činjenice da usluge, njihova inovacija i novi način korištenja proizvoda ukazuju na kreativnost i snalažljivost poduzeća. Potrebno je znati dizajnirati novu uslugu kako bi poduzeće dobilo najbolji mogući ishod u lansiranju same. Kreativnim pogledom na potrebe klijenata i snalažljivim korištenjem svih mogućnosti zaposlenika i proizvoda u procesu davanja usluge poduzeće može pospešiti svoje poslovanje.

Ovaj rad se sastoji od deset poglavlja, nakon uvoda navedene su metode i tehnike korištene kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi rada. S trećim poglavljem počinje teorijski dio rada s nazivom Usluga u njemu se navode osnovne definicije vezane uz sam pojam usluge, njenim specifičnim karakteristikama i prirodi usluga, vrijednosti usluge i što ona znači za pružatelja, a što za klijenta, na kraju su objašnjeni uslužni sustavi. Četvrto poglavlje je poglavlje o operacijskom menadžmentu u uslugama koje pokazuje razlike u proizvodnom i uslužnom operacijskom menadžmentu kao i izazove koji su specifični za operacijski menadžment u uslugama. Dizajn usluge je sljedeći, u poglavlju se govori o uslužnim organizacijama, matrici dizajna usluge, izradi nacрта te kako se osigurati od neuspjeha. Naredno poglavlje govori o cateringu, nastanku pojma, industriji te tipovima cateringa i vrstama usluga cateringa. Nadalje, u istom poglavlju se govori o prednosti i nedostacima cateringa, razvoj cateringa u svijetu i Hrvatskoj, te povezanosti digitalne tehnologije s cateringom. Posljednji dijelovi odnose se na praktični dio rada gdje je prezentiran prikaz rada uz prikaz usluge cateringa na primjeru jednog domaćinstva te kritički osvrt na poslovanje i samu uslugu cateringa s prijedlozima za poboljšanje usluge. Nakon toga se daju zaključci rada proizišli iz teoretskog dijela i danog primjera, te je prikazana korištena literatura, popis slika i prilog koji prikazuje pitanja korištena na intervjuu.

## 2. Metode i tehnike rada

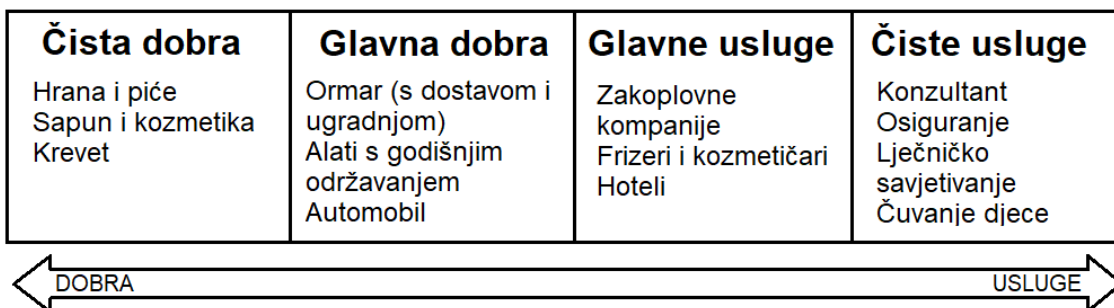
Teorijski dio rada je nastao prikupljanjem i proučavanjem potrebne relevantne literature, pretraživanjem web stranica, relevantnih i dosljednih izvora. U svrhu ostvarivanja postavljenog cilja istraživanja podaci su prikupljeni metodom polustrukturiranog intervjua. Pitanja za intervju su bila podijeljena u dva dijela; dio o organizaciji (domaćinstvu) koja je poslužila za praktični i istraživački dio rada i dio o cateringu specifično, nakon sastavljanja pitanja, eliminacijom sličnih ili ponavljajućih pitanja odrađen je intervju s vlasnikom ugostiteljskog objekta i dvoje radnika. Intervju je bio sniman mobilnim uređajem kako se ne bi prekinula komunikacija zapisivanjem informacija te kako bi naknadno odgovori bili napisani što je autentičnije moguće za što je prethodno tražena privola od ispitanika. Nakon intervjua se odradila transkripcija glasovne snimke i utvrđivanje postoji li neki nedostatak u snimci ili smanjena razumljivost koja dovodi do nejasnih podataka. Transkripcija je zatim bila u potpunosti iskorištena kako bi se odgovorilo na pitanja po kojima je većina intervjua i bila vođena. Obavljena je analiza intervjua i kritički osvrt na cjelokupno poslovanje domaćinstva kao i pregled internetskih stranica koje sadrže relevantne informacije o domaćinstvu i internetska stranica samog domaćinstva kao dodatni izvor informacija. Uz korištenje metode intervjuiranja za prikupljanje ostalih podataka korištene su metoda analize kojom su se složeniji pojmovi prikazani u jednostavnijim dijelovima, metoda deskripcije koja je jednostavno prikazala poslovanje domaćinstva, te je korištena deduktivna metoda i njen posebni oblik aksiomska metoda pogotovo u dijelu o digitalnim tehnologijama. Rezultati intervjua su prikazani tekstualno, kao i većina podataka teoretskog dijela s ponekim grafikonima i slikama. Literatura korištena u radu se sastoji od knjiga posuđenih iz knjižnice, i onih koje su bile u osobnom vlasništvu; stručnih i znanstvenih članaka dobivenih pretragom online baza. Sva korištena literatura se nalazi u poglavlju literatura nakon poglavlja 10. Zaključak.



### 3. Usluga

Proizvod kao materijalno, opipljivo dobro i usluga kao nematerijalno dobro koje nastaje i troši se u isto vrijeme treba gledati zajedno i odvojeno kako bi prepoznate razlike mogle pomoći poduzećima u rastu i razvoju poslovanja.

Razlike proizvoda i usluga su fundamentalne te ih Gustafsson i Johnson (2006) opisuju: *“Dobra su sredstvo do cilja, homogenija su i stvarnija, općenito je njihova proizvodnja odvojena od potrošnje, može ih se uskladištiti na zalihe te uobličuju tehnologiju. Za razliku od njih usluge su cilj same po sebi, raznolike su i nevidljive, proizvode se u suradnji s klijentima, prolazne su te se klijentima pruža više kontrole koristeći se tehnologijom.”* Gustafsson i Johnson (2006) također prikazuju i proces ponude jer se ona može sastojati samo od proizvoda ili samo od usluga, ali i od kombinacije.



Slika 1. Prijelaz od dobara k uslugama (Izvor: Izrada autora prema: Gustafsson i Johnson (2006), *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: Kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge* (str. 7))

Slika 1. prikazuje kako se ponuda mijenja ovisno o kombinaciji dobara i usluga koje poduzeće nudi. Ako poduzeće ponudi čiste proizvode nalazi se na jednoj strani ekstrema dok poduzeće koje nudi samo usluge bez korištenja fizičkog proizvoda u procesu to su čiste usluge. Poduzeće koje svoje proizvode podupire uslugama se nalazi u kategoriji glavnih dobara, za razliku od poduzeća koje svoje usluge podupire proizvodima.

U nastavku ovog poglavlja glavna tema će biti usluga, od njene definicije i specifikacija do sudionika u njenom nastanku.

### 3.1. Definiranje usluge

Kroz povijest usluga kao dobro, njena raširenost i spoznaja pa tako i sama njena definicija se mijenjala, proširivala te segmentirala ovisno o tome čemu je pripadala. Tako danas postoje razne vrste usluga (bankarske, ugostiteljske, građevinske... itd.) koje, svaka za sebe, pripadaju različitim industrijama i poslovima koje se uz nju i s njom obavljaju. Kotler i suradnici (2006) objašnjavaju uslugu u marketinškom smislu s: *“bilo koja aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti vezana za kakav fizički predmet.”*

Gledajući definiciju kroz povijest može se vidjeti kako su usluge bile percipirane, pa tako su usluge definirali:

- Fiziokrati (18. st) - “Sve aktivnosti osim poljoprivrede.”
- Adam Smith (1723-1790) - “Sve aktivnosti koje ne rezultiraju opipljivim proizvodima.”
- Jean Baptiste Say (1770-1832) - “Sve neproizvođačke (nematerijalne) aktivnosti koje povećavaju korisnost dobrima.”
- Alfred Marshall (1842-1924) - “Koristi koje nastaju u trenutku pružanja.”
- Zapadne zemlje (1925-1960) - “Usluge ne stvaraju promjenu u obliku dobra.”
- AMA (1960) - “Aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara.”
- Prester, J. (2014) - “Usluga je aktivnost, proces koji se sastoji od koraka koji uključuju klijenta ili nešto što njemu pripada.”
- Cardoso i sur. (2015) - “Usluge su slučajevi uslužnih sustava koje obično uzrokuju transformaciju stanja entiteta koji proizlaze iz ugovornog sporazuma između pružatelja usluge i kupca usluge.”
- Hrvatska enciklopedija (n.d.) - “Djelatnost (čin, postupak) koja je korisna sama po sebi, a korisnost koje se ne posreduje preko proizvoda ili materijalnog efekta.”
- Hrvatski jezični portal (n.d.) - “Rad koji nije proizvodni, djelatnost koja se ne opredmećuje (stručna, zanatska, zdravstvena i dr.)”

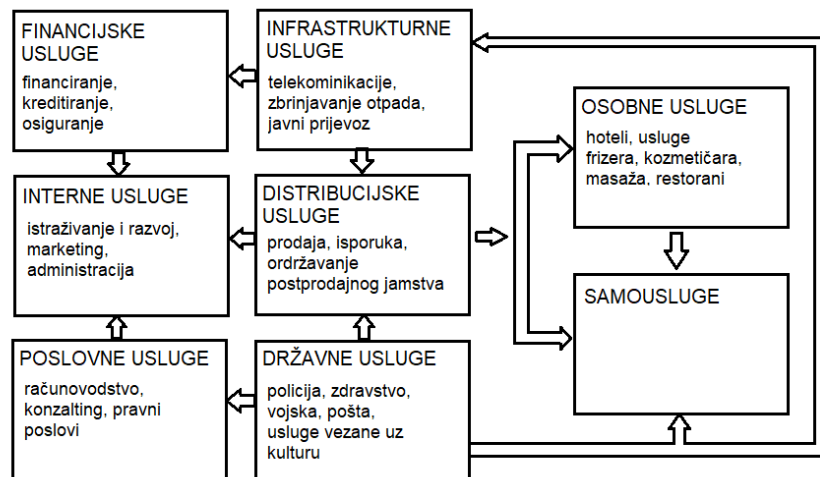
Sve definicije govore o radu ili o aktivnosti koja nešto pridodaje društvu ili pojedincu, a nije opipljivo, odnosno nije vidno iskoristivo kao što bi proizvod bio. Proizvodnja i korištenje proizvoda je vidljiv proces, za razliku od usluge. Razlike u proizvodu i usluzi se najbolje vide u specifičnostima usluge nad proizvodom koje su nabrojane i objašnjene u sljedećem poglavlju.

Usluge se također mogu podijeliti po tome tko je korisnik i tko je pružatelj usluga. Prester J. (2014) usluge dijeli na (str. 18):

- Usluge kupcima (B2C) - usluge koje se pružaju krajnjim korisnicima, npr. ugostiteljske ili financijske usluge, usluge osiguranja, prijevoza i sl.
- Usluge poduzećima (B2B) - usluge koje se pružaju od strane uslužnog poduzeća koje je specijalizirano za određenu uslugu. Korisnik te usluge je drugo poduzeće kojemu je potrebno znanje i sposobnosti zaposlenika prethodno navedenog poduzeća. Usluge koje se mogu koristiti su: marketing i istraživanje tržišta, konzalting, komunikacije, poslovno osiguranje, usluge računovodstva i pravne usluge.
- Interne usluge - formalne ili neformalne usluge koje se pružaju unutar poduzeća; kao što su: usluge informatičke podrške, upravljanja ljudskim potencijalima, zaštite, knjigovodstva, istraživanja tržišta i sl. Prester (2014) navodi kako se te usluge većinom obavljaju unutar poduzeća, odakle im i ime, ali poduzeće može koristiti outsourcing za iste usluge što dovodi do B2B usluga.
- Javne usluge (G2C) - usluge koje dolaze od strane države, lokalnih ili regionalnih zajednica, a korisnici su građani. To su usluge kao što su: sigurnost, zdravstvo i školstvo.
- Neprofitne i dobrovoljne usluge - korisnici ovih usluga su većinom oni koji trebaju pomoć, dok je pružatelj usluge organizacija ili udruga. Npr. Caritas ili Crveni križ, ali u ove usluge pripadaju i razni klubovi koji imaju za cilj educirati ljude ili im pomoći da steknu nove vještine; klubovi za trčanje, jahanje, fotografiju i sl.

Razlika u tipu usluge dovodi do razlike u marketingu usluge, važnosti za pojedini sektor i određenog korisnika usluge. Usluge koje su bitne krajnjem korisniku kao fizičkoj osobi nisu bitne korisniku pravnoj osobi. Primjer može biti sustav banaka, poduzeće koje se bavi osmišljavanjem novih sustava za brži rad banaka, mobilnog bankarstva ili sigurnijeg plaćanja internetom će se oglasiti samo bankama koje su zainteresirane ili koje su tražile novi ili poboljšani sustav, dogovor, pregovori oko cijene i specifikacija će biti nepoznati korisniku banke. Korisnik banke će saznati za novi sustav kada se krene u rad s novim sustavom ili nešto malo ranije, a banka će taj novi sustav oglašavati kao svoju konkurentsku prednost. Korisnik neće znati kako je sustav nastao i je li on došao iz informatičkog odjela banke ili nekog drugog poduzeća koji se specijalizira za takve sustave. Poduzeće koje je napravilo sustav također može ponuditi isti i drugim bankama te se ovisno o njihovoj infrastrukturi i trenutnom stanju sustava može dogoditi da poduzeće treba raditi više ili manje posla, ovisno o tome kakve specifikacije banke imaju poduzeće će se morati drugačije ponašati i na kraju krajeva dati drugačiju uslugu svakoj od banaka s kojom posluje, a banka

će isto tako morati prilagoditi posao svakom od klijenata, jer neki nisu spremni za internet ili mobilno bankarstvo, neki to ne mogu jer nisu računalno pismeni ili ne vjeruju u sigurnost takve vrste poslovanja. Informatičko poduzeće će se prilagođavati potrebama i željama banke, dok će banka morati svojim korisnicima dati najbolju moguću uslugu i prilagoditi se njima.



Slika 2. Usluge (Izvor: Izrada autora na temelju: Prester J. (2014) *Operacijski menadžment u uslugama* (str. 20))

Slika 2. Usluge, pokazuje klasifikaciju većine postojećih usluga. Slika pokazuje financijske usluge koje obavlja banka ili osiguravajuće društvo, interne usluge obavlja samo poduzeće za sebe dok poslovne usluge obavljaju poduzeća koja su specijalizirana za taj posao te obavljaju posao po narudžbi. Infrastrukturne usluge zahtijevaju infrastrukturu, a distribucijske se odnose na trgovinu i popratne njoj aktivnosti, državne usluge se sastoje od svih usluga država i lokalne zajednice koje se pružaju građanima, osobne usluge se odnose na slobodno vrijeme ljudi, dok kod samousluga klijent ne mora imati dodir s drugom osobom.

### 3.2. Specifičnost usluga

Usluge nisu materijalne i ne primaju oblik kao što proizvodi mogu, usluge se također ne troše kroz dugo vrijeme kao proizvodi te se počinju trošiti već u vrijeme nastanka. Glavne karakteristike/specifičnosti usluga prema Kotleru i sur. (2006) koje ih odvajaju od proizvoda su (str: 405 - 407):

- Neopipljivost

- Neodvojivost
- Heterogenost
- Kvarljivost

Neopipljivost usluge je prva karakteristika usluge te iz nje proizlaze ostale karakteristike. Kotler i Keller (2014) navode da za razliku od fizičkih proizvoda, usluge se prije kupnje i korištenja ne mogu vidjeti, opipati, čuti, isprobati ili pomirisati, što čini njihovu ponudu i potražnju specifičnom. Također se navodi (Kotler i Keller, 2014) i da kupci i klijenti u tom slučaju smanjuju nesigurnost tako što traže i pronalaze dokaze kvalitete usluge. Isti autori govore kako klijent traži kvalitetu ovisno o šest aspekata, dok iste aspekte stručnjaci za oglašavanje usluge trebaju koristiti kako bi klijente pridobili i neopipljivu uslugu pokušali vizualizirati prema kvaliteti vidljivih, fizičkih dokaza. Šest aspekata i karakteristike koje se trebaju oglašavati su (Kotler, Keller, 2014, str: 405):

- Mjesto - Dizajn prostora u kojem se usluga obavlja, kako će se klijent kretati i mjesto za klijente i radnike te dizajn vanjskog prostora npr. zgrada i lokacija.
- Ljudi - Osoblje koje je zaposleno, bitno je da je zaposlenika dovoljno da se posao može obaviti te da su obrazovani, kompetentni i spremni raditi.
- Oprema - Računala i ostala pomagala koja bi trebala biti u dobrom stanju kako bi zaposlenici mogli efikasno raditi.
- Komunikacijski materijali - Slike i tekst koji se oslanja i naglašava brzinu i efikasnost dobre usluge.
- Simboli - Ime i simbol davatelja usluge treba prikazivati brzinu dobro odrađene usluge.
- Cijena - Oglasiti određene kampanje kao što bi banka ili neko drugo uslužno poduzeće moglo dati novčane kompenzacije za čekanje u redu duže no što je očekivano. U Hrvatskoj je stvarni primjer moguće naći u trgovačkom lancu Kaufland koji za vrijeme blagdana oglašava kampanju gdje kupci mogu biti kompenzirani ako čekaju duže od pet minuta u redu za blagajne, a sve blagajne nisu otvorene. (Kaufland.hr)

Neodvojivost govori o neodvojivosti mjesta proizvodnje usluge od mjesta potrošnje, usluga se počinje trošiti čim se počne i proizvoditi. Proizvodi se nakon pretvorbe iz sirovine u dobro dovoze u skladište zatim se stavljaju na tržište, dolaze do krajnjeg kupca te se konačno troše. Usluge se s druge strane obavljaju i nastaju na istom mjestu gdje se i počinju trošiti, klijent koji je često ujedno i kupac usluge je također prisutan te gleda kako usluga nastaje ili je i sam subjekt nad kojim je usluga obavljana. Zabavna industrija je specifična po

tome što svaka osoba ima svoje želje u vezi zabave, pa tako će netko radije ići na koncert jednog izvođača dok će netko drugi radije izabrati nekog drugog ili neku drugu vrstu zabave kao što je kino, utakmica ili slično. (Kotler, Keller, 2014)

Heterogenost, varijabilnost ili promjenjivost je karakteristika usluge koja prikazuje kako se ista usluga obavljena na isti način ne može rekreirati na isti način svaki put, a ponekad se ne može uopće rekreirati. Usluga ovisi uvelike o tome tko je osoba koja pruža uslugu, koji su uvjeti za vrijeme pružanja usluge te koja se oprema koristi, ali ovisi i o samim osjećajima pružatelja usluge i osjećajima klijenta nad kojim se obavlja usluga. (Kotler, Keller, 2014) Na primjer, u frizerskom salonu usluga frizure uvelike ovisi o tipu i vrsti kose, ako klijent vidi sliku neke druge osobe i želi istu uslugu možda neće moći dobiti traženu uslugu jer ima drugačiju vrstu kose, drugačiju dužinu ili čak i boju kose. Također, ista osoba možda neće biti zadovoljna ponovljenim radom pružatelja usluge jer usluga nije ispala po očekivanju, ili se nešto promijenilo u okruženju, radu i opremi usluge. Kotler i Keller (2014) tako daju korake za povećanje kvalitete usluge (str 406):

- Ulagati u dobre procedure zapošljavanja i edukacija,
- Standardizirati proces pružanja usluge kroz organizaciju,
- Pratiti zadovoljstvo kupaca.

Kvarljivost je specifičnost usluge koja dolazi iz razloga neusklađenosti usluge. Kotler i Keller (2014) navode kako ta karakteristika nije problem sve dok je potražnja stabilna te navode primjer javnog transporta u špici dana kada svi kreću s posla svojim kućama ili ranije kada svi kreću na posao, te tada kompanija mora imati više opreme, npr. vlakova i autobusa i vozača koji će obavljati posao nego ostatak dana, isto se može reći i za ljetnu sezonu na Jadranu i hrvatskoj obali gdje je tada potrebnije više zaposlenika (kuhara, konobara, prodavača, vozača i sl.) da bi se potražnja zadovoljila i kako bi svi klijenti dobili odgovarajuću uslugu. Kako bi se ujednačila ponuda i potražnja Kotler i Keller (2014) navode nekoliko strategija.

Strategije na strani potražnje: (Kotler, Keller, 2014, str: 407)

- Diferenciranje cijena,
- Upravljanje potražnjom u razdoblju manje potražnje,
- Dodaci usluzi,
- Sustav rezervacija.

Strategije na strani ponude:(Kotler, Keller, 2014, str: 407)

- Zaposlenici koji rade na pola radnog vremena,

- Rutine učinkovitosti u razdoblju veće potražnje,
- Poticanje većeg sudjelovanja potrošača,
- Zajedničke usluge ili dijeljenje usluga,
- Razvijanje i ulaganje u buduće proširenje.

Većina autora se u potpunosti slažu s prethodno navedenim specifičnostima usluge nad proizvodom, ali neki nadodaju još nekoliko. Tako Prester J. (2014) u svom djelu nadodaje (str. 22):

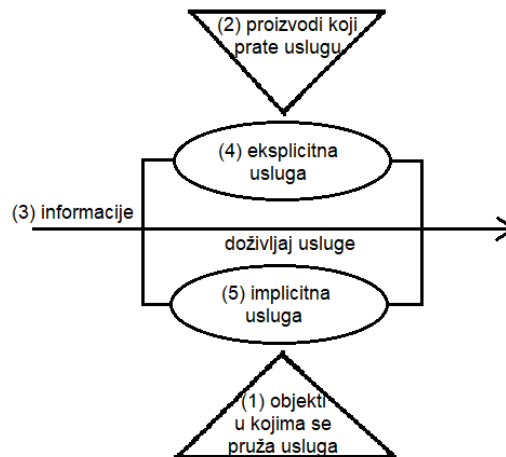
- Nepostojanje vlasništva,
- Nasumičnost,
- Neuskладиštivost,
- Dizajn usluge.

Nepostojanje vlasništva govori kako nitko ne posjeduje uslugu, jer ona je skup aktivnosti, proizvoda, znanja i tehnika te osjećaja, ujedno se naziva uslužni paket. (Prester, J., 2014)

Klijenti mogu dolazi sa zahtjevima i specifikacijama kako žele da se njihova usluga odradi što dovodi do nasumičnosti. Klijent može tražiti više ili manje vremena od očekivanog, može se predomisli ili pokušati promijeniti neke dijelove usluge prije ili za vrijeme izvršavanja usluge. Nasumičnost je razlog zašto pružatelj treba imati dovoljno ljudi, dobru opremu i dovoljno kapaciteta za sve klijente. (Prester, J., 2014)

Usluga se ne može uskladištiti, kao što nitko ne posjeduje uslugu nitko ju ne može niti uskladištiti. Proizvodi se prodaju i koriste tek nakon što su neko vrijeme proveli u skladištu, jer proizvodna poduzeća mogu proizvesti više proizvoda i onda ih spremi na sigurno, uslužna poduzeća moraju raditi po narudžbi, trebaju započeti i završiti u vrijeme koje je optimalno za klijenta, ali i za poduzeće samo kako bi mogli započeti sljedeći uslužni ciklus za nekog drugog klijenta.

Dizajn usluge je poseban jer uz pružatelja i korištenje proizvoda i znanja također se prate i osjećaji. (Prester, J., 2014) Slika 3. pokazuje uslužni paket. Uslužni paket je opis usluge s dodatnim elementom - osjećajem. (Prester, J., 2014)



Slika 3. Uslužni paket (Izvor: Izrada autora prema:Prester, J. (2014) *Operacijski menadžment u uslugama* (str 28))

Prester (2014) modificira shemu Fitzsimmons i Fitzsimmons (2011) te objašnjava shemu (Slika 3. Uslužni paket)(str. 27):

1. Objekti u kojima se pruža usluga je fizički resurs koji mora postojati prije nego što se usluga počne pružati.
2. Proizvodi koji prate uslugu su fizički materijali koje će klijent konzumirati.
3. Informacija je potrebna kako bi se izvršila usluga.
4. Eksplicitne usluge (vidljiv dio usluge) su osjeti i doživljaji koji se primaju tijekom usluge, a vidljivi su.
5. Implicitne usluge (nevidljiv dio usluge) su psihološke koristi koje ima klijent, a koje dobije na temelju vidljivog dijela usluge.

### 3.3. Priroda usluga

Specifičnosti usluga govore o tome kako se može usluga razlikovati od proizvoda, a priroda usluga govori o tome što usluga je, kakvo joj je stanje i predstavlja ju kao samostojeću komponentu bez obzira na dobra.

Van Loy i sur. (2003) predlažu kriterije klasifikacije usluga ovisno o stupnju zastupljenosti određenih karakteristika usluge, a to su (str. 16 - 17):

- Nematerijalnost – usluge se ne mogu vidjeti, dodirnuti, pomaknuti, teško se predstavljaju i prodaju korisniku prije nego što ih iskusi. Teško se opisuju, standardiziraju i kvalitativno određuju. Zato se korisnici često oslanjaju na reputaciju



davatelja usluga, iskustva drugih korisnika i vlastita iskustva. Kvaliteta je iz tog razloga također ovisna o davatelju usluge.

- Uključivanje korisnika – proces pružanja usluga često zahtijeva aktivno uključivanje korisnika (davanje/primanje usluga, samoposluživanje, korisnik – kreator). Također, kako se usluga, njeno nastajanje i potrošnja događaju u isto vrijeme davatelj usluge mora biti kompetentan dati pravilnu uslugu te iskomunicirati sve detalje klijentu.
- Neprenosivost / Istovremenost – usluge se ne mogu transportirati i često se moraju konzumirati na mjestu pružanja. Za neke usluge korisnik ne treba biti fizički prisutan na mjestu gdje se usluga izdaje, kao što je online ili mobilno bankarstvo, i ne treba se vidjeti s davateljem usluge, kao na primjer za produženje ugovora za telekomunikacije ili ugovaranja dodatnog paketa televizijskih kanala.
- Heterogenost – često se moraju prilagođavati svakom pojedinom korisniku ili situaciji, nehomogenost zahtijeva korisnika vodi do nehomogene kvalitete. Poduzeća koja su u većem kontaktu s korisnicima će imati veću heterogenost usluge. Heterogenost se može smanjiti standardizacijom, na primjer standardizacija programa predškole, odgoja i obrazovanja djece u vrtićima.
- Prolaznost – već je navedeno da se usluge ne mogu skladištiti, vrijeme davatelja usluge koje je korišteno, a nije došlo do prodaje usluge je nepovratno izgubljena poslovna prilika, a sve to zahtijeva točno uparivanje ponude i potražnje. Upravljanje vremenom davatelja usluge i rada dovodi do manjeg reda čekanja klijenta.
- Promjenjiva potražnja – često je teško predvidjeti potražnju, a često potražnja ovisi o dobu dana, sezoni, vremenskim uvjetima i sl. Kao i u prošloj kategoriji upravljanje vremenom i zaposlenicima je vrlo bitno, na primjer ljudi često posjećuju kino vikendom predvečer, menadžer može zaposliti više ljudi na pola radnog vremena ili tijekom vikenda za rad na blagajni, kao čistači i sl, ili može promijeniti potražnju tako da smanji cijene grickalica ili određenih filmova za vrijeme kada je potražnja manja.
- Prilagodljivost - uzajamno međudjelovanje davatelja i korisnika usluga mijenja oboje, njihovu međusobnu percepciju, potrebe, sposobnosti i sl., osim problema, daje i nove poslovne mogućnosti. Najveća prilagodljivost usluge korisniku se događa kada se preklapaju korištenje i proizvodnja usluge, na primjer za vrijeme posjeta frizeru, korisnik može uvijek promijeniti neke preinake na frizuri, frizer može pokazati ideju i plan i dobiti potvrdnu informaciju od korisnika.
- Radna intenzivnost – često je važnije prisustvo čovjeka, od obavljene aktivnosti, udjel na tržištu često ovisi o raspoloživim zaposlenicima. Bolnice imaju puno zaposlenika, ali i puno skupe opreme, dok IT poduzeća imaju manje zaposlenika i, ponovo dosta

skupe opreme, ali usluge koje daju su različite i potrebno je različito pristupiti klijentima. Poduzeće koje ne koristi skupu opremu već se oslanja na svoje zaposlenike treba obratiti pažnju na zaposlenje, educiranje, motiviranje i nagrađivanje svojih zaposlenika. (Von Loy i sur., 2003)

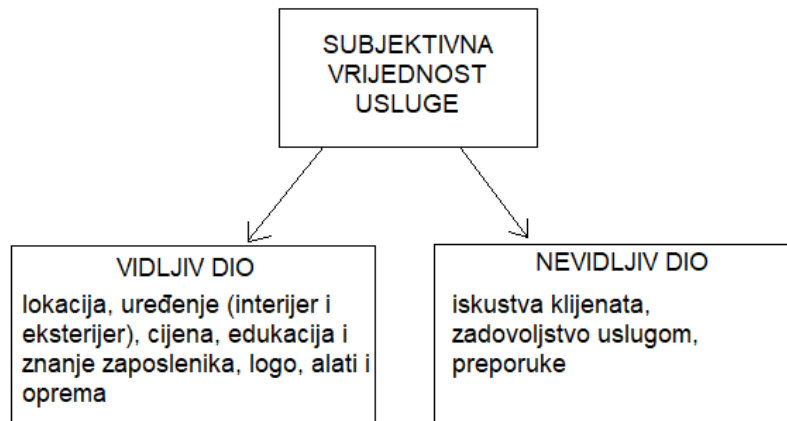
### **3.4. Vrijednost usluge**

Vrijednost usluge ovisi o tome iz kojeg se stajališta promatra; prati li se vrijednost usluge prema mišljenju klijenta ili pružatelja usluge (Prester, J. 2014). Pružatelj usluge određuje cijenu svoje usluge, ali kako usluga ovisi o klijentu i promjenjiva je ovisno o situaciji njezina vrijednost se može smanjiti ili povećati u očima pružatelja usluge. Također, pružatelj naplaćuje vrijeme koje je utrošio u uslugu, svoje znanje i ostale resurse koji su mu bili potrebni, ali i osjećaje i napor koji je obavio prije izvršavanja usluge. Repetitivne usluge kao što su usluge ugostiteljstva ili estetske usluge imaju manju vrijednost sa stajališta pružatelja usluga. Usluge koje nisu repetitivne ili su bitnije te tako društveno vrijednije će od strane pružatelja također imati veću vrijednost.

Klijent također može vrednovati usluge, i isto kao i kod pružatelja vrijednost usluge će ovisiti o tome koliko često klijent prima zadovoljavajuće, očekivane i pravilne usluge. Osoba koja ne ide često u restorane će ugostiteljske usluge vrednovati više od nekoga tko može uspoređivati više različitih usluga iz više različitih lokala ili od više različitih zaposlenika. Što je veće zadovoljstvo klijenta uslugom to će on vrednovati uslugu više, a to će povećati njegovu lojalnost prema davatelju usluge.

Uslužna poduzeća ne mogu izvršiti uslugu bez nekog proizvoda, a isto je i s proizvodnim poduzećima, tako dolazi do uslužnih poduzeća koja uz svoju uslugu daju i proizvod te proizvodna poduzeća koja koriste usluge kako bi ponudili, oglasili i/ili prodali svoj proizvod (Prester, J. 2014). Pakete tih usluga i proizvoda klijent može ocijeniti i ovisno o svom doživljaju i zadovoljstvu će ocijeniti uslugu te će, ukoliko je dobio više nego što je očekivao, uslugu vrednovati više nego što je predviđeno.

Usluga može i uz stvarnu vrijednost imati i subjektivnu vrijednost. Subjektivna vrijednost usluge je određena prema očekivanjima o kvaliteti koja se prilikom nastanka korištenja i trošenja uspoređuje s dobivenom uslugom. (Dobrinić, Gregurec, 2016) Vrijednost koja je više od očekivanja rezultirati će zadovoljnim i lojalnim klijentom, s druge strane razočaran kupac pokazuje uslugu koja nije ispunila očekivanja. (Dobrinić, Gregurec, 2016)



Slika 4. Subjektivna vrijednost usluge (Izvor: Dobrinić D., Gregurec I., (2016) *Integrirani marketing* (str. 213))

Na slici 4. Subjektivna vrijednost usluge, prikazano je da se vrijednost za klijenta dijeli na vidljivi i nevidljivi dio. Vidljivi dio je objašnjen i nabrojan već u potpoglavlju 3.2. Specifičnost usluga, a nevidljivi dio se odvaja na iskustva i preporuke, te ovisi o marketingu od usta do usta. (Dobrinić, Gregurec, 2016) Vidljivi dio je taj koje poduzeće može samo oglašavati, poboljšati i direktno utjecati na nj, dok je nevidljivi dio teže predvidljiv, lako se širi, ali i teže se popravljiva. Usluga frizera ili neka druga estetska usluga se može oglašavati svojim radom, stručnim zaposlenicima, novim proizvodima koje koristi, dobrom lokacijom i slično, ali ako neka osoba nije zadovoljna primljenom uslugom to može oštetiti potencijalnu klijentelu, uz to ljudi vjeruju svojim bližnjima i onima koji se čine upoznatima sa situacijom te se raspitivanjem i prikupljanjem znanja verbalnim putem pripremaju, ali i štite od lošeg proizvoda i usluge. Vidljiv dio vrijednosti usluge je taj koji daje vrijednost u početku, dok je nevidljivi dio taj koji povećava ili smanjuje očekivanja i krajnju vrijednost usluge.

### 3.5. Usluga iz perspektive pružatelja

Klijent je taj koji je dio uslužnog procesa te ga kao takvog pružatelj usluge mora gledati, pratiti i koristiti. Klijent je taj koji odlučuje kada mu usluga treba i on je taj koji potiče pružatelja usluge na novi ciklus uslužnog procesa. Ugostiteljski objekt može raditi godinama samo ako u njega dolaze korisnici usluga. Klijent ulaskom i narudžbom u ugostiteljskom objektu započinje proces u kojem konobar treba narudžbu odraditi, donijeti pravo piće, javiti kuhinji koje jelo treba spremati. Kuhar tada sprema hranu, a nakon što kupac ode pribor za jelo, čaše i tanjure netko treba pokupiti sa stola, oprati ili staviti u perilicu za suđe. Taj dio je

usluga koje ugostiteljsko poduzeće odrađuje, samostalno također može nabavljati namirnice, voditi svoje knjigovodstvene i računovodstvene knjige te oglašavati se, ali može te usluge primiti od strane nekog drugog poduzeća koje je specijalizirano za to. Pružatelj tako u isto vrijeme može biti i primatelj usluge.

Pružatelj je taj koji treba svoju uslugu učiniti primamljivom i pristupačnom kupcu, te osigurati da kupac može biti zadovoljan dobivenom uslugom.

### 3.6. Klijent

Klijent je naziv koji obuhvaća svaku osobu koja se koristi uslugom, klijenti ugostiteljskih objekata ili hotela su gosti, dok su klijenti bolnica pacijenti, korisnici bankarskih usluga su klijenti banaka, a isto vrijedi i za korisnike osiguranja, te većine drugih usluga, ali svi oni - gosti, pacijenti, korisnici - se mogu nazvati isto - klijentima. (Prester, J. 2014)

Dobro odrađena usluga dodaje već spomenutu veću vrijednost usluzi, ali doživljaj usluge i popratni proizvod, korist ili emocija koju korisnik može dobiti i doživjeti za vrijeme pružanja usluge je to što stvara uslužni paket. (Prester, J. 2014)

Klijent svoje zadovoljstvo uslugom, naporima pružatelja usluge prije i za vrijeme izvođena usluge može mijenjati, te se u kontaktima s uslugom može promijeniti percepcija koju klijent ima prema usluzi. Kontakte koje klijent ima s uslugom se nazivaju "Trenuci istine". (Prester, J., 2014) "Trenutak istine" je vrijeme u kojem se prodaja odvija ili se uskraćuje. (Aquila, Marcus, 2004) Svaki pojedini klijent će uslugu doživjeti na svoj način. Aspekti koje Prester (2014) preuzima od Pine i Gilmore, a koji utječu na klijentov doživljaj su (str. 29):

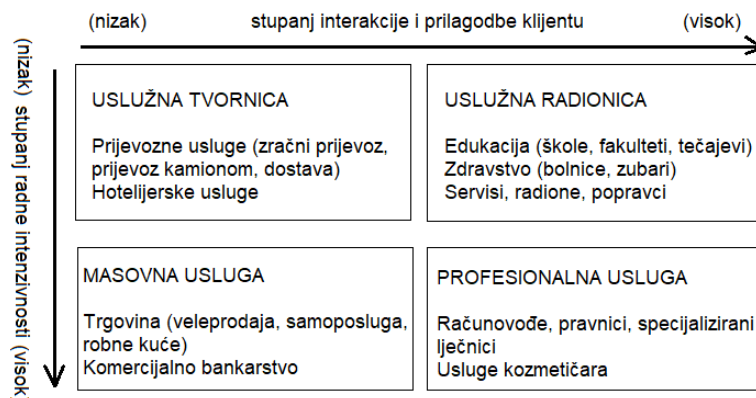
- Stupanj individualne interakcije,
- Brzina pružanja usluge,
- Fleksibilnost osoblja u kontaktu s klijentima,
- Klijentova privatnost,
- Dostupnost usluge,
- Osjećaj važnosti klijenta uslužnoj organizaciji,
- Pristojnost i kompetencije osoblja u kontaktu s klijentima,
- Interakcija s drugim klijentima.

### 3.7. Uslužni sustavi - definiranje i odnos

Uslužni sustavi su konfigurirane strukture koje uključuju ljude, tehnologije, organizacije i informacije. (Cardoso i sur, 2015) Cardoso i suradnici (2015) objašnjavaju kako se uslužni sustav kao termin spominje još od 1960ih, da nikada nije bio posebno definiran, ali njegove se glavne karakteristike mogu odrediti iz definiranog koncepta sistema. Sistem dolazi od riječi sustav, a sustav je skup elemenata (prirodnih, organskih, tehničkih, apstraktnih, misaonih i dr.) povezanih u funkcionalnu cjelinu (npr. Sunčev sustav, probavni sustav, energetski sustav, koordinatni sustav, filozofijski sustav); ukupnost načela, pravila, propisa, postupaka kojima se uređuje neko područje (školski, politički, ekonomski, prometni sustav) ili nastoji ostvariti neki cilj (sustav obrane optuženika). (Hrvatska enciklopedija) Sustav usluga se također može gledati i kao sustav rada koji proizvodi uslugu. (Alter, S., 2013) Radni sustav, prema Alter, S. (2013) je sustav u kojem sudionici - ljudi ili strojevi - obavljaju posao koristeći informacije, tehnologiju i ostale potrebne resurse za proizvodnju proizvoda ili usluga za kupce i klijente. Većina elemenata spomenutih u definiciji radnog sustava se podudaraju s glavnim dijelovima uslužnih sustava. Uslužni sustav ima svoje elemente - ljudi, alati i objekti - koji se nalaze u nekoj strukturi - organizaciji - imaju neko utvrđeno ponašanje - proces - i svrhu rada. (Cardoso i sur. 2015)

Primjerice uslužni sustav je restoran koji za elemente ima objekt ,a to je zgrada u kojoj se obavlja pripremanje, kuhanje, posluživanje, čišćenje i ostalo, ima svoje zaposlenike, menadžere i šefa te ima alate u kuhinji kojima se koristi kuhar i u baru koji koristi barmen. Organizacija kao restoran može se pravno registrirati kao j.d.o.o. ili kao ugostiteljski objekt. Procese koje zaposlenici obavljaju su unaprijed određeni, te je razina profesionalnosti prema klijentima odabrana, način spremanja hrane, vrijeme od početka do završetka jednog procesa, proces nabave i proces provjeravanja skladišta i dostupnih resursa je također određen kao i sam početak i kraj rada te radno vrijeme jer sve su to svakodnevni procesi u poslovanju. Svrha rada restorana je zadovoljiti klijente i ostaviti na njih dobar dojam.

Schmenner je klasificirao uslužne sustave u svojoj "uslužno procesnoj matrici" koja je vidljiva na slici 5. Schmennerova klasifikacija. Prester J. (2014) objašnjava sliku navodeći da matrica ima dvije osi, horizontalnu koja mjeri stupanj interakcije i prilagodbe klijentu, te vertikalnu koja gleda radnu intenzivnost.



Slika 5. Schmennerova klasifikacija (Izvor: Izrada autora prema: Prester, J., 2014, *Operacijski menadžment u uslugama* (str. 73))

Slika 5. također pokazuje i četiri uslužna sustava koji se direktno mogu povezati s proizvodnjom, ali i koji svaki za sebe ima različit stupanj interakcije i prilagodbe klijentu te stupanj radne intenzivnosti, ali i različite elemente, strukturu, ponašanje i svrhu. Uslužna tvornica se nalazi u gornjem lijevom kutu slike, te se tako vidi da ima najniži stupanj interakcije s klijentom i nisku radnu intenzivnost. Uslužna tvornica se može gledati kao mjesto gdje klijent može dobiti uslugu određene kvalitete uz malu ili nikakvu interakciju s davateljem usluge. Isto tako uslužne tvornice imaju manje zaposlenika i svoje poslovanje okreću prema drugim resursima. Masovna usluga ima visok stupanj radne intenzivnosti, zaposlenici u ovim poduzećima su ključni i potrebni kako bi posao tekao prema planu. Niska razina interakcije i prilagodbe kupcu su masovne usluge što dovodi do zaključka da se takvo poslovanje obavlja u određeno vrijeme, klijenti su ti koji trebaju doći na vrijeme ako žele primiti uslugu, također, u ovom slučaju klijent nema pravo na traženje specifikacija i promjena u usluzi. Potpuna suprotnost su sustavi s visokim stupnjem interakcije i prilagodbe klijentu. Uslužna radionica se prilagođava klijentu te se prema klijentovim potrebama i željama odrađuje usluga. Uslužna radionica ima nisku radnu intenzivnost i s tim dolazi do manjeg broja ljudi s kojim će klijent stupiti u kontakt kako bi dobio zadovoljavajuću uslugu. Profesionalna usluga, isto kao i uslužna radionica ima visok stupanj interakcije i prilagodbe klijentu, ali ima i visok stupanj radne intenzivnosti što znači da za obavljanje usluge koja je nastala prema potrebama i željama klijenta će biti vrlo važni ljudi, zaposlenici, davatelji usluge.

Jacobs i Chase (2018) navode sedam karakteristika dobro dizajniranog uslužnog sustava, a oni su (str: 215):

- Svaki element uslužnog sustava je konzistentan s operativnim fokusom poduzeća.

Ako poduzeće ima fokus na kvalitetu usluge treba nabavljati kvalitetne resurse npr. kvalitetne namirnice u restoranu dovodi do kvalitetne večere za klijente.

- Prilagođava se korisniku. Korisnik može lako komunicirati s pružateljem usluge. Na primjer banka može imati lako razumljive forme koje korisnici trebaju ispunjavati.
- Snažan je. Karakteristika koja govori o mogućnosti nošenja s raznim promjenama za vrijeme poslovanja. Koliko brzo može blagajnica u butiku, ako nestane struje, početi naplaćivati robu i ispisivati račune ručno te koliko dugo treba da se sustav ponovo podigne nakon nestanka struje.
- Po strukturi ima lako održavanje ljudi i sistema. Radnici mogu izvesti sve potrebne zadatke, a tehnologija može pratiti i pomoći u pružanju usluge.
- Omogućuje učinkovite veze tako da nema nedostataka i ispadanja informacija između “prednjeg” i “zadnjeg” ureda.
- Upravlja dokazima o kvaliteti usluge kako bi klijenti znali vrijednost usluge.
- Isplativ je.

## 4. Uslužni operacijski menadžment

Operacijski menadžment se može definirati, i najčešće se definira, kao upravljanje i kontrola procesa transformacije unosa u iznos. (Buble, M., 2000) Operacijski menadžment je dakle menadžment koji obavlja poslove koji su u središtu pozornosti proizvodnje proizvoda i/ili usluga. Menadžeri na pozicijama trebaju znati voditi poslovanje i motivirati ljude čisto iz razloga što je posao koji se obavlja na operativnom dijelu poslovanja fundamentalan za postojanje poduzeća. Bez proizvoda ili usluge koje poduzeće prodaje poduzeće ne može postojati. Operativni menadžment se također naziva i srednjim menadžmentom i na slici 6. je naznačena organizacijska piramida na kojoj su vidljive tri osnovne razine menadžmenta.



Slika 6. Organizacijska piramida (Izvor: Sikavica, P., i sur. (2008) *Temelji menadžmenta* (str. 146))

Slika 6. pokazuje menadžment prve razine, srednji i vrhovni menadžment. Menadžment prve razine ili niži menadžment je najniža razina, menadžeri na toj razini su u bliskom kontaktu s kupcima, klijentima i zaposlenicima, imaju uvid u poslovanje na prvoj razini i znaju kako se poslovanje odrađuje, oni su također orijentirani na kratkoročne ciljeve i zadaju kratkoročne zadatke. (Sikavica i sur., 2008) Srednji menadžment se bavi glavnim dijelom poslovanja, odgovoran je za efikasnost i za uspješno poslovanje središnjeg dijela poduzeća, također srednji menadžment je taj koji prenosi komunikaciju između višeg i nižeg menadžmenta te pomaže višem menadžmentu da odabere dobre buduće aktivnosti prema potrebama nižeg menadžmenta. (Sikavica i sur. 2008) Vrhovni menadžment ima za odgovornost upravljanje i poslovanje cijele kompanije, odluke i aktivnosti na toj razini menadžmenta se donose dugoročno i odluke koje se donose dovode do ostvarenja ciljeva poduzeća. (Sikavica i sur., 2008)



Uslužni operacijski menadžment se može definirati kao sve aktivnosti, odluke i odgovornosti koje operacijski menadžeri imaju u uslužnim organizacijama. (Prester, J., 2014) Naziv uslužnog operacijskog menadžera se može razlikovati ovisno o mjestu na kojem on radi, a bavit će se pružanjem usluge i vrijednosti klijentima, uz što je bitno da klijenti za vrijeme primanja usluge prime i pravilan doživljaj. (Prester, J., 2014)

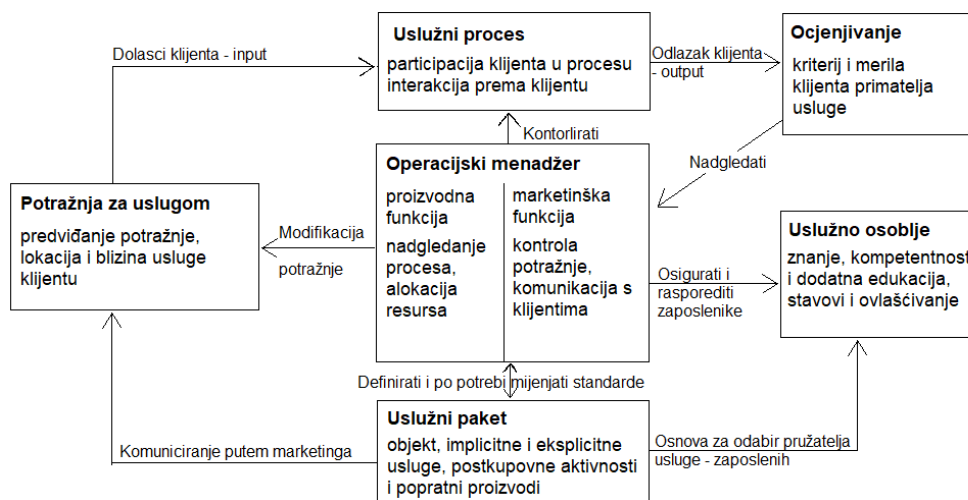
## **4.1. Razlika između proizvodnog i uslužnog operacijskog menadžmenta**

Definicije proizvodnog operacijskog menadžmenta u literaturi govore o upravljanju proizvodnjom i operacijama nekog područja djelovanja za koji je menadžment zadužen. Barković (2011) navodi nekoliko definicija koje potvrđuju da je operacijski menadžment skup aktivnosti koje pretvaraju inpute u outpute. Aktivnosti koje se najviše spominju su upravljanje, organiziranje i planiranje.

Johnston i sur. (Prester, J., 2014) navode odgovornosti operacijskog menadžera u uslužnom poduzeću, a one su (str. 33):

- organizacija resursa koji su potrebni za pružanje usluga,
- usklađivanje uslužnih aktivnosti za pružanje potpune usluge,
- odgovornost za klijente poduzeća,
- odgovornost za pružanje usluge,
- odgovornost za dizajn usluge i pružanje odgovarajućeg doživljaja svojim klijentima,
- menadžer treba pružiti vrijednost klijentu kako bi osigurao prihod,
- odgovornost za većinu prihoda poduzeća jer kroz operativnu funkciju klijenti procjenjuju vrijednost i tako se naplaćuje usluga.

Kako se u proizvodnim poduzećima operativni menadžer bavi kontroliranjem kvalitete proizvoda u uslužnim poduzećima se operacijski menadžer bavi kontroliranjem kvalitete usluga te dodavanjem više vrijednosti usluzi. Već je obrazloženo u potpoglavlju 3.4. Vrijednost usluge da svaki klijent uslugu vrednuje drugačije, i da će ista usluga imati različite vrijednosti od strane različitih klijenata, menadžer stoga treba osigurati da usluga ima višu vrijednost za novac kod klijenta kako bi klijent bio zadovoljan, te kako bi se osiguralo da usluga ne padne na vrijednosti zbog nepredviđene situacije nego da dobra iskustva prijašnjih situacija odvagnu u korist usluge, njene kvalitete i vrijednosti. (Prester, J., 2014)



Slika 7. Sustav uslužnih operacija (Izvor: Prester, J., (2014) *Operacijski menadžment u uslugama* (str. 35))

Slika 7. Sustav uslužnih operacija koje su definirali Fitzsimmons i Fitzsimmons može se vidjeti da uz znanja i odgovornosti koje ima proizvodni menadžer, uslužni menadžer mora imati i znanja iz marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima. (Prester, J., 2014) Sustav uslužnih operacija može biti zatvoren i otvoren, slika 7. pokazuje otvoreni sustav jer se u sustavu nalazi i klijent, a ne samo menadžer i njegova znanja i obaveze što je stvar kod zatvorenog sustava. (Prester, J., 2014) Slika 7. prikazuje dvije funkcije operacijskog menadžera u uslužnim poduzećima, proizvodnu i marketinšku. Marketinška funkcija se sastoji od dvije važne komponente u uslužnim poduzećima, a to su razgovor s klijentima i kontrola potražnje. Prilikom razgovora s klijentima menadžer treba informirati i educirati klijenta, nakon razgovora je bitno da klijent zna da usluga postoji i kako ju može dobiti te što treba očekivati od usluge. Druga komponenta marketinške funkcije se može povezati sa strategijom na strani potražnje u poglavlju 3.2. Specifičnosti usluge, koja govori o promjeni cijena za vrijeme manje potražnje, menadžer treba smanjiti pritisak na radnike i potražnju za uslugom u određenom periodu promotivnim cijenama kako bi uravnotežio ponudu s potražnjom. Proizvodna funkcija operacijskog menadžera kod usluga i uslužnih poduzeća se može poistovjetiti s proizvodnim poduzećima. Ipak, operativni menadžer uslužnog poduzeća treba pomoći pri educiranju zaposlenika i delegiranje obaveza i ovlasti da zahtjeve klijenata mogu sami riješiti. Menadžeri proizvodnih poduzeća, kao i oni koji vode uslužna poduzeća trebaju uvelike brinuti o svojim zaposlenicima motivirati ih nagrađivati kako bi što bolje odrađivali posao. (Prester, J., 2014)

Fundamentalna razlika između uslužnog i proizvodnog operativnog menadžera je i fundamentalna razlika između proizvoda i usluga. Proizvod je vidljiv, kvaliteta mu je znana i propisana i nekvalitetni proizvod ne može ići u prodaju dok se kod usluge ne zna kakva je sve dok se pružanje usluge gotovo i ne završi. Menadžeri obje vrste poduzeća trebaju znati kako se poslovanje odvija, kako pomoći zaposlenicima i kako poduzeće dovesti do krajnjeg cilja. Proizvodni operacijski menadžeri trebaju raditi sve što uslužni operacijski menadžeri rade, dok uslužni to trebaju poduprijeti s izvrsnim komunikacijskim vještinama i vještinama ophođenja s ljudima, trebaju dočarati uslugu i osigurati da je vrijednost usluge i očekivanja klijenta na razini koju usluga može dati. Uslužni operacijski menadžer treba svojim radom osigurati da svaki klijent dobije doživljaj u sklopu svog uslužnog paketa kako bi cijena usluge bila opravdana vrijednošću.

## **4.2. Izazovi u uslužnom operacijskom menadžmentu**

Prester (2014) navodi kako uslužne organizacije imaju određeni broj izazova te da se to odnosi i na strateške i na operativne.

Strateški izazovi započinju u manjku dugoročnih ciljeva, kako su uslužna poduzeća aktivna i orijentirana na klijenta menadžeri svakodnevno i za svakog klijenta trebaju osmisliti plan, način rada, razinu kvalitete i visinu troškova. Strateško planiranje dugoročnih ciljeva je posao koji zahtijeva kreativnost, analitiku i intuiciju, te Prester (2014) objašnjava da svaki menadžer treba na kraju dana ostaviti malo vremena za strateško planiranje. Također je bitno da menadžeri budu upoznati sa strategijom uslužnog poduzeća kako bi se lakše implementirala strategija u poslovanje jer je operacijski menadžment taj koji se bavi poslovanjem i načinom poslovanja (Prester, J., 2014)

Operativni menadžer je taj koji vidi poslovanje te može vidjeti kako se može poboljšati, ali ako on ne zna napraviti dobru cost-benefit analizu i ne može ju prezentirati upravi ili šefu onda poduzeće neće rasti. Operativni menadžer treba moći dokazati isplativost investicije te sve koristi investicije kako bi pomogao poboljšati poduzeće. (Prester, J., 2014) Čak i ako menadžer zna napraviti analizu troškova i koristi bitno je da ju iskomunicira, kao i bilo koje druge ideje, ili poteškoće kako bi oni koji nisu na nižim razinama mogli znati kako poboljšati poduzeće. Komunikacija ide i u drugom smjeru, prema dolje, menadžer treba znati pravilno izraziti brige viših razina prema zaposlenicima i motivirati ih na pravilan način. Menadžeri uslužnih poduzeća također trebaju pratiti uvjete na tržištu, nove proizvode koji izlaze, nove trendove, povećanje potražnje za nekim od proizvoda ili usluga kako bi mogli iskoristiti svoje usluge prema klijentima ili iskoristiti popularne i tražene proizvode u promociji, pružanju ili osmišljavanju usluge.

Drugi veliki izazov uslužnog operativnog menadžmenta navodi Prester (2014) je taj da menadžeri često previše paze na pružanje usluge, raspodjelu resursa, preraspodjelu zaposlenih i postizanje ciljeva da u poslovanju sve teče po najboljem mogućem načinu i zaborave gledati uslugu iz perspektive klijenta. Operacijski menadžer treba znati da klijenta nije briga za alokaciju ili ciljeve, već želi dobro pruženu uslugu i doživljaj kojeg mu usluga pruža. Klijenti su različiti i operacijski menadžer treba znati kako se odnositi prema njima i kako osigurati da je svaki od njih zadovoljan te da je sa svakim od njih u dobrim odnosima za dobro buduće poslovanje. (Prester, J., 2014)

## 5. Dizajn usluge

Novе usluge treba osmisliti i implementirati u rad redovito i ovisno o potrebama tržišta, poboljšati postojeću uslugu je bitno ako klijenti imaju ideje za poboljšanje, ako će zaposlenici lakše obavljati uslugu ili ako postoji mogućnost povećanog profita za poduzeće. Usluga se treba razvijati kroz vrijeme i treba se nadograđivati na nju i inovirati aspekte usluge prema rastu poduzeća i potrebama potražnje.

Uspješna usluga, prema Berry, L. (Gustafsson i Johnson, 2006) ima određene vrijednosti koje svaka uspješna uslužna organizacija primjenjuje; a to su (str. 29):

- Inovacija - promjena trenutnog stanja u korist proizvodnje nečeg boljeg.
- Izvrsnost - "dobro" nije dovoljno dobro i ne treba se zadovoljiti time.
- Veselje - treba stvoriti zabavno radno mjesto.
- Timski rad - na poslu je jednako važno biti član iskusnog, izazovnog i uspješnog tima kao i u životu.
- Poštovanje - poštivanje zaposlenika, klijenata, partnera i poslovne zajednice.
- Poštenje - iskrenost i poštenje je pravi i najbolji način konkuriranja.
- Socijalna dobit - stvaranje dobrobiti koje nisu samo ekonomske već mogu pomoći u poboljšanju života interesnih grupa poduzeća.

Uspješna usluga tako treba biti na korist svima koji dolaze u kontakt s njom. Klijenti trebaju dobiti zadovoljavajući uslužni paket, pružatelji usluge trebaju biti sretni na svojim pozicijama i raditi zajedno, a zajedno treba raditi i poduzeće kako bi osiguralo najbolju moguću uslugu za klijente, npr. frizerski salon može naručiti kolače od obližnje slastičarne kako bi klijentima koji čekaju na red umanjili nelagodu i povećali vrijednost sveukupne usluge i doživljaja.

Osmišljavanje, dizajn i implementacija nove usluge ili poboljšanja dijela već postojeće usluge se može vidjeti prema određenim stavkama kvalitete koji se gledaju kako bi se odredila vrijednost usluge. Jacobs i Chase (2018) navode mjere uspješnosti razvoja proizvoda i usluga te ih kategoriziraju:

- Vrijeme do tržišta se odvaja u dva aspekta; učestalost uvođenja novih proizvoda i usluga i vrijeme koje je potrebno od početne ideje do prodaje na tržištu.
- Produktivnost gleda stvarne troškove nasuprot onih koji su bili planirani, troškovi materijala, rada i sl.

- kvaliteta se odvaja u tri aspekta; usklađenost sa specifikacijama dizajna novog proizvoda ili usluge (kvaliteta usklađenosti), vrijednost proizvoda na tržištu (kvaliteta dizajna), i greške po milijun prilika (DPMO) koje mjere varijabilnost procesa.

## 5.1. Uslužne organizacije i njihov dizajn

Uslužne organizacije su većinom klasificirane po tome tko je klijent organizacije i koja klijentova potreba je zadovoljena za vrijeme primanja usluge u organizaciji. (Jacobs, Chase, 2018) Također, Rukavina (1994) navodi da su većina neprofitnih organizacija uslužne organizacije. Ista autorica navodi i da su uslužne organizacije radno intenzivne s malim kapitalom te da se teže kontroliraju od onih organizacija u kojima dominiraju strojevi za vrijeme proizvodnje. MBA Knowledge Base govori da su uslužne organizacije one koje daju nematerijalne usluge za razliku od materijalnih proizvoda. Uslužne organizacije su hoteli i restorani kao i drugi objekti za smještaj i prehranu, brijačnice, kozmetički i beauty saloni te ostali saloni za osobne usluge, usluge popravka, filma, televizije, zabavne i rekreacijske usluge, pravne, računovodstvene, istraživačke i usluge inženjeringa i arhitekture, ali i banke, škole i ostale akademske ustanove, osiguravajuća društva, financijske institucije, vladine agencije i već spomenute neprofitne organizacije. (MBA Knowledge Base)

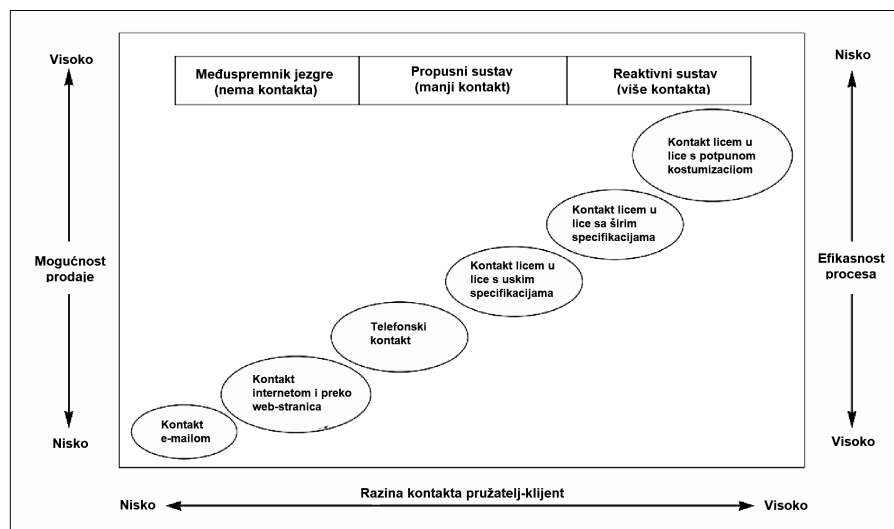
Dizajn uslužne organizacije se veže uz neusklađivost usluge, usluga mora zadovoljiti potražnju u vrijeme kada potražnja postoji, za razliku od proizvodnih organizacija koje mogu proizvoditi proizvod i kada je potražnja manja te tako imati na skladištu proizvode za vrijeme kada potražnja poraste. (Jacobs, Chase, 2018) Pri dizajnu usluge je potrebno imati na umu kapacitet, jer npr. osoba odluči otići u restoran, ali su sva mjesta popunjena, pa će otići negdje drugdje gdje ima mjesta. Restoran tako gubi klijenta. S druge strane ako je kapacitet prevelik to dovodi do troškova koji možda neće moći biti podmireni, više osoblja, veći prostor za najam ili izgradnju, više stolova i stolica i sl. Kako bi se kapacitet iskoristio na najbolji način Jacobs i Chase (2018) navode da je bitno da promotivne aktivnosti i marketinški tim preuzmu na sebe ulogu upravljanja potražnjom.

Pet glavnih faktora navode Jacobs i Chase (2018) koji razlikuju dizajn usluge od dizajna proizvoda. Ponajprije usluga se razvija za vrijeme procesa, proces je usluga koju klijent dobije i krajnje stanje usluge je proizvod uslužnog procesa. Drugi faktor pokazuje da uslužna operacija ne može biti pravno zaštićena (autorskim pravom ili patentima) kao što bi mogao biti software i oprema koja se koristi u uslužnom procesu. Nadalje se navodi da je uslužni paket rezultat razvojnog procesa dizajna usluge, a ne opipljivo dobro ili proizvod. Četvrti faktor se odnosi na zaposlenike, većina uslužnog paketa će ovisiti o treningu i znanju zaposlenika koji obavlja posao. Posljednji faktor je promjenjivost usluge, jer uslužne

organizacije koje imaju rutinski posao mogu brzo promijeniti svoju ponudu, brijanice mogu početi šišati muškarce, žene i djecu, ili pak prestati primati neke klijente, svoju uslugu povećati ili smanjiti ovisno o znanju zaposlenika i potrebi tržišta. Mali dućan može samo prestati nabavljati i prodavati određeni proizvod ako nije isplativ ili rebrandirati se kao dućan za određena dobra.

## 5.2. Matrica dizajna usluga

Slika 8. Matrica dizajna usluga (Jacobs, Chase, 2018) prikazuje šest različitih načina koja se koriste u konfiguriranju susreta usluge. Vrh i dno matrice prikazuje stupanj kontakta između korisnika i poslužitelja: međuspremnik jezgre (Buffered core) koji je fizički odvojen od kupca; propusni sustav (Permeable system) kojeg klijent može probiti kontaktom telefonom ili licem u lice; i reaktivni sustav (Reactive system) koji je probojan i reaktivan na zahtjeve klijenta. Lijeva strana pokazuje skalu mogućnosti prodaje za koju se vjeruje da raste s porastom kontakta s klijentom. Desna strana matrice prikazuje rast efikasnosti procesa proizvodnje što je veći kontakt i utjecaj kupca.



Slika 8. Matrica dizajna usluga (Izvor: izrada autora prema Jacobs, Chase (2018) *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe* (str. 205))

Unutar matrice se mogu vidjeti načini na koje se usluga može isporučiti. Počevši s donjim lijevim dijelom kontakt se može ostvariti e-mailom ili na tradicionalan način, poštom gdje nema kontakta s osobom koja pruža uslugu i odgovara na upit, dok je druga krajnost skroz gore desno kontakt klijenta s pružateljem usluge i potpuna personalizacija i prilagodba

usluge klijentu. Između dva ekstrema postoji još četiri različita načina isporuke usluga koji prikazuju nepostojeći kontakt preko internetskih i web-stranica, maleni kontakt telefonskim putem ili razgovorom licem u lice s malim specifikacijama, ili većim kontaktom gdje klijent ima šire specifikacije koje želi da usluga zadovolji.

Operacijska upotreba matrice na slici 8. je vidljiva u identifikaciji zahtijeva, fokusu operacija i inovacijama. (Jacobs, Chase, 2018) Strateška upotreba, prema Jacobsu i Chaseu, (2018) uključuje (str: 206):

- očitavanje sustavne integracije operativne i marketinške strategije koje dovode do jasnih kompromisa i pojašnjava neke od važnih varijabli za potrebe analize.
- objašnjavanje točne kombinacije pružanja usluga poduzeća.
- dopuštenje usporedbe s drugim poduzećima kako bi se vidjelo kako drugo poduzeće pruža usluge te koje ima konkurentsku prednost.
- ukazuje na životni ciklus kroz rast poduzeća.

### **5.3. Izrada nacrt**

Nacrt usluge je dijagram toka procesa usluge koji ističe klijentu vidljive i nevidljive dijelove. (Jacobs, Chase, 2018) Nacrt usluge može biti vrlo koristan pri stvaranju nove usluge ili pri potrazi koji dio usluge se može poboljšati, ubrzati ili zamijeniti nekim efikasnijim procesom. Dijagram toka se koristi za prikaz procesa koji se obavljaju u poduzeću i za proizvodna i uslužna poduzeća, a razlika u samom prikazu nije prevelika, jer određene dijelove proizvodnje klijent ne vidi, a dio vidi. Kod uslužnih poduzeća klijent će biti prisutan i aktivan u dijelu procesa dok kod proizvodnih poduzeća će klijent biti manje prisutan.

Nacrt pokazuje kontrolu i aktivnosti koje određeni subjekt ima u procesu. Najviši nivo je pod kontrolom klijenta, dok ostali nivoi nacrtu ovise o kompleksnosti procesa i količine aktivnosti koje se odrađuju. Nacrt usluge pokazuje procese, ali ne i upute kako proces učinkovito izvršiti, zato je bitno da niti jedan dio procesa se ne može slučajno zamijeniti. (Jacobs, Chase 2018)

### **5.4. Osiguranje od neuspjeha**

Jacobs i Chase (2018) navode Poka-yokes japanskog stručnjaka Shigeo Shinga. Poka-yoke je procedura koja osigurava da se greške ne dogode i da tako dođe do loše izvedbe usluge. Poka-yoke se pronalaze u proizvodnji, ali se mogu koristiti i u uslužnim procesima. Primjer Poka-yoke može biti boja na žicama, plava je neutralna žica, žute su one



koje su uzemljene, a na primjer crvene su one koje označavaju fazu. Plusići i minusići na baterijama kako bi znali na koju stranu staviti baterije.

Poka-yokes u uslugama se mogu klasificirati u metode upozorenja, metode fizičkog ili vizualnog kontakta i Tri T-a (Jacobs, Chase, 2018, str 212):

- Zadatak - Task - koji treba obaviti,
- Postupanje - Treatment - prema korisniku,
- Opipljive - Tangible - ili ekološke značajke uslužnog objekta.

Također je navedeno da su, za razliku od proizvodnih, uslužni Poka-yokes često primjenjivani i za ono što klijent napravi i za ono što pružatelj usluge radi.

## 6. Catering

Narodne novine catering još nazivaju i pripremicom obroka u svojem pravilniku, za catering se može reći da je to usluga ugostiteljskog objekta koja se bavi pripremanjem, organiziranjem i izvršavanjem aktivnosti pripreme i posluživanja hrane i pića.

Prema Pravilniku o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata (Narodne novine, 82/07) catering je "ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju jela, a mogu se pripremati slastice i napici, koji se dostavljaju ili dostavljaju i uslužuju na drugim mjestima kao što su: prijevozna sredstva, odgovarajuće prostorije za prehranu djelatnika pravnih i fizičkih osoba, stanovi i sl., te prostorije i prostori gdje su organizirane svadbe, prijemi, banketi i drugi slični događaji".

Minimalni uvjeti koje ugostiteljski objekt mora zadovoljavati kako bi mogao poslovati kao catering objekt su: „Pripremnica obroka (catering) mora imati kuhinju i prostoriju za čuvanje hrane i pića, opremu potrebnu za dostavu i posluživanje jela i pića na mjestu dostave te odgovarajuća vlastita dostavna vozila koja udovoljavaju propisima o higijeni hrane, te osoblje za posluživanje na mjestu dostave“ (Narodne novine, 82/07)

### 6.1. Nastanak i definiranje pojma

Catering; izgovara se kètering, je prema definiciji služba koja se brine za opskrbu hranom i pićem putnika zrakoplovnih kompanija, uzvanika i gostiju različitih društvenih događanja i kućnih zabava. (Hrvatski jezični portal)

Povijest cateringa započinje još prije Krista u Kini, isto tako u antičkoj Grčkoj su postojale usluge smještaja i hotela koja su nastavila svoje postojanje i u Rimskom Carstvu. Catering je dakako bilo namijenjeno kraljevima, vitezovima i plemićima tog doba. Prilikom stvaranja današnjih Sjedinjenih američkih država usluga cateringa je pratila iseljenike iz starog kontinenta. Tako je 1778. u Philadelphiji održan prvi veliki catering događaj. Kroz 19. stoljeće catering je postao respektabilan i unosan posao i SAD-u. (Rippy, KC, 2018)

Začetnik cateringa, kako nazivaju Bogle Roberta, je 1840. godine omogućio da industrija personalizira catering u ono što je ona htjela da catering bude. Tada je došlo do spajanja cateringa i restorana. Za vrijeme drugog svjetskog rata došlo je do minimizacije cateringa, menija i jednostavnijeg iskorištenja hrane koja je bila oskudna. U novije vrijeme ne samo da je catering i ugostiteljska industrija dopustila da se više ljudi zaposli, već je došlo i do potrebe za ugostiteljskim i catering uslugama zbog visoke potražnje. Catering trenutno

pomaže u uspješnom brendiranju poslovanja, promociji objekta i restorana. (Rippy, KC, 2018)

## 6.2. Catering industrija

Catering industrija objedinjuje sva mjesta koja omogućuju uslugu prodaje obroka izvan kuće. Catering industrija je kroz godine postala vrlo važna za turizam i ugostiteljstvo jer je catering postao prisutan u svakom dijelu poslovanja. Catering je bitan za zrakoplovne kompanije jer su obroci i posluživanje pića jedna od usluga koje putnici mogu dobiti u zrakoplovu. Cateringom se služe bolnice za prehranu pacijenata, škole za prehranu učenika, zatvori za prehranu zatvorenika.

Industrija hrane se dijeli na (Shiring i sur., 2001, str: 3):

- komercijalni segment u koji spadaju općenito profitne organizacije kao hoteli i restorani.
- nekomercijalni segment je segment u kojeg se ubrajaju fakulteti, bolnice i društvene organizacije i sl.
- vojni segment ubraja vojna i diplomatska događanja.

Svaka aktivnost cateringa je okrenuta prema pripremi i dostavi hrane i pića po konkurentnim cijenama. Aktivnosti koje catering najviše koristi su planiranje, organiziranje i kontroliranje i one zajednički žele zadovoljiti i nadmašiti kupčevu percepciju vrijednosti. (Shiring i sur., 2001)

Usluga koju catering industrija želi pružiti je hrana, piće i smještaj za svakog čovjeka bez obzira na godine, rasu, vjeroispovijest i ostale razlike. (Kinton i sur, 1992)

## 6.3. Tipovi cateringa

Shiring i suradnici (2001) u svom djelu govore o dva osnovna tipa cateringa: on-premise i off-premise catering.

On-premise catering je catering kojeg ugostiteljsko poduzeće obavlja unutar svojih prostorija. Sve usluge koje su dogovorene kod catering poduzeća će biti obavljanje unutar prostorija catering poduzeća, od kuhanja, do posluživanja. Poduzeća mogu imati svoje prostorije koje su isključivo namijenjene privatnim zabavama kao što su vjenčanja i rođendani, a u isto vrijeme možda imaju prostoriju koja je namijenjena za ostale goste koji dolaze u manjim grupama, sami ili u parovima. (Shiring i sur., 2001)

Kod off-premise cateringa hrana i piće se poslužuje klijentu izvan prostorija uslužnog ili catering poduzeća. (Shiring i sur., 2001) Off-premise catering je taj koji je većini ljudi poznat samo kao catering. On-premise catering je dio iskustva dolaska u restoran ili drugi ugostiteljski objekt, pa se smatra kao ugostiteljskom uslugom dok je off-premise catering onaj koji je ljudima poznatiji pri samoj pomisli na catering. Za off-premise catering, catering kompanija je ta koja prevozi svu hranu, pribor, osoblje i ostale dogovorene resurse potrebne za pravilno izvršenje usluge. Hrana se radi u restoranu catering kompanije i prijevozno sredstvo treba biti specijaliziran za prijevoz hrane koja je većinom topla, hladna jela i pića trebaju svoja prijevozna sredstva koja će osigurati da dođu do klijenta u traženom stanju. Ovisno o količini ljudi za koju je catering određen kompanija će trebati osmisliti način da svatko dobije dogovorenu količinu hrane i pića na zadovoljavajući način. Catering kompanije mogu svoje usluge pružati klijentima na različite načine, od kutija za hranu ili pripremanje roštilja na rođendanima i utakmicama, mogu posluživati hranu u domu na obiteljskoj proslavi, u domu ili vani u prirodi, sve do otvaranja galerija ili proslava na jahtama. (Shiring i sur., 2001)

#### **6.4. Catering usluge - vrste**

Sve usluge se trebaju prilagoditi zahtjevima, željama i potrebama klijenta, pa tako i catering. Organizacija Mad for Europe/ProWomen (2015) u svojim prijedlozima i strategijama za ekološko ugostiteljstvo navodi šest najčešće korištenih vrsta cateringa (str: 4-5):

- Pokretni catering,
- Dostava,
- Door to door,
- Catering na posebnim prigodama,
- Poslovni catering,
- Industrijski catering.

Organizacija objašnjava pokretni catering kao catering usluge koje koriste kombi ili kamp kućicu za pružanje usluga i zadovoljenje klijenata. Sav posao, spremanje hrane i pića i prodaja hrane i pića klijentima, se obavlja u pokretnini. Također, kombi u sebi sadrži svu potrebnu opremu i sve resurse potrebne da se proizvede usluga, hladnjače i frižideri, pećnice i roštilji kao i sva hrana i piće koje catering nudi. Organizacija naglašava limitiranost mobilnog cateringa, ali i nižu cijenu pokretanja i održavanja takve vrste cateringa. Mobilni catering također može imati sezonske jelovnike zbog manjeg kapaciteta zaliha. (Shiring i sur., 2001)

Dostava je vrsta cateringa koja se bavi dovoženjem hrane klijentu na zahtjev. Poželjno je pripremiti hranu tek na zahtjev i dostaviti hranu kada je ona gotova. (Mad for Europe, 2015) Dostavne službe kao što su Glovo i Wolt su za vrijeme prije pandemije počele svoje djelovanje u Republici Hrvatskoj, a njihovo poslovanje je poraslo za vrijeme epidemije. Prije dostavnih službi neki poznatiji lanci brzom hranom i restorani su imali svoje dostave kao jedan od načina konkurentske prednosti. Dostava je popularna opcija kod grupa ljudi koji imaju proslave ili društvene skupove, a hrana im je tako dostupna na zahtjev. (Mad for Europe, 2015)

Door to door catering je vrsta cateringa gdje klijent može birati hoće li sam poslužiti i servirati hranu ili će to obaviti zaposlenik catering tvrtke. Karakteristika ove vrste cateringa je veći broj kombinacija hrane uz dostavu i posluživanje odabrane hrane. Ova vrsta cateringa može kao uslugu imati i iznajmljivanje određene opreme. (Mad for Europe, 2015)

Catering na posebnim prigodama uključuje sve usluge potrebne za događaje, od prezentacije i posluživanja hrane do planiranja i dekoriranja prostora u kojem se catering obavlja. Pružatelj catering usluge će možda trebati pospremiti sve za događaj ili nakon njega. Ovisno o dogovoru s klijentom pružatelj catering usluge će možda trebati napraviti više usluga od samog dovoženja i posluživanja hrane. (Mad for Europe, 2015)

Usluga u poslovnom cateringu se odnosi na catering na poslovnim sastancima, domjencima, treninzima, team buildinzima i drugim poslovnim funkcijama. Ova vrsta cateringa je vrlo popularna i bitno je da se odabrana usluga, meni, hrana i piće odaberu prema klijentovim željama kako bi svi sudionici mogli uživati. (Mad for Europe, 2015)

## **6.5. Prednosti i nedostaci cateringa**

Prednosti i nedostaci cateringa se razlikuju ovisno o tipu i vrsti cateringa koji su do sada nabrojani. Prednost on-premise cateringa je ta što se pogreška u poslovanju može lako zamijeniti, ako je pogrešna narudžba donesena klijentu ili ako je dio narudžbe krivo napravljen, odrezak nedovoljno ili previše pečen, klijent može dobiti zamjenu u nekoliko minuta jer je kuhinja blizu, dok se kod off-premise cateringa može dogoditi da se usluga ne može promijeniti. (Shiring i sur., 2001) On-premise catering je zato ograničen prostorom, ako pružatelj usluge ima manji prostor ne može prihvatiti veće grupe ljudi, ali zato može posluživati u većim off-premise prostorijama. (Shiring i sur., 2001)

Catering poduzeća se u današnje vrijeme također šire i na druge usluge, a ne samo priprema, prezentacija i posluživanje hrane pa tako mogu ponuditi, ugovoriti ili raditi zajedno

s cvjećarima, slastičarima ili zabavljača što sve može dovesti do više vrijednosti i cijene usluge.

## 6.6. Razvoj cateringa u svijetu - primjeri najbolje prakse

Povijest cateringa je ukratko opisana na početku poglavlja, iz nje se može vidjeti da se catering kroz povijest razvijao te da je catering industrija postojala još prije no što je imala ime catering.

Neke od najboljih catering poduzeća u svijetu prema The International Man.com (n.d.) su:

- Ann Sather,
- Anamark,
- Blue Plate,
- Catering by Uptown,
- Compass,
- Frederico Salza Catering,
- Table @ Vallebona,
- Wolfgang Puck Catering.

Ovaj popis ne sadržava sve kompanije nabrojane na stranici The International Man.com (n.d.) a stranica o svakoj navodi nekoliko rečenica opisa, kao od kada posluju i po čemu su poznate. Tako za Ann Sather catering imaju istaknuto da rade od 1981. godine, da su smješteni u Chicagu, SAD i da uz tri restorana u kojima svi mogu uživati u hrani imaju i tim za catering koji obavlja catering posao.

Najstariji catering u svijetu koji i dalje posluje je LSG Sky Chefs, catering posao koji je započeo 1942. godine u Teksasu. Catering poduzeće je osnovano od strane American Airlines i nazvano Sky Chefs, a 1966. godine je u Njemačkoj osnovano zasebno poduzeće LSG. LSG je 1993. prvi put zakupilo udjele Sky Chefs poduzeća, a 2001. godine kada je potpuno preuzelo poduzeće, te nakon toga postalo LSG Sky Chefs. Od tada se poduzeće širi kroz Aziju i Afriku. LSG Sky Chefs posluje u 53 države i 205 zrakoplovnih luka. Catering kompanija godišnje isporuči preko 560 milijuna obroka. (LSG Group, n.d.)

Najveće catering poduzeće je Compass catering. Prema njihovim web stranicama može se vidjeti da je poslovanje započelo 1941. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu, te da su kroz godine spajali i pripajali u svoju grupaciju razne catering poslovnice diljem svijeta. Vizija

poduzeća je biti pružatelj usluge prehrane i ostalih popratnih usluga svjetske klase, prepoznati po sjajnim zaposlenicima, usluzi i rezultatima. Misija koju navode je “Svi u Compassu predani su dosljednom pružanju vrhunske usluge na najučinkovitiji način, za zajedničku dobrobit kupaca, dioničara i zaposlenika.” (Compass group.com, n.d.)

## 6.7. Razvoj cateringa u Hrvatskoj

U Hrvatskoj nema velikih svjetskih catering kompanija, ali catering industrija i poduzeća postoje. Razvoj cateringa u Hrvatskoj je prirodan slijed razvoja ugostiteljske i turističke ponude. Usluge su te koje doprinose najviše BDP-u (Prester, J., 2014) pa se tako usluge vrednuju kao posao više od proizvodnje koju polako mijenjaju strojevi. Ljudi u potrazi za poslom se okreću prema novim poslovima koji postoje. Rast turizma u Hrvatskoj, poticaj privatnog i ženskog poduzetništva te poduzetništva mladih kao i rast trendova u prehrani pomažu primamljivosti cateringa kao usluge kojom se može baviti.

Povijesno gledajući catering u Hrvatskoj je oduvijek bila usluga koja je rasla, ali nikada nije dosegla sav potencijal koji je mogla. Veći gradovi u Hrvatskoj su ti koji razvijaju catering, ali oni se ne šire. Gradovi na moru imaju svoje catering poduzeća, uslužna poduzeća koja dostavljaju, ili festivale na kojima je aktivan mobilni catering. Manja mjesta polagano sustižu s cateringom za posebne prigode, ali potražnja za ostale tipove cateringa nije dovoljno velika da bi se trošak npr. kupnje vozila za dostavu isplatilo.

## 6.8. Digitalne tehnologije i catering

Tehnologija je razvoj i primjena alata, strojeva, materijala i postupaka za izradbu nekog proizvoda ili obavljanje neke aktivnosti; također i znanost koja proučava primjenu znanja, vještine i organizacije u provedbi nekoga procesa. (Hrvatska enciklopedija n.d.)

Digitalna tehnologija je znači obavljanje neke aktivnosti korištenjem nekih alata i interneta ili druge veze na precizan način.

Digitalna tehnologija se koristi u svakodnevnom životu već dugo i proizvodi osmišljeni na principu digitalne tehnologije su “pametni” proizvodi. Pametni hladnjak koji javlja ako su vrata ostala otvorena i tako štedi struju, ili može slikati svoju unutrašnjost kako bi vlasnik znao što treba kupiti. Digitalne usluge su pak povezane s računalima i mobitelima i internet vezom, kao što je zoom ili WhatsApp. Digitalna tehnologija je kroz godine pošla transformaciju od usluge koja je ubrzala unutarnje procese poduzeća do glavnog pokretača dodane vrijednosti usluge preko društvenih mreža i stvaranja novih poslovnih modela. (Ivančić i sur. 2019)

Usluga cateringa se tako može poboljšati na razne načine, bilo to korištenjem pametnih uređaja i pametnih kuhinja za vrijeme pripreme hrane, korištenje pametnih frižidera koji mogu javiti kada je optimalna hladnoća u njemu i kada je piće spremno za serviranje i slično. Također, catering poduzeće kao i ugostiteljski objekt može koristiti internet za ostvarivanje dodane vrijednosti, laka komunikacija s klijentom, brža rezervacija mjesta, rezervacija usluge, pregled menija i cijena, pregled prostora i svih mogućih usluga koje poduzeće ima.

Korištenjem digitalnih tehnologija catering poduzeće može izgledati vrlo futuristički i svoje usluge prikazati u odličnom svjetlu. Korištenje pametne kuhinje bi pomogla kuharima, sustav za rezerviranje bi pomogao menadžeru lokala, sustav za upisivanje narudžbi jednim klikom na mobitelu bi olakšala konobarima, korištenjem sustava koji prepoznaje koje namirnice fale bi pomoglo nabavi itd, ali trošak svih tih investicija, sustava koji se trebaju personalizirati za poduzeće i edukacije zaposlenika je prevelik za upitne koristi koje iz toga proizlaze. Hrana će se i dalje kuhati jednako dugo, zaposlenici će i dalje morati "othodati" svoj dio, a možda u svemu tome ispadne da klijent neće imati autentičnost koju traži.



## **7. Prikaz cateringa na primjeru stvarnog poduzeća koje se bavi ugostiteljskim uslugama - uvod**

Seljačko domaćinstvo koje je uzeto za primjer je utemeljeno 1919. godine, a ime domaćinstva se neće spominjati u ovom radu prema željama vlasnika. Sve informacije navedene u ovom poglavlju kao i u poglavlju nakon ovog (poglavlje 8. Primjer - detaljno o uslugama cateringa domaćinstva) su prikupljene tijekom intervjua provedenog s vlasnicima.

Domaćinstvo s turističkim radom i ugostiteljskim uslugama je započelo 1945. godine kada su lovci počeli dolaziti u obližnje šume i ribolovci na obližnju rijeku i jezera kako bi lovili u slobodno vrijeme. Na početku poslovanja su klijenti bili samo oni koji su si mogli priuštiti konje s posebnim kočijama ili zaprežnim kolima, te opremu za lov i ribolov kao i vrijeme odlaska od kuće za slobodne aktivnosti. Vrijeme se mijenjalo i tako je i klijentela počela biti sve raznolikija, a sada su svi poželjni i dobrodošli, i oni koji dolaze pješice ili na biciklima kao i oni u novim automobilima ili na traktorima. Vlasnici naglašavaju da se prema svim gostima ponašaju jednako, bili oni stariji ili mlađi, bez obzira na to što ih zanimalo i koliko dugo planiraju ostati.

Nedavno je došlo do "smjene" generacija i tako je četvrta po redu generacija preuzela domaćinstvo, a peta je još u "povojima" s planovima da i ona preuzme kada za to dođe red. Počeci rada su bili skromni i počelo se širiti tek za vrijeme druge generacije vlasnika, dok su prvi vlasnici svoje imanje dijelili i naplaćivali samo onoliko koliko su ljudi tada imali. Treća generacija je za svoje vrijeme uključila u uslugu cijelo imanje od kuće koja se renovirala i proširila kako bi mogla koristiti kao ugostiteljski objekt do imanja oko kuće koji se koristi kao igralište za djecu, prostor za meditaciju, prostor za pripremu lova i slično. Treća generacija je također ponudu proširila i na smještaj u kući za odmor gdje se može smjestiti do 10 ljudi u jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama. Sobe se nalaze u zasebnom objektu svaka sa svojom kupaonicom, te zajedničkim predvorjem i terasom koja spaja objekte.

Dnevno se domaćinstvo susretne s 30 do 40 gostiju koji dolaze na dnevnoj ponudi jela ili na obiteljskim i poslovnim obrocima, a najpopularnije je kroz vikend. Kapacitet za dnevno ugošćivanje je do 50 osoba, što uključuje dnevnu ponudu jela ili obiteljski i poslovne obroke bez najave. Puni kapacitet ugostiteljskog objekta je 250 osoba za vjenčanja ili 300 osoba maksimalno bez plesnog podija ili pozornice.

Vlasnici na svojim web stranicama naglašavaju i uživo se ponose svojom mogućnošću da goste zadovolje ekološki uzgojenom hranom, sezonsko povrće drže u vrtu, kao i u staklenicima za hladnije dane. Također, svi plodovi voća koje sezonski raste su na

raspolaganju gostima da se oslade ako naiđu na zrelu voćku za vrijeme šetnje voćnjakom. Hrana se u objektu priprema po tradicionalnim receptima za određena jela, dok se koristi suvremeni jelovnik za novija, modernija izdanja pojedinih jela.

Domaćinstvo je i sada popularno po svojoj blizini rijeka i jezera te šumaraka koje omogućuju lov i ribolov. Lov na divljač obavlja lovačko društvo, a moguće je loviti pernatu divljač u blizini objekta. Osim toga, domaćinstvo je popularno po mirnoći i tišini koja vlada za vrijeme dana i noći te je pogodna za smireno razmišljanje, šetanje i meditaciju, ujedno rasterećenje uma današnjeg ubrzanog i stresnog života. Odmor se može također proširiti i na aktivnosti kao što su trčanje, biciklizam, streličarstvo, te već spomenuti lov i ribolov.

Poslovanje se trenutno obavlja u sklopu obitelji s nekoliko mladih ljudi koji pomažu u predjelu ugostiteljstva. "Starija" generacija i dalje pomaže u poslovanju, ali sada rade poslove koje im "šef" govori, sada se oni brinu o smještajnom objektu. Šestero konobara zaposlenih iz okolice pomažu preko dana, radeći u dvije smjene, a za vrijeme velikih proslava ili dodatnih potreba za osobljem domaćinstvo zapošljava studente i školarce koji završavaju srednju školu za konobare i kuhare. Također svake godine imaju dvoje mladih školaraca koji obavljaju praksu kod njih. Kuhar i pomoćna kuharica su svakodnevno na poslu za vrijeme dnevne ponude jela ili obiteljske i poslovne obroke, a vlasnik je drugi kuhar koji ponekad pritekne u pomoć ako je potrebno. Za vrijeme epidemije SARS-COV-19 posao se nije mogao obavljati, ali nije bilo otpuštanja radnika. Osim mladih radnika većina ostaje raditi kroz duže vrijeme, a neki sada već i čekaju mirovinu na svom položaju. Mladi radnici većinom odlaze zbog manjka mogućnosti što napredovanja u poduzeću što u samom mjestu i okolici za život.

Poslovanje raste od kad domaćinstvo postoji uz stagnaciju za vrijeme velikih kriza i za vrijeme pandemije, ali nikada dovoljno da je upitna egzistencija domaćinstva. Manjak konkurencije u krugu od 10 kilometara je veliki razlog za to. Ljudi dolaze svakodnevno i nakon što su se epidemijske mjere smanjile i postupno nestale sve se povećava, svi žele biti u blizini ljudi, svi žele slaviti sa svojim bližnjima tako da je trenutno stanje velikog rasta u potražnji ugostiteljskih usluga, od usluga u objektu do usluga cateringa.

Uz svakodnevne goste na dnevnoj ponudi jela ili obiteljskim i poslovnim obrocima gotovo svaki petak, subota i nedjelja su popunjeni do kraja godine, a neki su rezervirali usluge i za iduću godinu. To su većinom vjenčanja ili rjeđe rođendani. Najpopularnija usluga je baš usluga ugostiteljstva za vjenčanje, koja u sebi sadrži uređenje objekta po želji mladenaca, večeru s 3 slijeda (juha, glavno jelo, kolači), rezanje torte i "druga" večera kasnije u noći, kao i piće koje je uključeno u cijenu (žestoka domaća pića, vina, pive i sokovi). Najnepopularnija usluga je usluga smještaja, većina gosti ili prolazi ili ima obitelj kod koje prespava kada dolaze, ali je ipak potrebna i često je od velike koristi za veće obitelji.

Trenutno vlasnici nemaju želju ni potrebu za povećanjem poslovanja, ali imaju ideje kako poboljšati ponudu. Vlasnici žele povećati udio zemljišta kojeg posjeduju kako bi napravili još veći park za šetnju, pravi meditacijski prostor te kako bi povećali streljanu i odvojili jedan dio za djecu, a drugi za odrasle. Pandemija je pokazala da ne trebaju brinuti o svojoj egzistenciji, ali trenutno ne stavljaju ideje u planove jer žele vidjeti što će se dogoditi u nastavku pandemije, ali i nakon što Hrvatska uđe u Eurozonu iduće godine. Vlasnici navode da blisko rade s puno susjeda, malih poljoprivrednika koji im prodaju namirnice kada je to potrebno, a zajedničko poslovanje sa slastičarnicama imaju samo ako klijent odredi oboje za usluge. Domaćinstvo će dopustiti slastičaru da prodaje svoj sladoled ili da doveze i posluži sladoled samo ako je klijent to tražio, ali takve usluge trenutno nema.

## **8. Prikaz cateringa na primjeru stvarnog poduzeća koje se bavi ugostiteljskim uslugama - praktičan primjer cateringa domaćinstva**

Usluga on-premise cateringa je oduvijek bila korištena u domaćinstvu u većoj ili manjoj količini, ovisno o potražnji. Off-premise catering je postao tražen kao opcija u posljednjih 10-15 godina. Vlasnik je priznao da se off-premise catering koristio i nudio i prije no što je za njega bilo ime, barem ga oni nisu tako zvali. Jednom kada je potražnja postala prevelika za pojedini dan, a klijenti su imali prevelike grupe da ih se posluži u objektu netko je jednostavno odlučio da mu spremljenu hranu dovoze do seoskog doma i da se tamo obavi slavlje. Uskoro se pročulo za tu mogućnost, a nakon istraživanja kako dopremiti hranu u najboljem stanju za konzumaciju pronađen je i naziv usluge.

Usluga cateringa off-premise je češće korištena za vrijeme proljetnih i ljetnih mjeseci te za izvanredne situacije, kao mala obiteljska okupljanja uzrokovana smrtnim slučajem, dok je usluga on-premise često korištena za veća okupljanja i u zimskom periodu. Vjenčanja su ta koja koriste najveći kapacitet domaćinstva on-premise, jer kako je prije navedeno često broje i stotine gosti. Usluga off-premise je također vrlo rijetko u velikim količinama. Za off-premise catering domaćinstvo većinom ne treba koristiti više od nekoliko zaposlenika jer se radi od grupa ljudi od oko 50 članova.

Za vrijeme on-premise cateringa je ponekad potrebno angažirati više zaposlenika ili sve zaposlenike, a u slučaju da je domaćinstvo prihvatilo više klijenata za isti dan pozivaju studente i školarce koji rade u pola vremena da pomognu ako mogu. Vlasnik govori kako uvijek znaju tko od zaposlenika može doći u ispomoć te da nikada ne uzimaju više nego što mogu obaviti. Prema pričama većinom se radi u dvije smjene, ovisno o tome koliko je stolova rezervirano domaćinstvo možda neće ni raditi s "padobrancima", klijentima koji nisu u grupi ljudi koji su rezervirali objekt, bila ta rezervacija za cijeli objekt ili većinu. Ako je rezervacija za manje od polovice objekta ostatak će otvoreni i za ručak drugim klijentima. Ponekad je za vrijeme ručka polovica osoblja postavljeno u on-premise, a polovica u off-premise objektima, i nakon toga trebaju očistiti on-premise objekt i pripremiti ga za večeru. Vjenčanja, koja većinom završavaju tek kasno u noći ili rano ujutro, se gledaju kao prekovremeni radovi zaposlenika i oni su adekvatno kompenzirani.

Usluga off-premise cateringa je financijski isplativa jer je najveći trošak bio toplinsko izoliran kombi i posude za prijevoz juha dok se ostala hrana može prevoziti i u plastičnim posudama i manjerkama koje se i onako koriste u pripremi jela u on-premise kuhinji. Povrat

na investiciju kombija je bila unutar godine dana samo na off-premise cateringu. Najveći prihodi dolaze od on-premise vjenčanja jer je domaćinstvo većinom zaduženo za sve poslove, od hrane i pića do slastica, iako neki klijenti donose svoje slastice i piće i plaćaju samo za usluge prezentacije i posluživanja. Često su klijenti ti koji donose svoja hladna predjela, u području u kojem domaćinstvo posluje to su naresci kobasica, šunke, špeka, kulena i sl.

Zbog veće potražnje za on-premise vjenčanjima i uslugama cateringa subotom poslije podne do nedjelje ujutro red čekanja za taj dan postoji, točnije, rezervacije se vrše po principu "first come first serve". Vlasnik naglašava da je bilo situacija gdje su klijenti htjeli platiti za uslugu i puno više samo kako bi dobili željen datum, ali to je protiv vlasnikovih etičkih pravila. Naglašava da ne želi svoje usluge uskratiti klijentima koji nisu u stanju platiti više od očekivanog te da ne želi dopustiti da oni klijenti koji imaju novca dolaze na uvaženiji položaj. "Svi klijenti su tretirani jednako i za sve postoje ista pravila." Usluge se zato dogovaraju i više od polovice godine unaprijed, a polog se uplaćuje dva mjeseca prije dok se ostatak financijskog dijela poslovanja odrađuje nakon obavljene usluge.

Domaćinstvo svoje usluge cateringa ne oglašava na tradicionalan način, ali naglašavaju da je do sada od najveće pomoći bio marketing usmene predaje, ili njihovim riječima "dobar glas u narodu". Oglašavaju se posebne prigode ako ih sami domaćini organiziraju, kao doček Nove godine.

Proces on-premise i off-premise cateringa je vrlo slično. Najprije se klijent javi kako bi provjerio postoji li rezervacija na datum i vrijeme kada treba uslugu, ako je usluga slobodna dogovaraju se pojedinosti. Najprije se dogovara meni, potreba za određenim brojem osoblja, i količina hrane i pića, a sve ovisno o veličini grupe. Za on-premise catering se određuje dekoracija, izgled prostora, položaj stolova, mjesto za pozornicu, udaljenost stolova jedan od drugog, oblik stolova i slično. Nakon što se klijent odluči za određen aranžman prostora dovodi se u pitanje meni u detaljima, koja hrana i koje piće će biti potrebno, većina klijenata donose svoje piće i deserte, dok neki odlučuju da će taj dio obavljati domaćinstvo ili treća strana. Catering se većinom odnosi samo na hranu - juhe, meso, prilazi, salate - a ostalo je dodatno ugovoreno, iako sve upada u istu uslugu. Razlog tome je što većina klijenata ima svoja alkoholna pića, pa se ugovaraju samo sokovi, ili pak žele sami napraviti deserte jer tako lakše kontroliraju što ide u njih. Off-premise catering je nešto drugačiji, točnije većinom se radi samo o dostavi i posluživanju grupe. Dekoracija je ostavljena klijentu, kao i ostatak aranžmana prostora i čišćenje samog. Sve je moguće ugovoriti i usluga je vrlo fleksibilna, ali većina klijenata se odlučuje samo na minimum ako može. Neki klijenti čak i ne ugovaraju posluživanje, njima se samo dostavi hrana i u roku od 3 dana se očekuje da će vratiti posude. Usluga će biti provedena na način na koji klijent to želi.

Za vrijeme inicijalnog razgovora i ugovaranja usluge vlasnik želi znati veličinu grupe i razlog potrebe za cateringom. Nakon toga komunikacija može biti prekinuta ili nastavljena, ovisno o blizini događaja i željama klijenta. Većina klijenata traži meni i ugovori uslugu u konačnici u roku tjedan dana nakon što odluče koje sve usluge žele, koju hranu žele, što će napraviti s pićem i desertima, koji raspored gostiju će biti najbolji i slično. U slučaju da se rezervira više od mjesec dana unaprijed to nije potrebno, ali vlasnik želi da se sve specifikacije jave do tjedan dana prije događaja. Promjene nakon toga su moguće, ali prema poštovanju za vrijeme i rad zaposlenika nisu dragovoljno prihvaćene, pogotovo one koje dolaze u zadnji tren, manje od 24 sata prije događaja. Događaji koji su pak izvanredni, na primjer obiteljska okupljanja zbog smrtnog slučaja, su moguća i česta, ali je jelovnik smanjen na ono što je dostupno u kratkom roku i ono što je već spremno od strane kuhinje i u skladištu.

Hrana koju domaćinstvo nudi u svojoj catering usluzi on-premise i off-premise se razlikuje samo u sitnicama. On-premise catering opskrbljen je kuhinjom i neke od stvari na odabranom jelovniku mogu se promijeniti i do dana prije usluge, off-premise zahtijeva obavijest barem dva dana prije usluge kako bi se hrana mogla pripremiti unaprijed. Hrana koja se koristi za off-premise catering je pripravljena na dan cateringa, ali priprema hrane se radi dan prije. On-premise hrana se priprema i pripravlja na dan pružanja usluge. Ostale razlike u usluzi mogu biti te da nema mogućnosti promjene pića na dan usluge ili povećati količinu hrane i pića u drugom objektu, bar ne trenutno. Razlika u on-premise i off-premise meniju je zapravo razlika u jelovniku za vjenčanja i ostatku menija.

Domaćinstvo ima određene jelovnike koje nudi svojim klijentima ako kod njih slave svoje vjenčanje, njih 5 ako je potrebno biti točan. Jelovnik se sastoji od različitih svatovskih juha, plata s mesom i priložima, i sezonske salate, meniji su izrađeni po najpopularnijim stavkama za vjenčanja. Jelovnik za off-premise catering se sastoji od pet vrsta juha, 16 vrsta mesa i 10 vrsta priloga te sezonske salate. Jelovnik za off-premise znači može imati jednu juhu, tri ili četiri vrste mesa i dvije ili tri vrste priloga. Svaki jelovnik, bez obzira tko ga, zašto i kada treba se može u potpunosti kustomizirati i prilagoditi prema svim klijentovim željama.

Izvanredni događaji off-premise cateringa kao što je loše vrijeme nije želja domaćinstva, ali također oni nisu odgovorni za to. Manjak pića se većinom lako pokrije i klijent za to ni ne sazna, jer će zaposlenik koji uslužuje goste javiti manjak pića vlasniku te će on piće dopremiti na off-premise objekt, a ako je potrebno otići će i u dućan i kupiti proizvod koji je potreban. Manjak hrane se "ne može" dogoditi, naime kako je domaćinstvo već godinama u poslu mogu i znaju procijeniti količine hrane koje su potrebne za određeni broj ljudi. Imaju svoju kalkulaciju, odrasli muškarci i žene te djeca starija od tri godine se broje kao zasebna osoba, djeca između jedne i tri godine se broje kao pola osobe. Razlog tome,

prema vlasniku, je da svi jedu očima više nego ustima, djeca će svoju hranu uzeti na tanjur, malo pojesti i nastaviti se igrati, ali kako bi se osiguralo da odmah nakon što pladanj s hranom postane 30% pun, ili 70% prazan konobar može poslužiti drugi pun pladanj mora se anticipirati takvo ponašanje. Većina roditelja će pojesti hranu koju dijete ostavi, ali će najprije uzeti hranu za sebe i jesti zajedno sa svima, s druge strane može se dogoditi da roditelji ostave hranu djeci za kasnije kada budu gladni.

Isto kao i kod promjene jelovnika, odgode se trebaju javiti, ovaj put ako je usluga off-premise treba se javiti dva dana unaprijed, dok se odgoda on-premise usluge treba javiti barem tri dana prije.

Vlasnik nema ideja za olakšanje posla svojih zaposlenika, smatra da svi zaposlenici znaju što se od njih traži, ali isto tako zna da će zaposlenici potražiti pomoć ako im je potrebna te da će tada osmisliti način rada koji poboljšava rad.

## 9. Diskusija i preporuke za poboljšanje

Dugogodišnje poslovanje domaćinstva prikazuje spretnost u vođenju poslovanja te inovaciju usluga. Domaćinstvo je na svojoj četvrtoj generaciji vlasnika i rast domaćinstva od malenog lokala koji bi okrepljivao lovce i ribolovce do ugostiteljskog objekta s više vrsta cateringa, velikom ponudom i uslugom za nove klijente, turiste, studente ili domaće stanovništvo, kao i stare klijente, lovce i ribolovce prikazuje spremnost na rad i održavanje pravilne razine usluge.

Krize, pandemije i ostale nedaće je domaćinstvo prebrodilo bez većih gubitaka, nastavilo je rasti i razvijati svoju uslugu, od nekoliko vrsta hrane i pića do potpune prilagodbe jelovnika. Domaćinstvo sada uspijeva zaposliti mlade i starije osobe iz svoje okolice bilo u svojem objektu ili zbog potrebe za domaćim proizvodima koje im susjedi mogu ponuditi.

Rast potražnje za off-premise cateringom je povećalo utjecaj i potrebu za domaćinstvom i njegovim poslovanjem, a izdaci koji su služili za poboljšanje takve usluge su bili opravdani i vraćeni vrlo brzo.

### 9.1. Preporuke za poboljšanje

Prema mišljenju autorice domaćinstvo svoje poslovanje vrši i više nego dobro, ali uz manjak konkurencije teško je reći jesu li klijenti u okolici zadovoljni uslugom zbog same usluge ili zato što ju ne mogu usporediti s drugom sličnom uslugom. Restorani i hoteli koji nude on-premise catering usluge u okolici se koriste rijetko.

Vlasnik je rekao da se ne može trenutno sjetiti kako poboljšati uslugu ili olakšati zaposlenicima ili sebi posao, pa je autorica sama osmislila nekoliko ideja:

- Sustav provjernih popisa za laku oznaku aktivnosti za obavljanje usluge,
- Bolja web stranica,
- Sustav rezervacija na web stranici,
- Sustav ugovaranja cateringa na web stranici,
- Oglašavanje,
- Rad sa slastičarnicom, obrtima i klubovima za rekreaciju i zabavu.

Sustav provjernih popisa za laku oznaku aktivnosti za obavljanje usluge.

Sustav koji bi koristio listu aktivnosti za određene usluge, on-premise ili off-premise catering, vjenčanja, proslave rođendana i sl. Na provjernom popisu bi se nalazilo sve što



domaćinstvo može ponuditi klijentu za njegovu određenu uslugu, ali i mjesto za upis broja gostiju, vremena planiranog dolaska i odlaska, potrebnu/željenu dekoraciju i sl.

### Bolja web stranica

Trenutna web stranica poduzeća se sastoji samo od minimalnih prikaza slika, lokacije i kontakt brojeva te povijesti domaćinstva. Web stranica bi trebala prikazivati i jelovnik, sezonske fotografije s opisima aktivnosti koje su popularne i moguće u određenom trenutku, dostupnost za rezervaciju određenih dana i sl.

Nadalje, poduzeće bi trebalo uklopiti sustav rezervacije u svoje poslovanje na web stranicama kako bi se smanjilo vrijeme provedeno u razgovoru i dogovoru s klijentom, osobne rezervacije i rezervacije za manje grupe bi trebale biti moguće preko web stranica. Rezervacije ostalih grupa bi se možde trebale još potvrditi i pozivom, ali ako postoje specifikacije u prehrani ili željama klijenta koje domaćinstvo može udovoljiti moglo bi se naznačiti na rezervaciji.

Uz rezervacije na web stranici bi se moglo uključiti i mogućnost ugovaranja catering usluge online. Bila ona on-premise ili off-premise, jedina razlika bi bila u tome što bi klijent odmah mogao vidjeti je li moguće rezervirati on-premise catering prema popunjenosti objekta drugim klijentima. Usluga cateringa ugovorena online bi tako bila i fizički dokaz u slučaju ljudske greške, na primjer alergije i posebne prehrambene specifikacije koje se trebaju zadovoljiti mogu biti i ubojite za ljude te je potrebno da se u tom slučaju naznači potreba za promjenom u receptu ili meniju te bi bilo vrlo lako vidjeti tko nije obavio svoj posao. Nadalje, specifikacije o dekoru, točan broj ljudi, količina hrane i pića i sl. bi se mogla upisati te bi tako bilo lako voditi brigu o tome. Trenutno se sve specifikacije unose ručno u knjigu ili dogovaraju telefonski što može dovesti do nerazumljivog teksta i zabune, ako je sve ispisano na računalu dolazi do manje mogućnosti za grešku.

### Oglašavanje

Domaćinstvo se ne oglašava i ne oglašava svoje usluge, većina klijenata zna što je usluga koja se nudi, ali nitko od njih ne zna koliko je popratnih sadržaja moguće obaviti u objektu i izvan njega.

Oglašavanjem svojih dodatnih aktivnosti bi se moglo privući klijente koji žive u blizini da dolaze češće, streljana ili prostor za meditaciju zvuče vrlo primamljivo, a većina domaćeg stanovništva, onih koji su u blizini domaćinstva, ne znaju da postoje tako blizu. Njihova ugostiteljska usluga je poznata i koristi se često, ali korištenjem popratnih usluga može se povećati svakodnevna klijentela.

### Rad sa slastičarnicom, obrtima i klubovima za rekreaciju i zabavu

Slastičarnica u obližnjem selu ima “najbolji sladoled na svijetu” te bi uz uslugu ručka i večere mogli uz desert ponuditi sladoled kao dodatak desertu ili sam.

Obrti za zabavu koji nude uslugu najma napuhanaca je vrlo popularna na dječjim rođendanima, a obje usluge ugovoriti u isto vrijeme je ušteda vremena za svakog klijenta te je usluga odmah dobila više na vrijednosti.

Domaćinstvo opskrbljuje lovačko društvo hranom, ali ova ideja je za rad u suradnji kako bi promovirali svoje prostore i onda svoju uslugu. Također, ostali klubovi kao streljački klub, fotografski klub ili kulturno umjetničko društvo, trkački ili biciklistički klub mogu biti pozvani da pokažu svoja znanja i vještine, da primame nove članovi ili da odrade dan edukacije za ljude koji su zainteresirani za određeni hobi. Prirodne ljepote, raznolik krajolik i domaća atmosfera mogu samo pomoći u usluzi.

## 10. Zaključak

Usluge su kao nematerijalno dobro u procesu poslovanja u današnjem svijetu glavna konkurentna prednost za proizvodna poduzeća koja su iscrpila većinu mogućnosti u inoviranju proizvoda. Proizvodna poduzeća se okreću prema uslugama koje mogu ponuditi uz svoje proizvode. Uslužna poduzeća pak, zbog potrebe za ljudskom snagom i kreativnošću su sve popularnija i kroz godine njihova je uloga sve veća. Sada i usluge trebaju biti dizajnirane i implementirane na nove načine, nova znanja i mogućnosti, novi alati i tehnike se svakodnevno pojavljuju i poduzeće treba svoje poslovanje modernizirati prema potrebama tržišta i novih konkurenata. Svaki klijent je posebna osoba koja ima svoje zahtjeve i očekivanja i na pružatelju usluge je da uslugu pruži klijentu na najbolji način i da ga zadovolji svojim radom i cjelokupnim uslužnim paketom. Usluge treba dizajnirati s klijentom na umu te ih treba promovirati tako da klijent dobije značaj usluge, ali i da zna visinu njene vrijednosti. Bitna stavka je da se usluga može odraditi jednostavno i da su aktivnosti obavljanja usluge nedvosmislene kako bi se pokušalo smanjiti pogreške pružatelja usluge.

Catering je nastao kao odgovor na potražnju klijenata i kroz godine se usluga ustalila te je sada već gotovo očekivano da svaki veći ugostiteljski objekt ima kapacitete ne samo za on-premise već i za off-premise catering. Kao i potražnja za nj, sada postoji i potražnja za bržim, lakšim načinima rezervacije, specifikacije i dogovora usluge od klijenata. Hoteli, zrakoplovne kompanije, mala obiteljska domaćinstva i restorani svi nude catering kao jednu od svojih glavnih usluga. Rast ugostiteljskih i sličnih objekata tako ovisi o dobroj catering usluzi koju treba pripremiti, imati kompetentne zaposlenike i naravno dobru ponudu hrane i pića. Veća potražnja za bilo kojom vrstom catering usluge može značajno povećati troškove poduzeća, ali im također može donijeti nove klijente, dobar glas i više prihode, a korištenje digitalnih tehnologija može samo povećati potencijal cateringa kao usluge. Od korištenja pametnih tehnologija za skladištenje i pripremanje hrane, do lakših načina oglašavanja poslovanja i educiranja zaposlenika, digitalne tehnologije mogu pomoći i u rezervaciji usluge.

Primjer prikazan u radu govori o domaćinstvu koje posluje već dugogodišnjim predanim radom u svojoj zajednici, rastom i razvojem svoje usluge opstali su na tržištu kroz krize i pandemije te pokazali primjer kako biti uspješno malo poduzeće u maloj sredini. Uz uspješan rad i poslovanje kroz godine postojanja, poduzeće je pokazalo i kako svoju uslugu učiniti dostupnim i van svojih objekata i kako se za vrijeme potražnje fleksibilno može iskoristiti resursi. Iako postoje nedostaci, oni nisu veliki, a mogućnosti rasta i razvoja postoje zbog čega se može zaključiti da će poduzeće nastaviti s uspješnim poslovanjem.

# Popis literature

## Knjige

Aquila J. A., Marcus, W. B., (2004) *Client at the core*, New Jersey, John Wiley & Sons, inc.

Barković, D., (2011) *UVOD U OPERACIJSKI MANAGEMENT, II. dopunjeno izdanje* . Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

Buble, M., (2000) *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split

Cardoso, J., Fromm, H., Nickel, S., Satzger G., Studer, R., Weinhardt, C., (2015) *Fundamentals of Service Systems*, London, Springer

Dobrinić, D., Gregurec I.,(2016) *Integrirani marketing*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike

Gustafsson, A., Johnson, D. M., (2006) *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: Kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge*, Zagreb, Mate d.o.o.

Jacobs, F.R, Chase, R.B., (2018) *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*, Zagreb, Mate d.o.o.

Kinton, R., Caserani, V., Foskett, D., (1992) *The Theory of Catering, Seventh edition*, London, Hodder & Stoughton

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (2006) *Osnove marketinga, Četvrto europsko izdanje*, Zagreb, Mate i ZŠEM

Kotler, P., Keller K.L., Martinović M. (2014) *Upravljanje marketingom, 14. izdanje*, Zagreb, Mate d.o.o.

Prester, J., (2014) *Operacijski menadžment u uslugama*, Zagreb, Sinergija d.o.o.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

Shiring, B.S., Jardine, W.R., Mills, Jr, J.R. (2001) *Introduction to Catering: Ingredients for Success*, Delmar, Albany

Gemmel, P., Van Looy, B., Van Dierdonck, R., (2013) *Service Management An Integrated Approach, Third Edition*, Ashford Colour Press Ltd., Gosport

## Ostala literatura

Alter, S. (2013), "Teorija radnog sustava: Pregled temeljnih koncepata, proširenja i izazova za budućnost", *Časopis Udruge za informacijske sustave*, 14 (2), str. 72–121, pristupljeno

dana: 5.7.2022, dostupno na:

<<https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=at>>

catering. Hrvatski jezični portal (n.d.), pristupljeno dana: 1.9. 2022, dostupno na:

<[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=f11gWhg%25253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f11gWhg%25253D)>

Compass group (n.d.), *Who we are*, pristupljeno dana: 3.9.2022. dostupno na:

<<https://www.compass-group.com/en/who-we-are.html>>

Ivančić,L., Bosilj Vukšić,V., Spremić,M (2019) *Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned [online ] vol 9,issue 2*, pristupljeno dana:

10.12.2022, dostupno na: <<https://www.bib.irb.hr/987135>>

Kaufland (n.d.), *Naša obećanja*, pristupljeno dana: 7.7. 2022, dostupno na:

<<https://www.kaufland.hr/usluge/nasaobecanja.html>>

LSG Sky Chefs (n.d.), *About us*, pristupljeno dana: 3.9.2022, dostupno na:

<<https://www.lsg-group.com/lsg-sky-chefs/>>

Mad for Europe (2015), *Prijedlozi za strategije za žene poduzetnice, Eko-ugostiteljstvo*, pristupljeno dana: 2.9.2022, dostupno na:

<<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/158fcf80-1e12-4bdf-97dd-bd8a52462f5b/Training%20Course%20Croatian%20version.pdf>>

MBA Kwnoladge base (n.d.), *Service organizations*, pristupljeno dana: 3.9.2022, dostupno na: <<https://www.mbaknol.com/marketing-management/service-organization/>>

Narodne novine, 82/2007 (2007) Narodne novine: *Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina Restorani, Barovi, Catering objekti i Objekti jednostavnih usluga.*, pristupljeno dana: 3.9.2022, dostupno na:

<[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_08\\_82\\_2599.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_82_2599.html)>

Rippy, KC, *Made from Scratch Fine Catering (10.7.2018), A Brief History of catering*, pristupljeno dana: 2.9.2022, dostupno na:

<<https://medium.com/made-from-scratch-fine-catering/the-history-of-catering-in-the-united-states-b7a3c64184f4>>

Rukavina, K., (1994), *Karakteristike neprofitnih i neprofitabilnih organizacija u odnosu na profitne i profitabilne organizacije . Ekonomski vjesnik, VII (1)*, str 85-90, pristupljeno dana: 2.9.2022, dostupno na: <<https://hrcak.srce.hr/227732>>

sustav. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža 2021, pristupljeno dana: 1. 8. 2022, dostupno na:

<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58904>>

tehnologija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža 2021, pristupljeno dana: 2. 9. 2022, dostupno na:

<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60658>>

The international man (n.d.), *World's Top 50 Best Catering Companies and Caterers*, pristupljeno dana: 2.9.2022, dostupno na:

<<https://www.theinternationalman.com/catering.php>>

usluga. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža 2021, pristupljeno dana: 13. 6. 2022, dostupno na:

<<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63416>>

usluga. Hrvatski jezični portal (n.d.), pristupljeno dana: 10. 6. 2022, dostupno na:

<<https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>>

## Popis slika

Slika 1. Prijelaz od dobara k uslugama.....	3
Slika 2. Usluge.....	6
Slika 3. Uslužni paket.....	10
Slika 4. Subjektivna vrijednost usluge.....	14
Slika 5. Schmennerova klasifikacija.....	17
Slika 6. Organizacijska piramida .....	19
Slika 7. Sustav uslužnih operacija.....	21
Slika 8. Matrica dizajna usluga.....	26

# Prilog

## *Pitanja korištena za intervju*

### Pitanja o domaćinstvu:

1. Kada je poslovanje započelo?
2. Kako je poslovanje započelo?
3. Koliko zaposlenika trenutno imate?
  - a. Struktura i rast/pad broja zaposlenika?
  - b. Je li pandemija utjecala na to?
4. Kako se poslovanje razvijalo?
  - a. S čim se počelo i koliko je raslo?
5. Financijski pokazatelji? (Najveći prihodi i rashodi, Učestalost odlazaka/dolazaka radnika, rast ili pad poslovanja..)
6. Učestalost dolazaka?
7. Sve usluge koje se nude?
8. Koja usluga je "najpopularnija"?
9. Je li "najnepopularnija" usluga profitabilna?
10. Planiraju li mlađi članovi obitelji ostati u poslu?
11. Mogućnost rasta? Međusobnog rada s okolnim poduzećima i ljudima (slastičari, seoski turizam, mali poljoprivrednici...)
12. Konkretni planovi za budućnost?
13. Koliko dnevno možete/ugošćujete gostiju?

### Pitanja o cateringu:

1. Podaci o učestalosti potrebe za uslugom
  - a. Postoje li zaposlenici koji rade samo na cateringu? Treba li zaposliti u kojim trenucima još ljudi?
2. Isplativost usluge
  - a. Financijski aspekt, najveći trošak usluge i sl.



3. Popularnost usluge
  - a. Vrijeme kada je usluga najpopularnija
  - b. Postoji li "lista čekanja" - koliko se rano usluga cateringa mora dogovoriti
4. Način na koji se dogovara/prikupljaju podaci?
5. Kako se priprema za uslugu?
  - a. proces pripreme i same realizacije usluge
6. Oglašavanje - postoji li nešto?
7. Koje sve usluge ulaze u njihovu uslugu cateringa, postoji li razlika između glavnog izletišta i cateringa u hrani (vrsta hrane koja se ne nudi u sklopu cateringa)
8. Najčešća potreba za uslugama (rođendani, karmine, obiteljska slavlja...?)
9. Spremnost na izvanredne događaje (manjak/višk hrane, loše vrijeme, i sl.)
10. Odgode (koliko dana unaprijed bi se trebalo javiti za slučaj odgode)
11. Mogućnost obavljanja usluge za vrijeme rada glavnog dijela izletišta (dostupnost zaposlenika)
12. Mislite li da postoji način da se zaposlenicima olakša posao?