

# Poslovni procesi u ugostiteljstvu - optimizacija i racionalizacija

---

Ivis, Mateo

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:954606>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR MIJO MIRKOVIĆ“

**MATEO IVIS**

**POSLOVNI PROCESI U UGOSTITELJSTVU –  
OPTIMIZACIJA I RACIONALIZACIJA**

Završni rad

Pula, 2022.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR MIJO MIRKOVIĆ“

**MATEO IVIS**

**POSLOVNI PROCESI U UGOSTITELJSTVU –  
OPTIMIZACIJA I RACIONALIZACIJA**

Završni rad

**JMBAG: 0303081428, redovni student**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija – Turizam**

**Predmet: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**

**Mentor: doc. dr. sc. Tamara Floričić**

Pula, rujan 2022.

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. UGOSTITELJSTVO</b> .....	<b>2</b>
2.1. Klasifikacija ugostiteljstva.....	3
2.2. Povijesni razvitak ugostiteljstva.....	5
2.3. Ugostiteljski objekti prehrane iz djelatnosti restorana.....	6
<b>3. DEFINIRANJE I KATEGORIZACIJA POSLOVNIH PROCESA</b> .....	<b>8</b>
3.1. Kategorije poslovnih procesa .....	9
3.1.1. Upravljački procesi .....	10
3.1.2. Ključni procesi .....	10
3.1.3. Potporni procesi.....	10
3.2. Složenost poslovnih procesa .....	10
3.2.1. Razina detaljnosti .....	11
3.2.2. Sustav decimalne numeracije.....	11
<b>4. POSLOVNI PROCESI U RESTORATERSTVU</b> .....	<b>12</b>
4.1. Organizacija rada i poslovanja restorana .....	13
4.1.1. Organizacija rada kuhinje kao sektora restorana.....	14
4.1.2. Organizacija rada odjela za posluživanje hrane i pića u restoraterstvu ...	17
4.2. Poslovni proces nabave u restoraterstvu .....	18
4.3. Poslovni proces posluživanja u restoraterstvu .....	20
<b>5. OPTIMIZACIJA I RACIONALIZACIJA POSLOVNIH PROCESA</b> .....	<b>22</b>
5.1. Analiza i racionalizacija procesa posluživanja.....	22
5.2. Optimizacija procesa posluživanja .....	26
5.3. Mjerenje rezultata pomoću procesa kontrolinga.....	28
<b>6. MJERENJE PRODUKTIVNOSTI RADA U RESTORATERSTVU</b> .....	<b>30</b>
6.1. Produktivnost i ljudski resursi – optimizacija procesa i rada.....	30

6.2. Troškovi u ugostiteljstvu i restoraterstvu .....	31
6.3. Racionalizacija operativnih troškova u restoraterstvu .....	32
<b>7. STUDIJA SLUČAJA OPTIMIZACIJE I RACIONALIZACIJE POSLOVNIH PROCESA KROZ IMPLEMENTACIJU INOVACIJA NA PRIMJERU FAST FOOD RESTORANA U SJEDINJENIM AMERIČKIM DRŽAVAMA .....</b>	<b>35</b>
7.1. Primjer racionalizacije usluge fast food restorana .....	35
7.2. Načini optimizacije poslovnih procesa na primjeru fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama.....	37
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>KNJIGE I UDŽBENICI.....</b>	<b>42</b>
<b>WEB IZVORI .....</b>	<b>43</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>45</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>46</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>47</b>



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **Mateo Ivis** kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera **Turizam** ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Mateo Ivis** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom **Poslovni procesi u ugostiteljstvu – optimizacija i racionalizacija** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis \_\_\_\_\_

## 1. UVOD

Predmet i problematika rada su poslovni procesi u ugostiteljstvu s fokusom na restoraterstvo te uz primjenu optimizacije i racionalizacije procesa u restoraterstvu kroz primjere. S obzirom na navedeno, definirana je i provedena glavna hipoteza rada kroz online istraživanje provedeno na primjeru fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama, te hipoteza glasi: Tehnološke inovacije u fast food restoranima mogu optimizirati i racionalizirati proces pripreme i posluživanja.

Rad sadrži osam poglavlja koji se baziraju na poslovne procese u restoraterstvu i načinima optimizacije i racionalizacije. Nakon uvoda u rad, u drugom poglavlju definirano je ugostiteljstvo, povijesni razvoj ugostiteljstva i klasifikacija skupina ugostiteljskih objekata iz djelatnosti prehrane. Treće poglavlje prikazuje općenitu definiciju poslovnih procesa i podjelu poslovnih procesa. Četvrto poglavlje definira poslovne procese u restoraterstvu kroz organizaciju rada kuhinje i odjela za posluživanje, proces nabave te proces posluživanja u restoraterstvu. U petom poglavlju definira se optimizacija i racionalizacija procesa posluživanja u restoraterstvu i mjerenje rezultata pomoću proces kontrole. Šesto poglavlje prikazuje mjerenje produktivnosti rada u restoraterstvu i definicije produktivnosti rada uz načine izračuna nadalje definirani su troškovi i primjeri racionalizacije operativnih troškova u restoraterstvu. Sedmo poglavlje temeljeno je na studiji slučaja optimizacije i racionalizacije poslovnih procesa kroz implementaciju inovacija na primjeru fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama, u navedenom poglavlju testirana je hipoteza rada. U osmom poglavlju rezimirano je tumačenje potvrde postavljene hipoteze.

Pri pisanju rada korištene su metoda analize, metoda klasifikacije i komparativna metoda, istraživanje studije slučaja provedeno je uz dostupno online literaturu.



## 2. UGOSTITELJSTVO

Ugostiteljskom djelatnošću smatra se pripremanje i usluga hrane, priprema i usluživanje napitaka i pića te pružanje smještajnih usluga, uz navedeno još spadaju djelatnost pripreme potrošnje hrane na drugom mjestu bez usluživanja i s usluživanjem. Ugostiteljstvo nudi pomoćne usluge kojima ujedno nadograđuje i poboljšava kvalitetu temeljnih usluga. Usluge koje se pružaju u ugostiteljstvu nazivamo ugostiteljskim uslugama, one upravo nastaju kao posljedica promjene stalnog mjesta boravka ljudi ali i ispunjavaju potrebe domaćeg stanovništva. Kako bi se ugostiteljska usluga ispunila, korisnik usluge mora biti fizički prisutan.

Ugostitelji svoju ponudu, da bi potrošačima bila atraktivnija, dopunjavaju i različitim obrtničkim, trgovačkim, zdravstvenim, osobnim i drugim uslugama.<sup>1</sup> Ugostiteljstvo kao djelatnost može se definirati kao pružanjem nevidljivog izvoza, svoje značenje potiče izvoznim karakterom, jer se kroz ugostiteljske usluge prodaju usluge i robe stranim turistima.<sup>2</sup>

Ugostiteljstvo poput gospodarske aktivnosti okuplja velik broj roba i usluga te se to nadopunjuje dodatnim radom i čime se podiže i cijena na tržištu no bez udjela troškova na tržište u inozemstvu, ono ujedno i potiče zapošljavanje domicilnog stanovništva unutar destinacije.

Kao pojam ugostiteljstvo možemo gledati s više aspekata poput pravni, ekonomski, kulturni, društveni i politički. Ekonomski aspekt prikazuje ugostiteljstvo kao djelatnost na turističkom tržištu koja ostvaruje ekonomske ciljeve, kroz pravni aspekt sagledavajući vidimo kako ugostiteljske objekte možemo organizirati u pravnom obliku poput obrtnika ili poslovnih subjekata te su regulirani zakonom određene države. Društveni aspekt odnosno međuljudski odnosi, odnosi između grupa i naroda dok kulturni aspekt predstavlja razmjenu raznih kultura s ciljem razmjene doživljaja i znanja uz lokalnu kulturu. Politički aspekt koji u ugostiteljstvu se ostvaruje na međunarodni turistički promet kao međudržavni odnos odnosno političkih sustava koji djeluju na razini države ili na nekom prostoru. Pravo pitanje koje se postavlja je upravo je li

---

<sup>1</sup> Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Zagreb: Školska knjiga, str. 27.

<sup>2</sup> Galičić, V. (2012.) Uvod u ugostiteljstvo, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 10.

ugostiteljstvo više uslužna ili proizvodna djelatnost. Priprema napitaka, hrane i pića spada pod djelatnost proizvodnje dok posluživanje hrane, pića i napitaka te usluge smještaja spadaju pod uslužnu djelatnost. Posebnosti ugostiteljskih usluga vidljive su u karakteristikama kao neopipljiv proizvod to jest usluga se ne može probati prije nego što je konzumiramo, heterogenost u kojem je pojedinačna usluga posebno proizvedena kao ponašanjem i ljubaznošću davatelja usluge, istodobnost stvaranja i potrošnje u kojem usluga ne može biti pripremljena i uskladištena prije konzumacije odnosno one postoje jedino u vrijeme proizvodnje te neodvojivost gdje davatelj i primatelj usluge moraju biti fizički prisutni uzimajući u izbor na kojoj lokaciji kupac želi koristiti navedenu uslugu.

*Slika 1. Ugostiteljske usluge*

OSNOVNE	DOPUNSKE	POMOĆNE
Usluge smještaja Usluge prehrane Usluge pića	Prijem i ispraćaj gostiju Prijenos stvari i prijevoz osoba Davanje obavijesti Primanje i otpremanje pošte Čuvanje vrijednosti gostiju Čišćenje odjeće i obuće Prodaja roba i predmeta Sportske, zabavne i usluge animacije i sl. Pružanje frizerskih, brijачkih, zdravstvenih usluga i dr.	Održavanje ugostiteljskih objekata i opreme Održavanje okoliša ugostiteljskih objekata Pranje i peglanje ugostiteljskog rublja Usluge pripreme mesa, povrća i dr. Usluge garažiranja i popravak automobila gostiju

Izvor: Ivanović, S. (2012.) *Ekonomika Ugostiteljstva*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

## 2.1. Klasifikacija ugostiteljstva

Ugostiteljstvo može obavljati se na više raznih načina iz kojih nastaju faktori prema kojima je napravljena podjela. Kriteriji su vremensko razdoblje poslovanja, krug korisnika ugostiteljskih usluga, tehnološki proces rada, mjesto pružanja ugostiteljske usluge i dužina boravka gosta.

Slika 2. Podjela ugostiteljstva

Kriteriji	Podjela ugostiteljstva
vrste usluga i tehnološki proces rada ugostiteljskog objekta	⇒ hotelijerstvo i restoraterstvo
vremensko razdoblje obavljanja djelatnosti	⇒ opće i turističko
segment korisnika ugostiteljskih usluga	⇒ stalno i sezonsko
dužina boravka gostiju	⇒ prolazno i pansionsko
mjesto pružanja ugostiteljskih usluga	⇒ stacionarno i pokretno
komercijalnost poslovanja	⇒ komercijalno i nekomercijalno
vlasništvo	⇒ državno, privatno i mješovito

Izvor: Ivanović, S. (2012.) *Ekonomika Ugostiteljstva*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

U vremenskom razdoblju poslovanja, ugostiteljstvo dijeli se na stalno i sezonsko. Stalno ugostiteljstvo posluje tokom čitave godine dok sezonsko je ono čije poslovanja je za kraći vremenski period.<sup>3</sup>

Prema krugu korisnika usluga u ugostiteljstvu dijeli se na komercijalno i nekomercijalno. Komercijalno ugostiteljstvo je dostupno svim korisnicima usluga te posluje komercijalno radi ostvarivanja dobiti dok nekomercijalno je usmjereno određenim korisnicima poput studentima, učenicima ili radnicima odnosno objekti gdje se pružaju usluge kojima nije cilj ostvarivanje dobiti. U tehnološkom procesu rada ugostiteljstvo dijeli se na hotelijerstvo i restoraterstvo. U hotelijerstvo ubrajaju se objekti koji pružaju gostima smještaj a čine ih: hoteli, turistička naselja, pansioni, moteli, kampovi i prenoćišta. U restoraterstvo ubrajaju se oni ugostiteljski objekti u kojima se pružaju usluge hrane i pića.<sup>4</sup>

Među restoraterstvo spadaju sljedeće skupine: Restorani, catering objekti, barovi i objekti jednostavnih usluga. Prema mjestu pružanja ugostiteljske usluge razlikuje se stacionarno i pokretno ugostiteljstvo. U stacionarno ugostiteljstvo ubrajaju se nepokretni ugostiteljski objekti odnosno oni objekti koji su sagrađeni na čvrstom tlu dok pokretni su ugostiteljski objekti koji su mobilni te se isto obavlja u prijevoznim

<sup>3</sup> Ružić, P. (2006.) *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća*, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j Višnjan, str. 6.

<sup>4</sup> Galičić, V., op.cit., str. 15.

sredstvima (zrakoplov, brod) i prema dužini boravka gosta koje se dijeli na pansionsko i prolazno. Prolazno ugostiteljstvo obavlja se pri objektima u ugostiteljstvu među kojima gosti ostaju kratko odnosno u tranzitu su dok pansionsko su objekti unutar kojih gosti se zadržavaju duže i koriste pansionске usluge (hoteli).

## **2.2. Povijesni razvitak ugostiteljstva**

Povijesni razvoj ugostiteljstva praćen je razvojem trgovine i kretanjem ljudi, među prvim zajednicama, putnicima i trgovcima pružalo se besplatno gostoprimstvo kao čin moralne obaveze. Razmjena dobara bio je razlog putovanja ljudi i razmjenom viška njihovih proizvoda, te je stvorila prve putnike i u daljnjem razvoju, uz razvoj prometa, potrebu stvaranja prvih ugostiteljskih objekata.<sup>5</sup>

U Egiptu tijekom starog vijeka susreću se prvi tragovi ugostiteljstva i na Dalekom, Srednjem te Bliskom istoku, Rimskom carstvu i antičkoj Grčkoj. U Rimskom carstvu uobičajena su putovanja unutar carstva putem gostoprimstva, tada se smatralo da je putnik šticećenik boga Jupitera. Među prvim ugostiteljskim objektima za putnički prihvat na teritoriju nekadašnjeg Rimskog carstva ubrajaju se Katagogije, Stabule i Deversoria. Katagogije prenesene od strane Grka koje su služile se ukonačivanje ljudi i životinja, Stabula se vrlo često nalazila u gradovima i služila je putnicima za odmaranje i isprezanje njihovih životinja, Deversoria koja je služila kao prenočište uobičajenog za gradove te je bila obično smještena na najvišim katovima. U Rimu su također otvarani objekti gostioničarskog tipa poput Caupona odnosno krčme u kojima su se u početku moglo kupiti sve potrepštine i namirnice i piće se prodavalo unutar i izvan objekta, Popina je vrsta objekta u kojima se gostima uobičajeno nudila hrana dok je točenje vina i pića bila sporedna djelatnost i Taberna koja je ujedno bila najrasprostranjenija vrsta ugostiteljskog objekta koja se nalazila pokraj cesta, u gradovima te ujedno je to bio objekt koji je gostima i prolaznicima nudio prenočište s gostioničarskim poslovanjem.

Uvođenjem poštanskog i putničkog prometa u 16. i 17. stoljeću te pojavom prometa parobrodom i željezničkog prometa u 19. stoljeću vidljiva je sve veća potreba za korištenjem ugostiteljskih usluga. Putnici putuju na veće udaljenosti te zahtijevaju bolju kvalitetu usluge, veću udobnost i količinu raspoloživih usluga u ugostiteljskim lokalima.

---

<sup>5</sup> Ivanović, S. (2012.) *Ekonomika Ugostiteljstva*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 11.

U navedenom razdoblju otvarane su prve vrste poduzetničkih ugostiteljskih objekata poput konačišta, prenoćišta, hotela i restorana. Hoteli novije gradnje imali su veći kapacitet od dosadašnjih smještajnih objekata te su građeni upravo u turističkim mjestima uz obalu, planinskim centrima i uz toplice. Nakon razdoblja primjenjivanja parnog stroja te vrhunac je doživljen primjenom električne energije nastaje zamah u razvoju ugostiteljstva. Parobrodi, željeznice i automobili postali su udobna i brza transportna sredstva što je dovelo do preobraćenja ugostiteljstva te posebno smještajnih objekata. Vidljiv je razvoj hotela u Europskim zemljama i Sjevernoj Americi. Podjela rada u hotelima je veća i osoblje je stručnije i uslužnije. U današnjici i povijesno razmatrajući, ljudi imaju potrebu kako bi ispunili svoje osobne želje kroz razonodu, rekreaciju i odmor posjećujući razne države, upoznajući nove kulture te lokalna autohtona jela.

### **2.3. Ugostiteljski objekti prehrane iz djelatnosti restorana**

Restoran je ugostiteljski objekt u kojem se većinom poslužuju i pripremaju topla i hladna jela te zahtijevaju složenu pripremu uz slastice i ostala jela uz čiju ponudu se poslužuju napici i pića. Više oblika pružanja usluga je poznato poput: pružanje usluga pića i prehrane u restoranima klasične posluge, pružanje usluga pića i prehrane u samoposlužnim objektima, uspostavljanje usluga pića i prehrane u objektima koji su pokretni, pružanje usluga prehrane i pića u pripremnica.

Obavljanje usluga pića i prehrane može se u načelu svesti na dva temeljna oblika i to u objektu u sklopu smještajnih i u sklopu samostalnih objekata-jedinicama.<sup>6</sup> U sklopu smještajnih objekata radi zadovoljavanja potreba njihovih gostiju, posjetiteljima se pružaju usluge iz djelatnosti restorana odnosno usluge točenja pića i usluge prehrane. Najčešće obavljanje usluga u okviru smještajnih objekata je u restoranima u kojima se poslužuje večera, ručak i doručak i osim u okviru restorana i usluge pića još se nude u smještajnim objektima pružaju se i u ostalim objektima poput noćnih barova i aperitiv bara. Restoran u sklopu smještajnog objekta promatra se kao sekundarna djelatnost koja ispunjava i nadopunjava smještajnu djelatnost i uključuje se u cjelokupan poslovni rezultat. Restoran kao samostalna jedinica ostvaruje se u samostalnim poslovnim objektima poput stacionarnih i pokretnih objekata s klasičnom samoposlugom ili

---

<sup>6</sup> Ružić, P., op.cit., str. 28.

poslugom i pripremicama jela. Većinom objekti posluju kao obiteljski poslovi to jest obrti no postoje i oni u velikom obujmu koji su rasprostranjeni po cijelom svijetu kao što su rasprostranjeni lanci fast food restorana. Poslovanje restorana ima svoje karakteristike sa specifičnostima koje dolaze od tradicijskih i obiteljskih običaja, mjesnih običaja i područja u kojem je lociran objekt.

Tablica 1. Razvrstavanje skupina ugostiteljskih objekata

<b>Restorani</b>	<b>Barovi</b>	<b>Catering</b>	<b>Objekti jednostavnih usluga</b>
Restoran	Kavana	Pripremnica obroka (catering objekti)	Objekt jednostavnih usluga u kiosku
Gostionica	Noćni klub		Objekt jednostavnih brzih usluga
Zdravljak	Noćni bar		Objekt jednostavnih usluga u nepokretnom vozilu
Zalogajnica	Disco klub		Objekt jednostavnih usluga u šatoru
Pečenjarnica	Caffe bar		Objekt jednostavnih usluga na klupi
Pizzeria	Pivnica		Objekt jednostavnih usluga na kolicima
Bistro	Buffet		
Slastičarnica	Krčma		
Fast food	Konoba		
Zalogajnica	Klet		

Izvor: Izrada autora prema Pravilniku o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina "Restorani", "Barovi", "Catering objekti" i "Objekti jednostavnih usluga, Narodne novine izdanje 82/2007.

### 3. DEFINIRANJE I KATEGORIZACIJA POSLOVNIH PROCESA

Poslovni proces može se definirati kao slijed aktivnosti putem kojih se provodi proces pretvaranja inpute u outpute ujedno donoseći vrijednost krajnjem kupcu. Poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti.<sup>7</sup>

Poslovnim procesom prikazuje se na koji način je obavljen posao ne samo vremenski tijek obavljanja posla već ujedno i povezivanje različitih jedinica organizacije. Proces bi se mogao opisati kao mehanizam koji kombinira i povezuje različite upravljačke sposobnosti kako bi spojili krajnju ukupnu vrijednost za samu organizaciju i njihove kupce. Proces je jedinica posla koja je cjelovita i uključuje samu transformaciju jednog ili više vrsta inputa te kreira outpute koji su vrijedni za kupce te možemo zaključiti kako usluge ili proizvodi predstavljaju nusproizvod poslovnih procesa.

Pri samom definiranju procesa potrebno je imati na umu da se svaki poslovni proces sastoji od pet ključnih elemenata: kupaca, skupa aktivnosti, inputa (resursi) i outputa (proizvodi i usluge), ljudi, tehnologije.<sup>8</sup> Glavna svrha cjelokupnog procesa je zadovoljstvo kupca. Sljedeću su karakteristike poslovnih procesa: svaki proces ima vlastiti zacrtani cilj, svaki proces ima svojeg vlasnika, svaki proces ima završetak i početak, u poslovni proces ulaze inputi i izlaze outputi, svaki dio procesa ima vlastite kupce, svaki proces je složen i dinamičan i također je svaki proces moguće unaprijediti. Tehnologija je jedan od ključnih elemenata poslovnih procesa jer bez napretka tehnologije nije zamislivo obavljanje više poslovnih aktivnosti bez da se primjenjuju suvremene tehnologije. Razna oprema i strojevi te i informacijska tehnologija u znatnoj mjeri ujedno uvjetuju na način izvođenja poslovnih procesa i na brzinu izvođenja istih. Poslovni proces može biti manje ili više automatiziran. Tehnologija je neizbježna za moderno obavljanje posla i kao takvu ujedno ju treba shvatiti, ako se nova tehnologija ne prati i implementira može doći do eliminacije od strane konkurencije na tržištu.

---

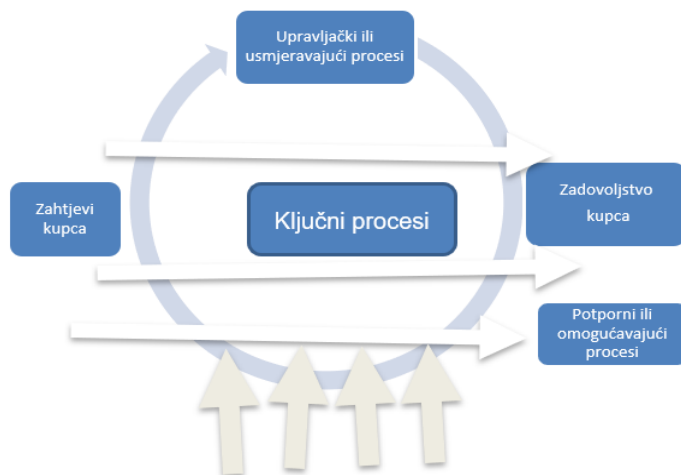
<sup>7</sup> Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.): Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 9.

<sup>8</sup> Sikavica, P., T. Hernaus (2011.) Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi, Zagreb: Novi informator, str. 320.

### 3.1. Kategorije poslovnih procesa

Poslovni procesi ujedno se mogu kategorizirati prema raznim različitim načelima koji su tri elementarne proporcije temeljem kojih se u okviru utvrđuju procesi prema kojima se izvodi specifični skup aktivnosti, ta načela smatraju se položaj procesa i smjer kojim ide, priroda procesa i vrijednost procesa. S obzirom na položaj i smjer procese možemo podijeliti na vertikalne i lateralne, vertikalni procesi koji upravljaju raspodjelom oskudnih resursa te lateralni koji potiču koordinaciju kroz razne korake u konstantnom poslovnom procesu i proteže se preko raznih organizacijskih jedinica. Prema prirodi procesa moguće je razlikovati proizvodne procese od uslužnih i proizvodnih procesa. Na procese se može gledati isto tako iz novčanog tijeka odnosno prema vrijednosti procesa i smatraju se tri različite kategorije koje su procesi koji generiraju vrijednost oni pružaju vrijednost kupcima ili stvaraju vrijednost organizacije tako što smanjuju troškove, procesi koji nude varijante u kojima organizacija stječe prednost u nesigurnim uvjetima i promjenama te procesi koji štite vrijednost no kategorije poslovnih procesa koja je opće prihvaćena je podjela prema tri kategorije poslovnih procesa koje su upravljačkog ili usmjeravajućeg procesa, ključni, operativni odnosno temeljni procesi te potporni, administrativni ili omogućavajući procesi

Slika 3. Podjela poslovnih procesa



Izvor: Sikavica, P., T. Hernaus (2011.) Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi, Zagreb: Novi informator



### *3.1.1. Upravljački procesi*

Upravljački procesi služe kako bi usmjeravali odnosno upravljali poduzećem, u izvođenju procesa sudjeluju menadžeri vrhovne razine kako bi postavili same organizacijske ciljeve te ujedno i implementirali i razvili strategiju radi ostvarenja prethodno postavljenih ciljeva i utvrdili te oblikovali organizacijsku strukturu radi uspješnog upravljanja poslovanjem. Upravljački procesi također pokrivaju proces planiranja, razvoja i budžetiranja, raspodjela i osiguranja resursa te donošenje strateških odluka. Kroz upravljačke procese menadžer upravlja, oblikuje potporne i ključne procese organizacije.

### *3.1.2. Ključni procesi*

Ključni procesi smatraju se vidljivim procesima koji započinju i završavaju s vanjskim kupcima i direktno su uključeni u stvaranje proizvoda ili usluge. Prema obujmu, ključni procesi su široki i povezuju više organizacijskih komponenti jer generiraju najveću vrijednost za cjelokupnu organizaciju i kupce. Ključni procesi su većinom primarno u samom fokusu unapređenja poslovanja organizacije, često se ključni procesi nazivaju kao procesima koji su orijentirani prema kupcima odnosno predstavljaju proizvode finalne potrošnje ili usluge kupcima.

### *3.1.3. Potporni procesi*

Kako bi pružanjem podrške poslovanju poduzeća i nesmetanim odvijanjem upravljačkih te ključnih poslovnih procesa postankom potpornih procesa koji su usmjereni stvaranju zadovoljstva zaposlenika i kupaca unutar te izvan organizacije. Potporni procesi smatraju se tehnološkom potporom, upravljanje ljudskim resursima, računovodstvena podrška te drugi oblici poput korisničke podrške. S obzirom na mogućnost, za segmente navedenog dijela procesa koristi se outsourcing.

## **3.2. Složenost poslovnih procesa**

Uska povezanost uz složenost poslovnih procesa vezan je uz broj poslovnih procesa unutar određene organizacije. Što je veći broj poslovnih procesa, to će oni biti složenije prirode i vrlo vjerojatno međusobno više povezani odnosno uvjetovani i isprepleteni.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 329.

Složenost poslovnih procesa i organizacije moguće je sagledati kroz horizontalnu i vertikalnu dimenziju. Horizontalna složenost odnosi se na procesnu integriranost to jest poput stupnja povezanosti raznih poslovnih procesa istih razina dok vertikalna složenost je vezan uz procesnu hijerarhiju i na način kojim se procesi raščlanjuju s više razine na procese nižih razina. Procesni elementi poput organizacijske strukture poduzeća razlikuju se na elemente viših i nižih reda, procesni elementi se rasprostiru od globalnih procesa do procesnih grupa, procesa, potprocesa i aktivnosti pa sve do zadataka i koraka. U poslovnim procesima postoji te je ujedno i snažno naglašena procesna hijerarhija, dva su različita segmenta razina detaljnosti i sustav decimalne numeracije.

### *3.2.1. Razina detaljnosti*

Završna točka promatranja određene poslovne aktivnosti predstavlja razina detaljnosti unutar neke organizacije. Razina detaljnosti pod pretpostavkom analizira određeni objekt na elementarne dijelove no također podrazumijeva pod grupiranjem elementarnih dijelova u čimbenike višeg reda, radi se o razmjeru ili o strukturnoj razradi poslovnih aktivnosti koja su nužna za razumijevanje i povezivanje napora raznih pojedinca ili određene grupe.

### *3.2.2. Sustav decimalne numeracije*

Tehnika kojom se razlika čini između procesa i potprocesa smatra se sustavom decimalne numeracije, tako možemo unutar složenih i među velikim organizacijskim grupama procesa označavaju brojem 1. dok procesi čine oznaku 1.1., 1.2., 1.3. a nakon toga idući potprocesi označuju se 1.1.1., 1.1.2., 1.1.3. dok kod manjih poduzeća procesi su označeni oznakom 1. dok potprocesi 1.1., 1.2., 1.3.. Tijekom primjene takvog sustava numeracije svaki proces, grupa procesa, zadatak ili potproces moraju imati unikatni broj koji obilježava utvrđivanje razine i tog redoslijeda u odnosu na druge procesne komponente, bez obzira na navedeno procesna hijerarhija mora biti ispoštovana.

## 4. POSLOVNI PROCESI U RESTORATERSTVU

Pružanje usluga prehrane te priprema temelji se na primjeni načela ekonomične i racionalne prehrane koje se postiže uvođenjem određenog stupnja standardizacije. Standardi predstavljaju temelj za povećanje racionalnosti poslovanja, jer povećavaju kvalitetu učinaka, osiguravaju pružanje standardne kvalitete a time pridonose i snižavanju troškova.<sup>10</sup> Standardi u području prehrane ne obuhvaćaju isključivo materijalnu osnovu već i ljudsku aktivnost koja je uključena u procesu pružanja usluge, prema standardima se propisuje kvaliteta usluge prehrane no odstupanja od standarda nisu dozvoljena jer predstavljaju gubitak i grešku u smislu pada prometa, dobitka, gostiju te loših recenzija koje na kraju imaju efekt te na temelju kojih gosti često odlučuju hoće li gost doći posjetiti naš restoran ili neće. Kako bi poslovni rezultat bio što pozitivniji općenito se smatra kako je ponuda isključivo od nekoliko jela za koja se kuhar specijalizirao puno bolja od raznovrsnog i dugačkog prosječnog ili ispod prosječnog asortimana jela. Sve pružene usluge pića i hrane pružene korisnicima moraju biti evidentirane vrijednosno i količinski kako bi se iste mogle naplatiti.

Priprema i pružanje usluge hrane i pića sastoji se od sljedećih poslova: nabavka namirnica i pića i njihovo skladištenje, priprema hrane i pića, posluživanje na ugostiteljski način, naplata potraživanja.<sup>11</sup>

Nabavkom pića i namirnica i skladištenjem započinje planiranjem potrebe za pićem, namirnicama i drugim potrošnim materijalom. Planiranje namirnica zadatak je voditelja kuhara odnosno kuhinje kako bi se znala koja je predviđena potrebna količina unaprijed za nekoliko dana, Nabavku za potrošnim materijalom i pićem provodi voditelj restorana i zatim se kontaktiraju dobavljači, potrebno je pronaći najpovoljnije izvore za nabavu potrebnih namirnica i pića pravovremeno uz što povoljnije uvjete. Pristigle nabavljene namirnice potrebno je skladištiti. Kako se zalihe ne bi gomilale potrebno je postići da se u restoranu nalaze samo potrebna količina predviđenih zaliha, tijekom transporta pažljivo je potrebno manipulirati materijalom kako ne bi došlo do oštećenja. Transport mora se vršiti u adekvatnim prijevoznim sredstvima te uz primjenu visokih

---

<sup>10</sup> Cerović, Z. (2003.) *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 141.

<sup>11</sup> Bunja, Đ (2006.) *Turističko ugostiteljstvo*, Sveučilište u Zadru, raspoloživo na: <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>, str. 31.

standarda higijene. Posluga hrane i pića uključuje pripremu prostorije za poslugu, doček gostiju, smještaj gostiju, ponude i zaprimanje narudžbi, prijenos narudžbi u kuhinju i na bar, preuzimanje pripremljenih pića, preuzimanje pripremljenih jela, posluživanje pića i jela, naplata konzumacije, čišćenje prostorije za posluživanje te obračun prometa.

#### **4.1. Organizacija rada i poslovanja restorana**

Turizam spada u radno intenzivne djelatnosti gdje je veliko učešće ljudskog faktora u obavljanju posla odnosno udio troškova rada poprilično je veći od udjela troškova kapitalne opreme i sirovina. U restoranu kvaliteta usluge ovisi o konobarima koji pružaju usluge posluživanja i ona usluga koja nije kvalitetna ujedno je i najskuplja za restoran.

Osnovni elementi organizacije rada čija je svrha pripremanje i pružanje ugostiteljskih usluga, su:<sup>12</sup>

1. Ljudi – broj, stručna sprema i dob.
2. Sredstva za rad – raznovrsna oprema i alat.
3. Predmeti rada – kvalitetne namirnice i pića i drugo
4. Vrijeme – Svi se navedeni elementi moraju naći u isto vrijeme na istom mjestu.

Organizacija rada je mehanizam putem kojeg se usklađuju djelovanja svih elemenata u jednoj cjelini u kojem više djelatnika ili jedan djelatnik sudjeluje u stvaranju jednog ili više proizvoda s krajnjim ciljem da se postignu najučinkovitiji rezultati u radu. Kako bi stvorili cjelokupni kolektiv zaposlenika koriste se dodatni i razni načini izvora zapošljavanja sezonskih kadrova poput zapošljavanje učenika koji su u ugostiteljskim školama, nezaposleni građani koji traže posao, đaci i studenti. Uz navedeno zapošljavanje, voditelj restorana mora cjelokupni kolektiv povezati u cjelinu i sve njihove različitosti poput nacionalnosti, dobne i spolne razlike uvažavajući identitet i osobnost zaposlenika i povezati u jednu harmoničnu cjelinu koja radi na ostvarivanju ciljeva poslovanja. Neki od čimbenika koji utječu na samu integraciju su zadovoljavanje i ispunjavanje osnovnih motiva za rad, pravilna podjela zadataka, dobra informiranost

---

<sup>12</sup> Zubovič, I., Marošević I. (2009.) Vođenje i organizacija restauracije, Pula: HoReBa, str. 146.

i komunikacija među zaposlenicima, organizacija radnih uvjeta u samom restoranu koja olakšava način rada te ga ujedno i čini ugodnijim. Danas, otežavanje integracije tima vidljivo je pri podjeli stalnih i sezonskih radnika, gdje se javljaju teškoće ulaska radnika u radni kolektiv na početku sezone i odlaska radnika pri kraju sezone. Sezonske radnike u ugostiteljstvu pretežno čine osobe koje su s prebivalištem izvan županije iz koje dolaze, učenici, studenti i strani državljani.

Procedure dnevnih operacija u restoraterstvu vezane su za:<sup>13</sup> pripremne radove u uredu, baru ili restoranu, doček gostiju te smještaj gostiju za stol dok ako mjesto nije rezervirano gostu se nudi mogućnost izbora po želji na neki od preostalih stolova, prezentiranje asortimana restoranske ponude od strane konobara te pomoć u odabiru hrane i pića uz pitanja o jelima, zaprimanje narudžbe i isporuka narudžbe kuhinji, proces pripreme hrane te usluživanje hrane i pića gostu, konzumiranje hrane od strane gosta, ispostavljanje i naplata računa, ispraćaj gostiju, raspripremanje stolova te odnošenje upotrijebljenog inventara ispred gostiju, uređivanje stola pri odlasku gostiju te ponovno postavljanje i priprema za nove goste i na kraju dana obračun i predaja dnevnog prometa.

#### *4.1.1. Organizacija rada kuhinje kao sektora restorana*

Radi funkcionalnosti i organizacije moderne kuhinje potrebno je dovoljno prostora za kuhinjski blok, potrebna odgovarajuća oprema, kvalificirano osoblje i moderni tehnički uređaji. Važno je naglasiti kako sanitarno higijenski koncepti su uključeni u gradnju same kuhinje odnosno mjesta pripreme hrane te moraju biti raspoređena pravilno i funkcionalno prema samom procesu pripreme jela tako da ne dolazi do kontaminacije među poluproizvodima, sirovina te gotovih jela odnosno dijelovi kuhinje u kojima se provodi odvojen proces moraju biti dovoljno prostorno razdvojeni. Kuhinju dijelimo na četiri prostorije: Prostorija za zaprimanje i čuvanje namirnica, prostorija za pripremu namirnica, pomoćna prostorija te prostorija za osoblje i administraciju.

Radi zaprimanja i čuvanja namirnica tako da bi se spriječilo njihovo kvarenje i očuvala njihova prehrambena vrijednost potrebno je osigurati prostorije čuvanja namirnica, očuvati odgovarajuću vlažnost i temperaturu potrebnu za kvalitetu namirnica.

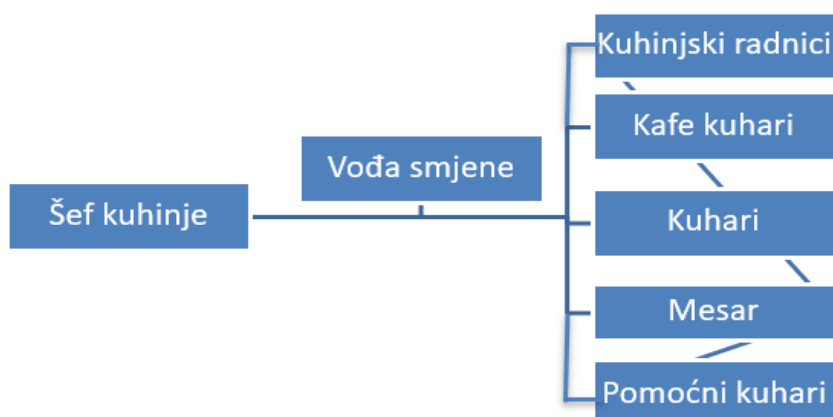
---

<sup>13</sup> Barjaktarović, D. (2021.) Organizacija poslovanja u restoraterstvu, Beograd: Univerzitet Singidunum. Dostupno na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/43785-organizacija-poslovanja-u-restoraterstvu> , str. 217.

Prostorije za čuvanje namirnica dijele se na prostoriju za suhe namirnice i prostorija za lako kvarljive namirnice. U prostoriji za pripremu namirnica potrebni su specijalni strojevi za zasebnu obradu pojedine vrste namirnica i potrebna je mogućnost kretanja namirnica od jedne prostorije za obradu do druge prostorije, podjela je napravljena prema prostoriji za obradu mesa i prostoriji za obradu povrća. Pomoćne prostorije su neizostavni dio kuhinjskog trakta te se među njih ubraja pripremnica, praonica bijelog suđa te praonica crnog posuđa. Pripremnica je smještena točno između prostorije za pripravljanje jela i blagovaonice i razdvojena je toplim i hladnim stolovima. Funkcija toplih i hladnih stolova je održavanje topline jela do trenutka preuzimanja gotovog jela od strane konobara i obavljanje posluge, također u pripremnici nalaze se ormari s ostalim priborom za posluživanje. U prostorijama za administraciju nalaze se prostorija voditelja kuhinje, prostorija kuhinjskog blagajnika te blagovaonica za osoblje i sanitarne prostorije.

Organizacija radnog procesa u kuhinji je standardizirana i uhodana. Kako bi kuhinja odgovarala u svojoj namjeni, osoblje mora biti različitog profila i stručne izobrazbe. Uz psihološko i fizičko zdravlje osobe koje rade s hranom u kuhinji moraju biti i epidemiološki zdravo odnosno ne smiju imati parazitske ili zarazne bolesti koje mogu se dobiti prijenosom hrane to jest ne smiju biti kliconoše bolesti jer u suprotnom poprilično lako dođe pojava zarazne bolesti ili samog trovanja hranom što ima izrazito ozbiljne posljedice na rad restorana.

*Slika 4. Organizacija odjela kuhinje u restoranu*



Izvor: Ružić, P. (2006.) Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j Višnjan

Osoba koja snosi najviše odgovornosti u kuhinji je upravo šef kuhinje, naime on mora imati potrebne organizacijske sposobnosti i upoznat s tehnologijom za pripremu namirnica u gotova jela, poslovanje nabave, skladišno poslovanje te ostale osnovne probleme iz djelatnosti ugostiteljstva.

U odsutnosti šefa kuhinje voditelj smjene je tu kao zamjenik i preuzima odgovornost u sveukupnom vođenju poslova kuhinje. Organizira i rukovodi osobljem u kuhinji u svojoj smjeni. Vodi računa o kvaliteti i o količinama namirnica u skladištu. Obavlja kuharske poslove ako je opterećenje posla veliko, odgovoran je za čistoću kuhinje i kuhinjskih uvjeta. Vodi brige o inventaru u kuhinji, opremi, uređajima i kontrolira ispravnost i pravilno korištenje istih. Uvodi, upoznaje s poslom i zadacima nove zaposlenike.

Kuhari vrše obradu svih vrsta namirnica, pripremaju sva jela, angažiraju obroke i pomažu pri izdavanju jela po narudžbi. Prema jelovniku pripremaju potrebnu količinu namirnica potrebnu za kuhanje, kuhaju jela za ukus, izvršavaju ostale poslove koje su naređene od strane rukovoditelja. Pravilno i savjesno koriste kuhinjski inventar, opremu i uređaje.

Kafe kuhari pripremaju raznu vrstu jednostavnih jela i toplih napitaka za doručak. Bave se svakodnevnom pripremom planirane količine namirnica, pripremaju razne vrste doručaka i odgovaraju za kvalitetu i količinu. Pripravljaju raznu vrstu toplih i hladnih napitaka te pripremaju sve vrste narezaka i kolače.

Mesar s obzirom na jelovnik i očekivanu potražnju priprema potrebnu količinu mesa i mesnih prerađevina za kuhanje pazeći da je meso izvrsne kakvoće, obrađuje meso usitnjavanjem, rezanjem ili obrađivanjem. Provodi sastavljanje nabavne liste za svoj kuhinjski odjel te skladišti meso u hladnjači.

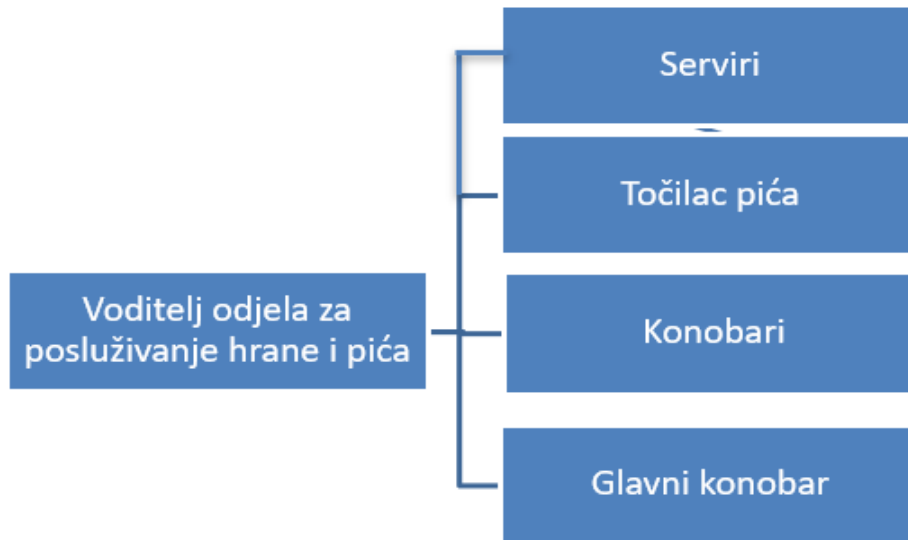
Pomoćni kuhari pomažu kuharima u pripremi raznih namirnica i proizvoda te pomažu pri kuhanju svih jela, također pomažu tokom pripremi potrebne količine namirnica, usitnjavaju i obrađuju namirnice do završne obrade. Pomažu u preuzimanju namirnica od dobavljača, kuhaju jednostavna jela, pripremaju namirnice za kuhanje i dodatno obavljaju druge poslove iz djelokruga rada po nalogu voditelja kuhinje.

Kuhinjski radnici donose namirnice i preuzimaju ih iz skladišnog prostora, pomažu pri skladištenju i iskrcaju robe, čiste voće, povrće te peru namirnice za pripremu jela, pomažu kuharima pri izvršavanju jednostavnih zadataka, vode brige o pranju i održavanju kuhinjske opreme, održavaju čistoću ambalaže i kanta za smeće.

#### 4.1.2. Organizacija rada odjela za posluživanje hrane i pića u restoraterstvu

Kao i u kuhinji i u odjelu za posluživanje hrane i pića postoji organizacijski sustav koji je hijerarhijski određen.

Slika 5. Organizacija odjela za posluživanje hrane i pića



Izvor: Ružić, P. (2006.) Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j Višnjan

Voditelj odjela za posluživanje hrane i pića snosi odgovornost za upravljanja objektom, rukovođenje osobljem i efikasnim poslovanjem. Voditelj odjela podređenima dodjeljuje zadatke i ujedno provjerava obavljaju li se točno i valjano u skladu s pravilima i standardima i svoj rad tima koordinira sa kuhinjskim osobljem. Vodi brigu o nužnim sredstvima za rad, čistoći i ispravnosti uređaja, instalacijama i urednosti restoranskog osoblja. Voditelj također snosi odgovornost za restoranski inventar i brine o razumnoj potrošnji potrošnog materijala, vodi evidencijsku listu o dolasku radnika na posao. Odgovoran je za red i rješava sve nesuglasice između restoranskog osoblja. Osigurava i uvodi zdravstvene i sanitarne standarde također obavlja sve ostale poslove prema zahtjevu neposrednog rukovoditelja.

Nakon voditelja odjela sljedeći po redu je glavni konobar koji uslužuje goste tijekom boravka u restoranu. Glavni konobar priprema salu i ured za početak rada, za posebne



obroke priprema rajon, zaprima narudžbe i blokira ih u kuhinji, na šanku, blagajni i ujedno servira jelo gostima. Vodi brigu te je odgovoran o razbijenom inventaru, brine se o nabavi i zamjeni novog inventara provođenom preko voditelja odjela za posluživanje hrane i pića, rješava reklamacije gostiju, upućuje nove djelatnike i učenika te ih obuhvaća i ujedno i obračunava novac i dnevni utržak uz svakodnevno suradnju s voditeljem odjela za posluživanje hrane i pića.

Konobari uslužuju goste s hranom i pićem tijekom njihovog boravka u restoranu i pripremaju stolove za koje su zaduženi. Serviraju juhe, predjela, glavna jela, salate, deserte, pića i napitke, naručuje piće od šanka te hranu od kuhinje i naplaćuju pružene usluge. Prikupljaju inventar, vrše pospremanje, spremanje stolova i stolica nakon obroka uz izvršavanje drugih poslova koje su dobivene od neposrednog rukovoditelja.

Točilac pića izdaje napitke i pića prema narudžbi gostiju te zaprima razne vrste pića i ostalu robu potrebnu za šank uz vođenje odgovarajuće dokumentacije ujedno odgovoran je i za financijsko poslovanje šanka. Naručuje, zaprima, kontrolira robu te se brine o dovoljnoj količini robe. Zaprima blokirane narudžbe od konobara na šanku, uz vođenje brige o inventaru u svom djelokrugu. Priprema te izdaje pića konobarima pazeći na kvantitetu i kvalitetu istih. Brine o čistoći radnog prostora, aparata i uređaja na šanku. Odgovoran je za spremanje i čuvanje ambalaže, prisustvuje kod inventure na šanku i brine o osobnoj urednosti.

Serviri pripremaju, čiste i brišu inventar za posluživanje i pospremaju prostor, uklanjaju prljavo i postavljaju čisto restoransko rublje. Pomažu konobaru pri posluzi gostiju jelom i pićem, vode brigu o čistoći inventara i prostoru za usluživanje, raspremaju stolove nakon jela, vode brigu o osobnoj higijeni i profesionalno se odnosno ljubazno i pristojno ponašaju prema gostima, uz navedeno vrše i druge poslove po nalogu voditelja

#### **4.2. Poslovni proces nabave u restoraterstvu**

Identifikacijom potrebe nabavljenih sastojaka te procjenjivanjem koliki je trošak željene nabavljene robe također ovisno o jelovniku koji je u ponudi. Unaprijed je potrebno procjenom količine potrebnih sirovina za pripremu hrane za određeni vremenski period. Takvim načinom nabave osigurava se količina optimalne zalihe uskladištenih namirnica za objekt te ovisno o količini koja je preostala tako se namirnice uvijek naručuju kako bi imali idealnu količinu. Osiguranjem sirovina ili namirnica koje naručujemo da su zdravstveno ispravne, potrebno je odabrati prikladnog dobavljača

za kojeg smo sigurni da namirnicama i hranom upravlja na siguran način. Tijekom postupka odabira dobavljača neke od preporuke su da dobavljač je registriran za vlastitu djelatnost te skladišti, transportira, pakira i sigurno rukuje s namirnicama i hranom radi zdravstvene ispravnosti ujedno utvrđujući kako dobavljač ima sustav kontrole također u procesu odabira dobavljača poželjno se i raspitati kod drugih ugostitelja o preporukama za dobavljača. Nakon pregovora sa željenim dobavljačem slijedi sklapanje kupoprodajnog ugovora o nabavi robe ako su pregovori uspješni, kupoprodajni ugovor može se pismeno ili usmeno sklopiti. U ugovoru mora biti navedeno jasnoćom što i koja stranka ugovora je dužna napraviti u korist druge stranke koja je potpisnik ugovora. U ugovoru je važno navesti bitne elemente ugovora:<sup>14</sup> vrsta i kvaliteta robe, količina robe, cijena robe ili usluga, vrijeme i način plaćanja, kazna (sankcije) za neizvršenje pojedine točke ugovora. Uz navedene točke, druge točke ugovora mogu biti: dogovoren istovar i utovar, plaćanje prijevoza, osiguranje robe tijekom prijevoza, sanitarni pregled robe te carina.

Ugostitelji započinju proces nabave nabavkom potrebnim brojem određenih namirnica s dobavljačem te bi opis nabave trebao bi biti jasan i temeljit i sastoji se od imena proizvoda, kataloškog imena proizvoda, količinu namirnica, rok za isporuku te dodatne napomene vezane uz kvalitetu samog proizvoda. Nakon nabave proizvoda, slijedi logistički proces transporta hrane gdje vozila i spremnici moraju biti održavani i ispravni uz prikladnu potrebnu higijenu, prijevozno sredstvo dobavljača ili ugostitelja ne smije se koristiti za prijevoz bilo kojeg drugog proizvoda jer u suprotnom može doći do kontaminacije same hrane i ako se prevozi različita vrsta hrane istodobno, mora biti fizički odvojena kako ne bi došlo do kontaminacije, spremnici su označeni tako da je vidljivo kako su isključivo za prijevoz hrane i koriste se prijevozna sredstva koji imaju poseban režim temperature moraju biti takvi da se hrana može održavati na određenoj temperaturi. Na prijemu robe potrebno je pratiti kriterije koji jamče zdravstvenu ispravnost hrane poput stanja prijevoznog sredstva poput čistoće prijevoznog sredstva, dovoljna fizička udaljenost tijekom prijevoza između sirovina kako ne bi došlo do kontaminacije, opskrbljenost mjeračima temperature te omogućen temperaturni način prijevoza hrane gdje je to potrebno. Zahtjevi sa samu hranu poput namjenske

---

<sup>14</sup> Zubovič, I., Marošević I. op. Cit., str. 156.

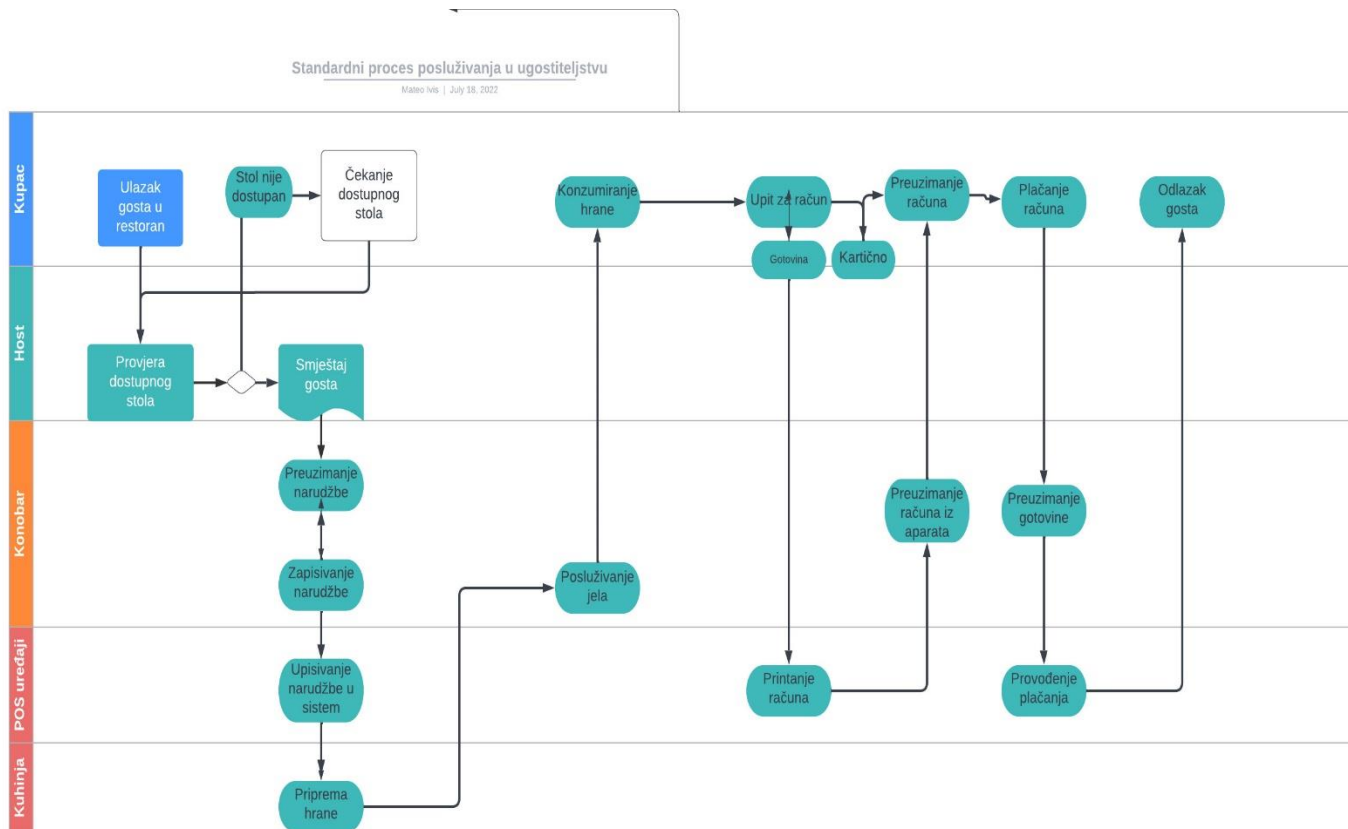
ambalaže, istaknute deklaracije, odgovarajuća kvaliteta i klasa, potvrda o zdravstvenom pregledu ako je pošiljka nabavljenog proizvoda koja je porijeklom životinjska. Prilikom zaprimanja robe dostava hrane se odvija u prostoru odvojenim od kuhinjskog dijela te dostavljači ne bi trebali ulaziti u skladišne i kuhinjske prostore, hrana koja zahtijeva specifičnu temperaturu nužno ju je pri dostavi odložiti na navedenu temperaturu i ako se hrana prepakira iz originalnog dijela pakiranja u posude nužno je sačuvati deklaraciju samog proizvoda. Nakon dostave, izvršenja obaveza propisanim ugovorom u slučaju loše kvalitete nabavljenog proizvoda moguće su reklamacije, proizvod se mora propisno skladištiti te na kraju cjelokupnog procesa ako ugovorom nije određeno ranije plaća se račun dobavljača.

#### **4.3. Poslovni proces posluživanja u restoraterstvu**

Poslovni proces restorana razvija se u više etapa poput pripremnih radova, prihvata i smještaja gostiju, zaprimanje narudžbe, dostava narudžbe kuhinji, serviranje, naplata pruženih usluga. Pripremni radovi spadaju u radove pri kojima se priprema prostorija, postavljaju se stolovi, stolnjaci, poravnavaju se sjedala te se postavlja pribor i uređuje prostorija kako bi bila spremna za nadolazećeg gosta. Prije otvaranja potrebno je pripremiti stolove, dočekuju se gosti i gostu se pomaže kod odlaganja odjeće i predlaže se izbor mjesta sjedanja. Nakon što gosti zauzmu mjesto, gostu se nudi jelovnik i vinska karta i daje se dovoljno vremena kako bi se gost odlučio o svojem izboru, nakon odabira jela i pića gosta preuzima se narudžba i upisuje se u blok narudžbi i dostavlja se kuhinji. Prilikom iščekivanja hrane, gostu se donosi piće te nakon što je jelo spremno konobar dostavlja jelo gostu. Kako bi provjerili zadovoljstvo kupca s jelom, gosta se upituje jeli sve u redu. Nakon završetka obroka s obzirom na naručene proizvode provodi se obračun i naplata pružene usluge koja može biti gotovinska i negotovinska odnosno kartična. Prilikom plaćanja, gosta se još jednom upita o pruženoj usluzi jeli sve bilo u redu dajući do znanja gostu kako je objektu bitna visoka razina pružene usluge te se upituje gosta o povratnoj informaciji odnosno ima li nešto što bi htjeli promijeniti u samoj usluzi, gost može no isto nije obavezno ako je zadovoljan s uslugom dati napojnicu, u slučaju da gost nije zadovoljan s pruženom uslugom te ima primjedbe u tom slučaju voditelj restorana zaprima reklamaciju te se također žalbe mogu dati pismenim prigovorom pri čemu je ugostiteljski objekt dužan odgovoriti u zakonskom roku od petnaest dana od zaprimljenog prigovora i u prostoru

ugostiteljskog objekta potrebno je vidljivo istaknuti obavijest o načinu podnošenja prigovora.

Slika 6. Standardni proces posluživanja u ugostiteljstvu



Izvor: Izrada autora prema Ružić, P. (2006.) Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j Višnjan

## **5. OPTIMIZACIJA I RACIONALIZACIJA POSLOVNIH PROCESA**

Optimizacija poslovnih procesa smatra se ciljanim redizajniranjem osnovnih poslovnih procesa radi povećanja efikasnosti i osiguranja individualnih procesa te cjelokupne strategije i ciljeva organizacije. Optimizacija pojedine jedinice procesa može donijeti zaradu u određenom odjelu no zapravo ako proces i organizacijska jedinica šire svoje napore na cjelokupnu organizaciju mogu uvidjeti značajnu prednost uz pružanje bolje usluge i podrške stvaranjem efikasnijeg cjelokupnog poslovanja.

Racionalizacijom se smatra segment u procesu poslovanja koji se reducira radi maksimalizacije profita. Optimizacija i racionalizacija započinje identifikacijom odnosno analizom pokušavajući saznati koji dio poslovnog procesa stvara probleme u poslovanju poduzeća, potrebno je saslušati povratnu informaciju zaposlenika te jasno definirati željene ciljeve koje želimo dobiti iz ciljanog segmenta to jest želimo li navedeni dio procesa redizajnirati ili reducirati. Detaljnom analizom svakog dijela procesa i procjenom funkcioniraju li određeni dijelovi procesa u skladu s očekivanjima ili ih je potrebno optimizirati. Nakon procesa analize započinje se s implementacijom i u navedenom koraku potrebno je pojednostaviti svaki dio procesa uz smanjenje zastarjelih funkcija poput zastarjelog softwera ili nepotrebnih dodatnih koraka u procesu. Zadnji korak u procesu je korak praćenja, određenom dijelu radnika potreban je određeni period kako bi se navikli na novi proces. U zadnjem koraku potrebno je pratiti napredak i izvođenje novog procesa i koristiti priliku za komuniciranje s djelatnicima u vezi novog procesa i povratnu informaciju kako bi uvidjeli ako je dio toga potrebno promijeniti u hodu. Optimizacijom stvara se minimiziranje korištenja materijalnih i ljudskih resursa odnosno minimiziranje utroška u određenom vremenu radi maksimalizacije profita, kriterij za utvrđivanje i nalaženje optimuma su načelo produktivnosti, načelo ekonomičnosti, načelo rentabilnosti, načelo profitabilnosti ili idealna kombinacija svih navedenih načela.

### **5.1. Analiza i racionalizacija procesa posluživanja**

Prije provođenja racionalizacije poslovnog procesa mora se provesti analiza. Pristup je analizi faktora racionalizacije procesa posluživanja identičan pristupu analizi faktora procesa proizvodnje i procesa posluživanja, a obuhvaća postupke:<sup>15</sup> utvrđivanje

---

<sup>15</sup> Avelini Holjevac, I.,(1998.) Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 412.

obilježja pojedinog radnog postupka, izdvajanje relevantnih faktora, analizu pojedinog faktora, prijedlog mjera za povećanje racionalnosti pojedinoga radnog postupka.

Proces posluživanja koji se sastoji od šest koraka, proces čini pripremanje prostorija i osoblja za posluživanje, smještaj i doček gostiju, ponuda, zaprimanje narudžbi i upisivanje narudžbe, preuzimanje i posluživanje gotovih jela i pića, naplaćivanje posluženih jela i pića i završnih radova obračuna dnevnog prometa.

Postupak pripreme prostorije čini poravnanje te postavljanje stolova i stolica, prostiranje stolnjaka, postavljanje sitnog inventara i pribora za jelo. Faktori o kojima ovisi uspjeh postupka su poštivanje profesionalnih standarda, organizacija rada, znanje, zalaganje i spretnost radnika. Proces ponude i zaprimanja narudžbi od gostiju sadrži ujedno i elemente prodajne aktivnosti te je konobar ujedno i prodavač jela i pića, gostima nudi kao dio ponude i prodaje postojeći asortiman. Racionalizacija navedenog dijela odnosi se na usklađivanje mogućnost ponude i želja gosta te do izražaja dolazi konobar i njegove vještine, zalaganja i znanje. Preuzimanje gotovih jela i pića obavljaju se u konobarskoj pripremnici i faktori koji utječu na racionalnost postupka su smještaj pripremnice, opremljenost pripremnice i organizacija rada. Organizacija rada treba omogućiti sinkronizaciju rada u kuhinji, pripremnici i točioni pri čemu se hodanje te nepotrebno čekanje konobara i gostiju može eliminirati ili svesti na minimum i čime se smanjuje zamaranje konobara i otklanja nelagoda kod gostiju kao uzrokom čekanja.

Racionalnost posluživanja ovisi o načinu posluživanja i prema načinu poslovanja s obzirom na to da određuje vrijeme i kvalitetu posluživanja a ujedno i racionalnost. Naplatom usluženih jela i pića koja se provodi na kraju usluge, račun ispostavljen gostu mora odgovarati pruženim uslugama i nastojati također da se eliminiraju prigovori gosta, faktor racionalnosti je profesionalizam i korektnost konobara uz organiziranu kontrolu. Završnim radovima odnosno poslovima pripada ispraćaj gosta i uređenje stola za ponovno posluživanje uz obračun dnevnog prometa koji bi trebao biti organiziran tako da bi ažuran financijski i materijalni obračun poslovanja te kontrolu i analizu kao rezultat poslovanja.

Mjere putem kojih se nastoji eliminirati negativni utjecaji i stvoriti pozitivni utjecaji rada moguć je mjerama vezanim za organizaciju rada, normiranjem rada te standardizacijom postupaka također je moguć mjerama stimuliranja rada, zalaganja i stvaranjem pogodnije klime na poslu. Mjere koje se mogu primijeniti kako bi se

analizirali radni postupci su metode snimanja rada ili metoda trenutnog zapažanja ovisno o podacima koji se žele dobiti.

Rezultati analize daju sliku gubitaka ili strukture rada odnosno vrijeme koje radnik provede na poslu no ne radi zbog čekanja (jelo nije spremno za serviranje, nema gostiju ili prazan hod). Normiranjem rada djelatnika u procesu posluživanja ovisi o načinu poslovanja također ovisno o kategoriji ugostiteljskog objekta. Normativi koji se mogu odrediti čine određivanje vremena potrebno za posluživanje po jednom gostu ili normiranjem broja gostiju koji jedan konobar može poslužiti u jednom satu, određivanjem broja stolova koje poslužuje jedan konobar, planiranjem veličine prometa po jednom konobaru. U restoraterstvu najčešći način normiranja je planiranje prometa po jednom konobaru. Normiranjem rada omogućuje se mjerenje individualne efikasnosti rada te tako se stvaraju uvjeti za nagradu prema rezultatima rada i radu. Povećanje plaća osoblja i kvalitete rada, mjera je u radu koja može doprinijeti povećanju efikasnosti i zadovoljstvu radnika. Standardizacijom postupka u procesu posluživanja obuhvaća propisivanje ponašanja konobara prema gostu i propisivanje načina obavljanja pojedinog postupka, boljom iskoristivošću vremena smanjuje se gubitak zbog nepotrebnog praznog hoda i povećava se kvaliteta procesa posluživanja. Stimuliranjem može se postići putem mjera kadrovske politike odnosno planiranjem promicanja djelatnika u skladu s njegovim sposobnostima i ambicijama, organizacija stručnog usavršavanja djelatnika. Stvaranjem pogodne klime na radu.

Izračunavanje se korištenja kapaciteta usluge prehrane obavlja pomoću pokazatelja<sup>16</sup>

$$\% \text{ korištenja kapaciteta restorana} = \frac{\text{broj posluženih gostiju} \times 100}{\text{broj gostiju koji se mogu poslužiti}}$$

Broj gostiju koji se mogu poslužiti dobiva se izrazom:

$$\begin{aligned} & \text{Broj gostiju koji se mogu poslužiti} \\ & = \text{broj sjedala} \times \text{koeficijent frekvencije gostiju} \end{aligned}$$

Koeficijent frekvencije čini broj gostiju koji mogu biti posluženi na jednom sjedalu u određenom vremenu te se utvrđuje snimanjem, restorani koji poslužuju po jelovniku imaju duže vrijeme posluživanja po gostu te je frekvencija zauzetosti niža dok je

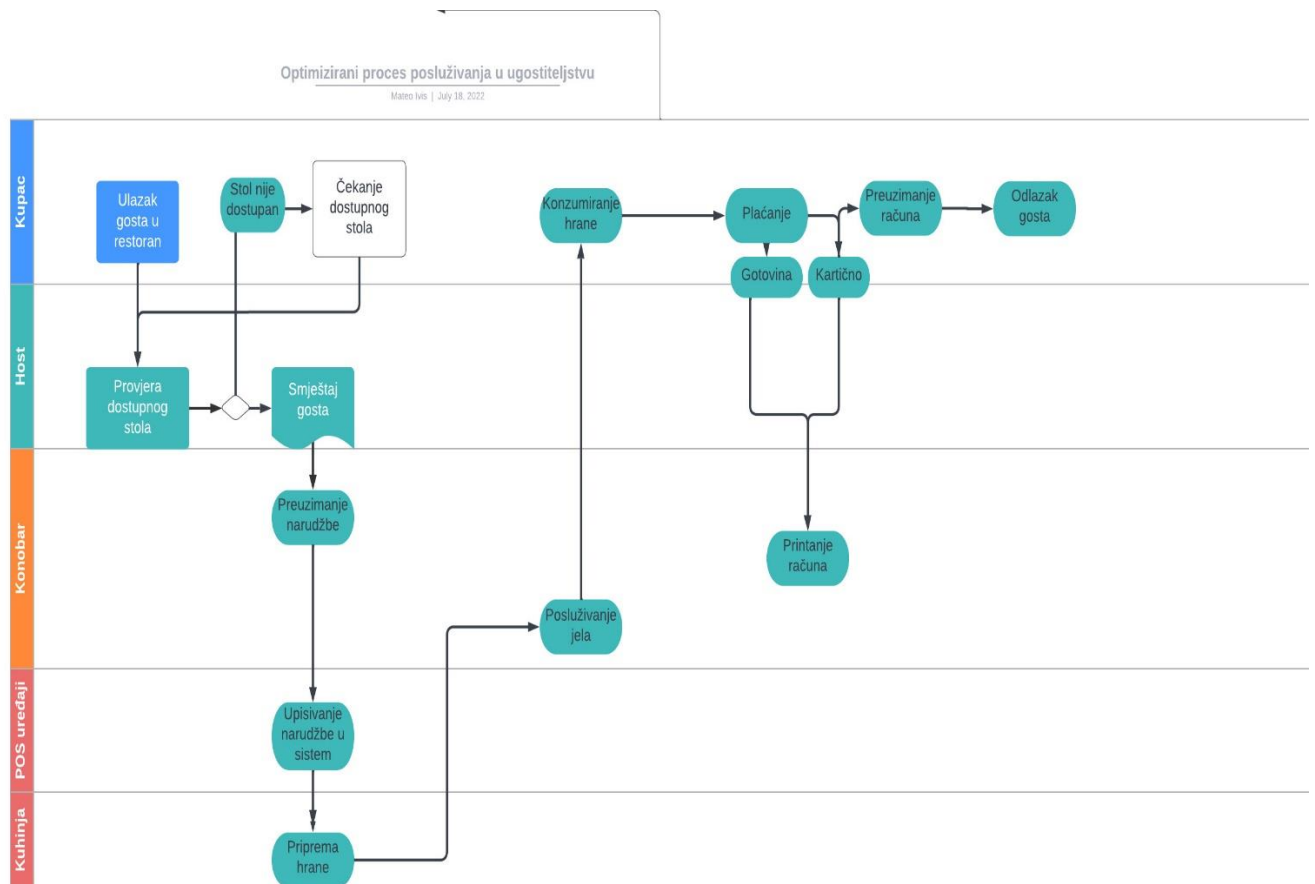
---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 415.

obrnuto u fast food restoranima gdje je velika frekvencija radi kraćeg vremena posluživanja.

Pod primjerom racionalizacije poslovnog procesa u posluživanju usluge moguće je smanjenjem nepotrebnih koraka koji spadaju u standardnu uslugu posluživanja što je vidljivo na sljedećoj slici.

Slika 7. Racionalizirani proces posluživanja u ugostiteljstvu



Izvor: Izmijenjena izrada autora prema Ružić, P. (2006.) Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j Višnjani

U usporedbi napravljenoj između slike 6. (str. 21) i slike 7. standardnog procesa posluživanja u ugostiteljstvu vidljivo je kako uvijek ima prostora za manevriranje, ubrzanje i racionaliziranje usluge na zadovoljstvo djelatnika i gosta. Stvaranjem standardiziranim načinom rada djelatnik zna postupak no ono što je potrebno u klasičnom restoranu je ostvariti visoko kvalitetnu personaliziranu uslugu prema svakom gostu. Način na koji se usluga može racionalizirati je ako stol nije dostupan



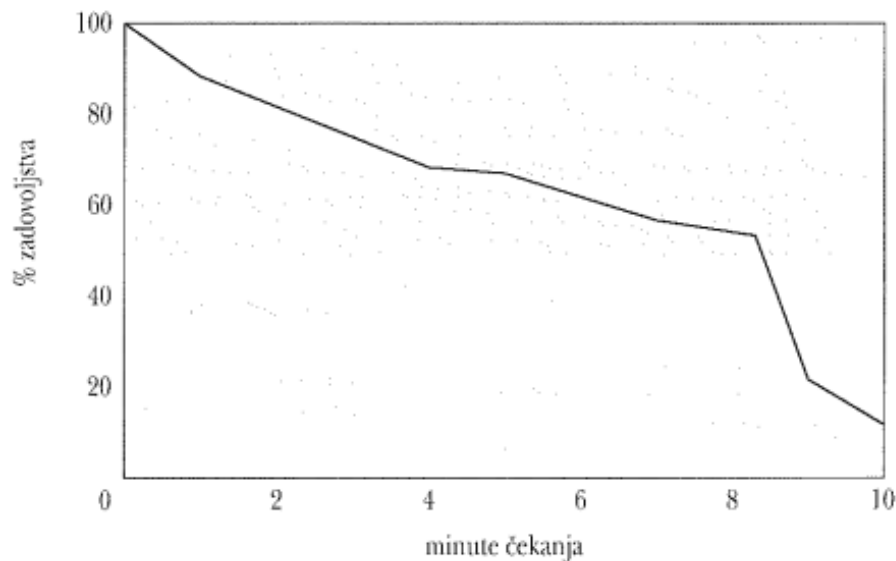
te je poznato prosječno vrijeme čekanja gosta veće od 30 minuta moguće je implementirati funkciju softwera načinom gdje uzimanjem broja gosta šalje se poruka gostu kada se stol oslobodi što ujedno i daje priliku gostima da budu za šankom ili u baru na piću. Dolaskom gosta za stol i primjerom korištenja QR koda koji je vidljiv na stolu, skeniranjem mobitelom i nakon odabira željenog jela konobar zaprima narudžbu i tijekom zaprimanja također zapisuje u sustav što automatski kuhinji daje obavijest o naručenom jelu, zaprimanjem narudžbe u kuhinji započinje proces kuhanja, nakon pripremljenog jela ovisno o redosljedu naručenih jela nadalje konobar poslužuje jelo te gost konzumira jelo nakon čega se plaća pružena usluga gdje konobar na licu mjesta ima uređaj putem kojeg printa račun te se ne mora vraćati natrag na blagajnu kako bi isprintao isti. Gost plaća kartično ili gotovinski i preuzima račun za pruženu uslugu. Načinom kontrole kvalitete usluge i mjerenjem koristi se upitnik koji gosti mogu ispuniti kao povratnu informaciju za pruženu uslugu odnosno što im se nije svidjelo u načinu posluge te na temelju toga voditelj restorana u slučaju istih pozitivnih ili negativnih povratnih informacija može u hodu provoditi racionalizaciju ili promjenu koraka usluge restorana radi fleksibilnosti usluge te orijentiranošću prema zadovoljstvu kupaca.

## **5.2. Optimizacija procesa posluživanja**

Velikim udjelom rada u procesu posluživanja cilj optimizacije može biti: utvrđivanjem idealnog broja radnika kako bi se maksimalizirali učinkovitost u radnom vremenu, utvrđivanjem optimalne strukture i rasporeda radnika na određene zadatke kako bi se maksimalizirale ukupne individualne efikasnosti. Pri utvrđivanju idealnog rasporeda u obzir se uzima kako nisu svi radnici jednako efikasni u obavljanju određenog zadatka što zbog spretnosti, iskustva, razlike u znanju ili motivaciji. Navedenim problemom može se riješiti testiranjem individualnih efikasnosti. Individualnu efikasnost u procesu posluživanja može se mjeriti utroškom vremena potrebnim za izvršenje usluge i ostvarenim prometom odnosno brojem posluženih obroka u određenom vremenu, uz to se traži odgovarajuća kvaliteta pružene usluge. Radnici s najvećom efikasnošću raspoređuju se na složenije poslove koji zahtijevaju brzinu i kvalitetu izvršenja, primjerice posluživanje velikog broja večera ili ručka u određenom vremenu. Kako bi navedeni proces bio optimalan mora se odrediti idealan broj konobara radi minimalizacije utroška rada i maksimalizacije korištenja radnog vremena a da gosti ne čekaju duže od potrebnog vremena posluživanja te da su svi posluženi. Mogućnost povećanja uspjeha procesa posluživanja vezane su s mogućnostima povećanja

uspješnosti procesa pripreme jela. Elementi kvalitete i povećanja uspješnosti čine kvaliteta i prezentacija jela, atmosfera i ambijent, asortiman jela i pića, vrijeme čekanja na uslugu i naplatu, ljubaznost, efikasnost i uslužnost, personalizacija usluge, urednost i dekorativnost, okoliš restorana, mogućnost parkiranja vozila.

*Slika 8. Učinak vremena čekanja i zadovoljstva gostiju*



Izvor: Avelini Holjevac, I. (1998.) *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Slika prikazuje odnos između zadovoljstva odnosno nezadovoljstva gostiju i vrijeme čekanja usluge. Gosti su zadovoljni kada nije potrebno čekati na uslugu do osme minute čekanja kada je vidljivo da zadovoljstvo gosta opada.

Restoraterstvo kao dio uslužne djelatnosti ima mnoge zapreke u radu i provođenju poslovnog procesa, ugostitelji su primorani inovirati, implementirati i optimizirati poslovne procese zbog veće produktivnosti i efikasnosti, današnja problematika u ugostiteljstvu je manjak zaposlenika koji su voljni raditi u ugostiteljstvu. Uz zapošljavanje, organizacija rada i rasporeda dio je procesa koji voditelju oduzima određeni dio vremena tjedno ili mjesečno radi rađenja novog rasporeda uz želje djelatnika za određenim smjenama te svakodnevne nove izmjene mogu često dovesti do pomutnje među voditeljem i zaposlenicima te i međusobnih konflikata, način kojim se to može izbjeći poput korištenja softwera za izrađivanje rasporeda koji daje

obavijesti o otvorenim dodatnim smjenama među kojima se i zaposlenici mogu međusobno mijenjati za smjene i slobodne dane a sve se nalazi unutar jedne aplikacije, testiranjem efikasnosti te pronalaženjem idealnog rasporeda zaposlenika na radnom mjestu možemo svesti potreban i optimalan broj radnika kako bi povećali produktivnost i kvalitetu rada. Gledajući iz perspektive gosta važno je da čekanje na uslugu bude kratko te ako se taj zahtjev zadovolji tako da se poveća broj konobara to za restoran znači povećanje troškova rada. Potrebno je pronaći optimalnu ravnotežu između broja konobara i predviđenih dolazaka gostiju. S obzirom na to da je restoraterstvo djelatnost u kojoj je sve brzo tempirano, neke korake u poslovnom procesu potrebno je izmijeniti ili eliminirati u koraku poslovnog procesa kako bi efikasnost i produktivnost po radniku postala veća naravno uz povećanje prihoda i balans prometa po radniku.

### **5.3. Mjerenje rezultata pomoću procesa kontrolinga**

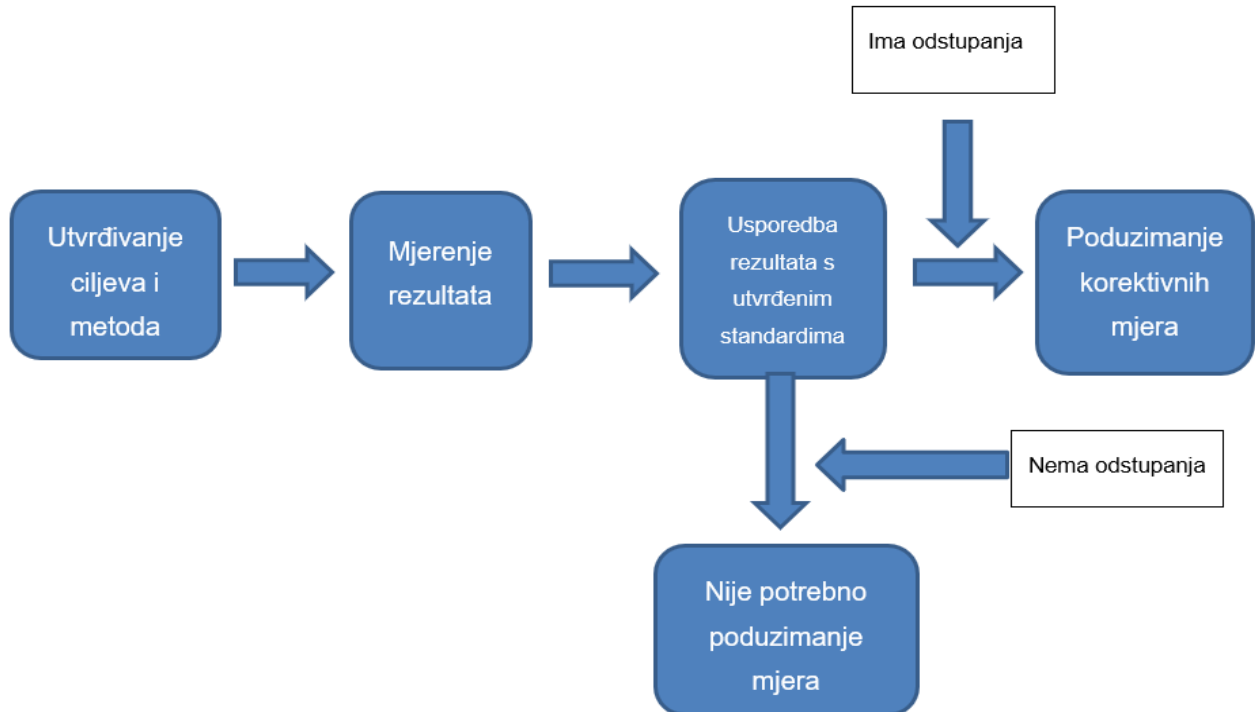
Proces kontrolinga osigurava da se planirane i stvarne aktivnosti podudaraju. Kontroling je trajan proces kroz koji voditelj održava da je poduzeće na planiranom i pravom putu. Cilj je kontrole da otkrije slabosti i pogreške kako bi se spriječila značajna odstupanja od plana ali i da na vrijeme upozori na potrebne korekcije ili u planu ili u samom procesu izvršenja planskih zadataka.<sup>17</sup> Kako bi se znalo što je potrebno kontrolirati moraju se utvrditi metode i standardi za mjerenje rezultata, mjerenje rezultata i mogućnosti poduzeća, usporediti ostvarene rezultate s utvrđenim standardima te poduzimanje korektivnih mjera akcije. U početnoj fazi nakon optimizacije već s utvrđivanjem standarda i metoda mjerenja rezultata koji je ujedno dio faze planiranja optimizacije, mjerenjem rezultata te mogućnosti organizacija smatra se da se svi standardi prikažu u različitim oblicima poput količinski, postotno, vremenski ili vrijednosno. Pri usporedbi ostvarenih rezultata potrebno je identificirati odstupanja, poremećaje ili probleme u procesu te se poduzimaju akcije. Voditelj poduzima korektivne aktivnosti u hodu ili ako odstupanja nema onda se dozvoljava da se aktivnosti provode na započeti način. Razlog definiranja standarda je kako bi zaposlenici shvatili što se očekuje od njih i na koji način će radnik biti valoriziran,

---

<sup>17</sup> Dobre, R. (2003.) Menadžment ugostiteljstva, Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment, str. 107.

također mjerenje rezultata može biti faza kontrole koja se stalno provodi no također može biti povremen poput faktora iznenađenja.

Slika 9. Proces kontrolinga



Izvor: Izmijenjena izrada autora prema Dobre, R. (2003.) Menadžment ugostiteljstva, Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment, str. 109.

Na navedenoj slici prikazan je proces kontrolinga koji započinje utvrđivanjem ciljeva i metoda nakon utvrđivanja dolazi do mjerenja rezultata i uspoređuje se rezultat s utvrđenim standardima, ukoliko ima odstupanja u procesu poduzimaju se korektivne mjere dok ukoliko nema odstupanja u procesu nije potrebno poduzimanje mjera.

## 6. MJERENJE PRODUKTIVNOSTI RADA U RESTORATERSTVU

### 6.1. Produktivnost i ljudski resursi – optimizacija procesa i rada

Produktivnost rada je značajan pokazatelj gospodarskog razvoja i ekonomske uspješnosti koji doživljava promjene u tržišnim uvjetima gospodarenja. Koncept suvremene definicije pojma produktivnosti rada proizlazi iz sljedećega:<sup>18</sup>

$$\text{Produktivnost rada} = \frac{\text{Kvantiteta i kvaliteta proizvoda i usluga}}{\text{Kvantiteta i kvaliteta utrošenog rada}}$$

Količina i kvaliteta učinka jednako su bitne komponente za ocjenjivanje i mjerenje produktivnosti rada. Povećanje produktivnosti rada ostvaruje se u onom trenutku kada količina učinka je povećana uz isti ili manji utrošak rada no ako je kvaliteta učinka reducirana a količina učinaka povećana tada ne dolazi do produktivnosti rada s obzirom na to da je vrijednost smanjena odnosno došlo je do povećanja efikasnosti ali ne i proizvodnje. Između produktivnosti rada i kvalitete postoji pozitivna i visoka korelacija gdje nisku produktivnost prati i niska kvaliteta učinka to jest visoku produktivnost prati i visoka kvaliteta učinka ali s pretpostavkom da su stvoreni i temelji odnosno da je uveden sustav potpunog upravljanja kvalitetom putem kojeg se izbjegavaju pogreške i povećava se kvaliteta i produktivnost usluge.

Povećanje produktivnosti na štetu kvalitete je moguće no ne isplati se, u slučaju da gost u restoranu čeka usluge zbog manjka osoblja to je pad kvalitete iako je produktivnost veća odnosno zadatak obavlja manji broj zaposlenika te je onda učinak po zaposleniku veći, u nekim slučajevima kao primjer samoposlužnih restorana može biti primjer veće produktivnosti no može se odraziti na cjelokupnu kvalitetu usluge.

Opći pokazatelj produktivnosti rada u restoraterstvu dobiva se iz odnosa

$$\text{Mjerenje produktivnosti kuhinje} = \frac{\text{Količina i kvaliteta napravljenih jela u smjeni}}{\text{Količina i kvaliteta utrošenih sati radnika u kuhinji}}$$

Cilj navedene formule je povećanje količina napravljenih jela u smjeni po satu radi maksimalizacije produktivnosti kuhinjskog djelatnika.

---

<sup>18</sup> Avelini Holjevac, I. (2002.), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 389.

Mjerenje produktivnosti odjela za posluživanje hrane i pića dobivena je kroz sljedeću formulu

$$\text{Mjerenje produktivnosti odjela usluge} = \frac{\text{Količina i kvaliteta posluženih gostiju u smjeni}}{\text{Količina i kvaliteta utrošenog rada u smjeni}}$$

U brojniku pokazatelja produktivnosti rada količina i kvaliteta napravljenih jela u kuhinji i broj posluženih gostiju odjela za posluživanje čine jedinstvo pri mjerenju i ocjenjivanju ukupnog ostvarenog učinka.

Povećanje produktivnosti rada ostvaruje se povećanjem količine učinka konstantne i standardne kvalitete uz isti utrošak vremena za proizvodnju jela ili pružanje usluga ili ostvarenje kroz istu količinu učinka standardne kvalitete no uz smanjenje utrošenog potrebnog vremena za pripremanje jela ili posluživanje.

U slučaju da se samo količina učinka postavi kao cilj, takvim kalkuliranjem može se utjecati na povećanje produktivnosti no na pad kvalitete usluge ili proizvoda. Uzmimo za primjer ako je konobar plaćen po broju posluženih gostiju to mijenja njegovo ponašanje te se narušava postupak posluživanja na štetu kvalitete usluge.

## **6.2. Troškovi u ugostiteljstvu i restoraterstvu**

Pojmovno trošak se može definirati poput novčano izraženim iznosom pružene ili izvršene usluge, utrošene imovine ili kao nastanak obveze koja se odnosi na zaprimljene usluge ili dobra.

Troškovi se dijele prema vremenu nastanka, prema funkcijama, prema položaju u financijskim izvještajima, prema mogućnosti obuhvata po nositeljima, prema ponašanju na promjenu aktivnosti, prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka, prema mogućnosti kontrole, prema prirodnim vrstama utroška. Troškovi su neizbježni te smatraju dijelom dnevnih operacija u koje moramo utrošiti kako bi imali veće dugoročne koristi prodajom krajnjeg proizvoda.

**Tablica 2. Kriterij klasifikacije troškova i vrste troškova**

Prema funkcijama	a) Proizvodni b) Neproizvodni
Prema položaju u financijskim izvještajima	a) Troškovi proizvoda i troškovi razdoblja b) Primarni i konverzijski troškovi c) Nedospjeli i dospjeli troškovi
Prema mogućnosti obuhvata po nositeljima	a) Direktni troškovi b) Indirektni troškovi
Prema ponašanju na promjenu aktivnosti	a) Varijabilni troškovi b) Fiksni troškovi c) Mješoviti troškovi
Prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka	a) Relevantni troškovi b) Irelevantni troškovi
Prema vremenu nastanka	a) Povijesni b) Budući
Prema mogućnosti kontrole	a) Kontrolirani troškovi b) Nekontrolirani troškovi
Prema prirodnim vrstama utroška	a) Materijalni troškovi b) Troškovi osoblja c) Amortizacija d) Rezerviranje troškova i rizika e) Ostali troškovi

Izvor: Izrada autora prema Gulin, D. et. Al. (2011.), Upravljačko računovodstvo Zagreb: HZRIF

### **6.3. Racionalizacija operativnih troškova u restoraterstvu**

Pokretanjem poslovnog procesa usluge u isti je potrebno ulagati određene količine resursa, pod ulaganjem smatra se na trošenje. Pružanjem novih usluga odnosno

dobivanjem novih kupaca smatra se kao cilj trošenja u restoraterstvu. Troškovi se smatraju osnovnim dijelom poslovanja te ne bi se smjeli gledati u negativnom smislu, kako bi mogli obavljati dnevne operacije potrebno je imati određene troškove te svaki se trošak može isplatiti ako njegov rezultat donosi veće dugoročne koristi od same vrijednosti utrošenog resursa. Trošenje resursa te mogućnost trošenja nije neograničena i ulaganja u procese proizvodnje ne smiju premašiti ograničene okvire.

Postupak racionalizacije se sastoji od dvije faze:<sup>19</sup>

1. Utvrđivanje faktora koji utječu na racionalnost pojedinoga postupka i aktivnosti
2. Donošenje i realizacija poslovnih odluka kojima će se djelovati na faktore racionalizacije u cilju sniženja troškova (ukloniti svaki nepotreban trošak)

Područja i segmenti poslovanja u kojima je moguća redukcija troškova čine energiju, opremu, korištenje proizvodnih i poslovnih kapaciteta, materijal odnosno trošak namirnica. Svaki trošak je moguće smanjiti ili svesti na potreban i nužan trošak. Strategija racionalizacije troška je uspješna tijekom vremena koliko je dugo dokle god ne utječe na smanjenje kvalitete proizvoda ili same usluge.

U restoraterstvu u fiksne troškove ubrajaju se plaće zaposlenika, trošak najamnine, amortizacija i premije osiguranja dok u varijabilne troškove ubrajamo namirnica i pića, troškovi energenata, potrošni materijal.

Restorani potroše od 20% do 40% svojih troškova na namirnice te smanjenjem postotka odnosno načinom supstitucije namirnica nabave od drugog jeftinijeg dobavljača može rezultirati u većim uštedama i višim maržama čiju zaradu možemo prelići u neke druge segmente poslovanja ali na način kako to ne bi išlo na štetu kvalitete proizvoda ili usluge, neki od načina za uštedu također može biti veća narudžba namirnica od dobavljača po određenoj nižoj cijeni te ostvarivanja većeg popusta. Upravljanje zalihama također se smatra načinom koji može racionalizirati troškove, praćenjem zaliha putem softwera može se više uštedjeti s obzirom na to da će se naručiti točan iznos potrebnih namirnica umjesto naručivanja na temelju osjećaja, danas putem softwera za upravljanje zalihama moguće je praćenje cijena nužnih zaliha namirnica. Smanjenjem otpatka hrane jedan je od načina racionaliziranja troškova korištenjem namirnica koje su pri kraju roka na inovativan način.

---

<sup>19</sup> Avelini Holjevac, I, op. Cit., str. 271.



Automatizacijom radnih procesa moguće je smanjenje troškova plaće za posao koji je odrađivao djelatnik naime umjesto uzimanja narudžbe preko telefona, izrađivanjem web stranice putem kojeg se može napraviti narudžba za preuzimanje u restoranu djelatnici se mogu više posvetiti gostima i narudžbama u restoranu. Implementacijom kioska za samoposlugu smanjuje se vrijeme uzimanja narudžbe koje je inače potrebno djelatniku u fast food restoranu da ju preuzme i upiše. Kupovinom poluproizvoda odnosno zaleđenih prženih krumpirića, gotovi umaci, pašte smatra se jeftinijem nego izradbom proizvoda od nule. Unakrsnom obukom zaposlenika moguće je smanjiti troškove načinom kako bi zaposlenik pokrивao više radnih pozicija te učio i u situacijama gdje je potrebna preraspodjela tijekom smjena u kojima u slučaju da je manja potražnja u određenoj smjeni zaposlenik može obavljati više zadataka.

## **7. STUDIJA SLUČAJA OPTIMIZACIJE I RACIONALIZACIJE POSLOVNIH PROCESA KROZ IMPLEMENTACIJU INOVACIJA NA PRIMJERU FAST FOOD RESTORANA U SJEDINJENIM AMERIČKIM DRŽAVAMA**

### **7.1. Primjer racionalizacije usluge fast food restorana**

Brzina procesa posluge izrazito je bitna u fast food restoranima, zbog brzog načina života većina korisnika ne zna ili nema vremena za pripremu jela te kao najčešći odabir radi brzine i sigurnosti usluge odabiru fast food restorane. No, pri odabiru izbora jela nije isključivo radi brzine jela, činjenica je kako upravo lanci fast food restorana imaju najniže cijene i ujedno ljudi koji imaju niske prihode više si mogu priuštiti odlazak u fast food restoran gdje u ponudi imaju cjelokupnu kombinaciju odnosno piće, prilog i jelo nego što bi si to mogli priuštiti u klasičnom restoranu gdje je slična ponuda skuplja.

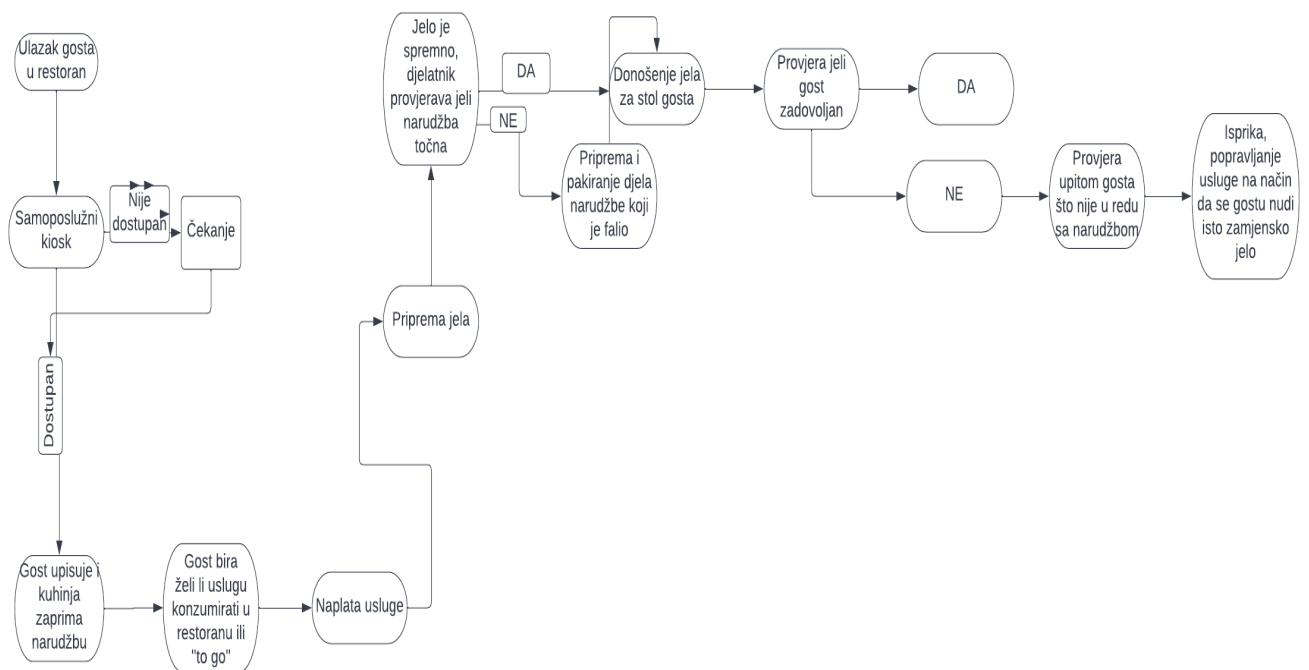
Fast food restorani kako bi ostvarili svoj predviđeni planirani prihod ovise o brzini pružene usluge, kvaliteti pružene usluge i zadovoljstvu korisnika. U slučaju da tijekom procesa dođe do greške tijekom posluge, upravo takva greška može imati posljedicu kao gubitak kupca koji se neće vratiti u restoran (izostavljen je dio jela, loša kvaliteta segmenta jela, izrazito mala količina proizvoda) osoblje se iskupljuje kupcu tako da se ponudi kupcu da naprave novi proizvod te uz ispriku većinom uz navedeno daju dodatni proizvod kako bi se iskupili i zadržali kupca. U poslovnom procesu fast food restorana greške se moraju svesti na minimum, kvaliteta usluge mora biti sve prisutna i svaki detalj pakiranja odnosno i posluživanja mora biti mjerljiv i kontroliran.

Širom svijeta McDonald's je primjer fast food restorana čiji poslovni model i optimizirajući i racionalizirajući svoj proces posluge su u konstantnoj potrazi za novim tehnologijama i inovacijama koje se mogu implementirati radi poboljšanja usluge i isticanjem od konkurencije. Ulaskom u partnerstvo s IBM-om, McDonald's se priprema na korištenje umjetne inteligencije pri narudžbi u "McDrive-u", iako takav način akvizicije ujedno i ima svoju cijenu, kroz franšizing, partnerima koji upravljaju McDonald's restoranima na određenim područjima pruža se prilika implementacije navedene usluge što bi smanjilo potrebu za potrebnim radnikom koji bi zaprimao narudžbu, upisivao u sistem i naplaćivao već bi narudžbe bile automatizirane kako

kupac ne bi morao čekati u redu tijekom naplate odnosno prilikom narudžbe proizvoda direktno se može uputiti na sljedeći prozor gdje čeka svoju narudžbu, što bi ubrzalo proces posluge i racionaliziralo troškove na način što bi smanjilo broj potrebnih radnika koji su inače zaprimali narudžbe i bili bi raspodijeljeni na drugi dio procesa u restoranu što bi ubrzalo uslugu i povećalo kvalitetu usluge

U idućem dijelu poglavlja prezentiran je primjer poslovnog procesa posluživanja na primjeru McDonald'sa.

Slika 10. Proces posluge na primjeru McDonald'sa



Izvor: Izmijenjena izrada autora prema <https://uxplanet.org/service-design-the-case-of-mcdonalds-196ac9d5d7f0> (Pristupljeno 17.07.2022.)

Na navedenom primjeru vidljiva je jednostavnost pružene usluge, iako usluga nije personalizirana kao što je to na primjeru klasičnog restorana upravo ovakav način posluge i model poslovanja može donijeti najviše kupaca u kratkom razdoblju, jer je

brza priprema jela, brza posluga te se održava visoka kvaliteta konstantnim provjerama usluge i uređaja.

Radi ostvarivanja brze usluge i visoke razine kvalitete, fast food restorani implementiraju nove tehnologije i inovacije tako da se ističu od konkurencije, brzina implementacije u tehnološkom procesu ovisi o tome hoće li biti eliminirani od strane konkurencije na tržištu.

## **7.2. Načini optimizacije poslovnih procesa na primjeru fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama**

Kako bi se cilj rada utvrdio i testirala hipoteza (Tehnološke inovacije u fast food restoranima mogu optimizirati i racionalizirati proces pripreme i posluživanja), provedeno je online istraživanje analizirajući podatke putem raznih dostupnih web stranica, na uzorku od sedam popularnih fast food restorana iz Sjedinjenih Američkih Država odabrani prema navedenom popisu, dostupnim na: <https://www.qsrmagazine.com/content/ranking-top-50-fast-food-chains-america>

Kriteriji optimizacije usluge odabrani su prema istraživanim tehnološkim inovacijama za navedene fast food restorane u Sjedinjenim Američkim Državama istraživanim putem web-stranica restorana, aplikacija restorana i Internet časopisima o fast food restoranima poput QSR magazina (popularnoj web-stranici o novostima u fast food industriji restorana i trendovima). Sljedeće online istraživanje provedeno je prateći način, inovacije i optimizaciju usluge između poznatih lanaca fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama.

*Tablica 3. Načini optimizacije usluge na primjeru Fast Food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama*

Načini optimizacije usluge	Mcdonald's	Dunkin'	Pizza Hut	Burger King	Wendy's	KFC	Panera Bread	Svi
Samoposlužni kiosk	1	1	1	1	1	1	1	100%
Narudžba putem aplikacije (Preuzimanje u restoranu ili dostavom na adresu)	1	1	1	1	1	1	1	100%
Narudžba putem službene web stranice (Preuzimanje u restoranu ili dostavom na adresu)	1	1	1	1	1	1	1	100%
Drive thru usluga	1	1	1	1	1	0	0	71%
U procesu AI drive thru usluge	1	0	0	0	1	0	0	29%
U test procesu robotizacije kuhinjskih usluga	0	0	0	0	0	1	1	29%
Svi	83%	67%	67%	67%	83%	67%	67%	-

Izvor: Izrada autora

Pri provedenom online istraživanju vidljivo je kako fast food restorani u Sjedinjenim Američkim Državama racionaliziraju i optimiziraju poslovni proces posluge, olakšavanjem narudžbe proizvoda kupcima i smanjenjem opterećenja zaposlenika pri zaprimanju narudžbi uz pomoć tehnoloških inovacija. U navedenom istraživanju koristila se formula "IF" gdje IMA = 1 dok NEMA = 0

Na navedenom primjeru vidljivo je kako su svi navedeni fast food restorani implementirali samoposlužne kioske (100% analiziranih fast food restorana) te njihovom implementacijom za krajnjeg korisnika rezultira u kraćem vremenu čekanja i bržom poslugom hrane, cijena prosječne narudžbe uvećana je kroz ponudu prodaje veće kombinacije od željene i unakrsnu prodaju gdje se nudi dodatni proizvod na kiosku, povećana je točnost zaprimanja narudžbe smanjenjem mogućnosti za stvaranje ljudske greške, smanjuje se trošak poslovanja s obzirom na manje vremena potrebnim za zaprimanje narudžbe te mogućim povećanjem broja narudžbi u

određenom razdoblju, također radnici koji su inače zaprimali narudžbe su raspodijeljeni na druge funkcije kako bi ubrzali proces kuhanja i posluge.

Tijekom početka pandemije Covid-19, fast food restorani u Sjedinjenim Američkim Državama i drugi ugostitelji brzo su se prilagođavali promjenama na tržištu, promjene koje su slijedile sadržavale su se od narudžba putem web stranice i aplikacije restorana gdje je naručeno jelo dostavljeno ili preuzeto ispred restorana, danas te promjene i dalje su prisutne. Od sedam analiziranih restorana vidljivo je kako su svi implementirali narudžbe putem web stranice i provođenje narudžba putem aplikacije. Način na kojem je proces "to go" racionaliziran u smislu da se osoba ne mora javljati na telefon, zapisati narudžbu te odnijeti narudžbu u kuhinju za pripremu, već pri naručivanju putem web stranice ili aplikacije restorana, odmah zaprimljena narudžba dolazi do kuhinje te kupac s druge strane zaprimi očekivano vrijeme kada će narudžba biti dostavljena ili kada kupac može preuzeti u restoranu nadalje tijekom narudžbe putem aplikacije ili web stranice moguće je racionalizirati proces plaćanja u restoranu tako da se plaća karticom unutar aplikacije ili na web stranici što eliminira korak pri procesu preuzimanja narudžbe.

Uz narudžbu putem web stranice i aplikacija, prema istraženim fast food restoranima vidimo kako drive thru uslugu ima većina istraženih fast food restorana to su McDonald's, Dunkin, Pizza Hut, Burger King i Wendy's. Drive thru usluga prihvatljiva je kupcima upravo radi pogodnosti s obzirom na to da je moguće naručiti, platiti i preuzeti narudžbu bez da je kupac izašao iz auta. Od sedam analiziranih fast food restorana vidljivo je kako pet fast food restorana odnosno 71% provodi drive thru uslugu. Prema studiji QSR magazina Američki kupci u prosjeku provedu 255 sekundi u čekanju za drive thru, tijekom pandemije razlika između restorana koji je potpuno zatvoren i restorana koji ima drive thru te i dalje uspješno radi bila je vidljiva. Drive thru opcija dodatna je zarada fast food restoranima s obzirom na to da se cijeli proces odvija dok je kupac u autu, tako ne koristi se kapacitet lokala što znači da restoran može poslužiti više kupaca unutar restorana i izvan njega u kraćem vremenskom razdoblju.

U Sjedinjenim Američkim Državama od analiziranih sedam restorana dva restorana odnosno 29% od navedenih sedam restorana to jest McDonald's i Wendy's su dva primjera koji su odlučili otići korak dalje s drive thru uslugom, iako je McDonald's kasnio s ulaskom na tržište nudeći drive thru uslugu, oba poduzeća odlučili su racionalizirati proces preuzimanja narudžbe i plaćanja tijekom drive thru usluge. Korištenjem umjetne

inteligencije u drive thru usluzi smanjuje se potreba za radnikom koji će zaprimiti i naplatiti uslugu tako da umjetnom inteligencijom software je opremljen kako bi prepoznao govor, odgovara na pitanja i nudi dodatne proizvode na isti način kao i osoba koja je inače prije zaprimala narudžbe. Uvodeći umjetnu inteligenciju kao dio zaprimanja narudžbe poduzeće je racionaliziralo i optimiziralo svoj proces posluge gdje je radnik koji je prije zaprimao narudžbu zamijenjen i premješten u pakiranje odnosno poslugu ili kuhinju. Ubrzanjem procesa, restoran može poslužiti više gostiju u kraćem vremenskom razdoblju.

Od sedam analiziranih restorana, dva restorana odnosno 29% restorana to jest KFC i Panera Bread su trenutno pri testu gdje je određen broj restorana u procesu robotizacije kuhinje načinom optimizacije procesa kuhanja gledajući dugoročno radi racionalizacije troškova. Dok KFC testira robotizaciju kuhanja, Panera Bread sklopila je suradnju sa Miso Robotics i implementirala CookRight sistem kave, navedeni sistem prati preostalu razinu zrna kave, temperaturu i ostale informacije. Navedenom implementacijom sistema izbjegava se proces manualnih provjera urna za kavu i daje direktne informacije o preostaloj razini kave i temperature što olakšava proces na način što informira i obavještava kada se mora nova količina kave skuhati u točno određeno vrijeme kako bi ostala svježija za nadolazeće očekivane goste.

Uz sve navedene primjere vidljivo je da tehnološke inovacije imaju veliku ulogu u poslovanju, optimizaciji poslovnog procesa fast food restorana i racionalizaciji troškova. Restorani moraju biti spremni i pratiti trendove u poslovanju i želje kupaca uz povećanje brzine usluge i vlastitih poslovnih procesa no uz sveprisutnu kvalitetu koja ne smije izostajati i implementacijom novih tehnologija kako bi održali korak ispred konkurencije na tržištu.

## 8. ZAKLJUČAK

Ugostiteljska djelatnost ovisi o kvaliteti, gostoprimstvu i brzini posluge te s obzirom na goste koji ovise o vremenu, restorani su primorani prilagođavati optimizirajući i racionalizirajući svoje usluge.

Poslovni proces u restoraterstvu predstavljaju proces organizacije rada, nabave i posluge. Ugostitelji na razne načine pokušavaju optimizirati svoje procese i racionalizirati ih kako bi mogli poslužiti više gostiju u određenom razdoblju ali tako da ne utječe na kvalitetu proizvoda i same usluge.

U studiji slučaja potvrđena je hipoteza rada koja glasi: Tehnološke inovacije u fast food restoranima mogu optimizirati i racionalizirati proces pripreme i posluživanja. Na prikazanim primjerima vidljivo je kako i na koji način lanci fast food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama jesu spremni tehnološki inovirati kako bi optimizirali i racionalizirali svoje procese i ubrzali proces posluge s ciljem povećanjem kvalitete proizvoda i usluge te osiguravanja zadovoljstva kupaca. McDonald's i Wendy's fast food restorani primjeri su koji koriste tehnološke inovacije kako bi optimizirali i racionalizirali proces pripreme i posluživanja te kroz studiju slučaja vidljivo je kako su implementirali i kako koriste 83% vrste načina optimizacija usluge odnosno pet od šest načina optimizacija usluge što pokazuje kako su uvijek u želji za napretkom i s tehnološkim inovacijama nastoje biti ispred konkurencije.

Iznenadne promjene na tržištu na koje ugostitelji ne mogu utjecati poput pandemije Covid-19 koja je prikazala kako su promjene u okolini iznenadne i zahtijevaju brze i efikasne promjene u ugostiteljstvu, kako bi opstali na tržištu ugostitelji su se prilagođavali, pratili želje kupaca i trendove u ugostiteljstvu. Racionalizacijom i optimizacijom poslovnih procesa dolazi do redukcije u koracima procesa ili redizajniranja samog procesa radi maksimalizacije profita. U svakom segmentu u ugostiteljstvu potrebno je prilagođavati se promjenama na tržištu i novim tehnologijama, brзом implementacijom tehnoloških inovacija jer ako dođe do zakašnjenja pri implementaciji može doći do eliminacije od strane konkurencije na tržištu.



# LITERATURA

## KNJIGE I UDŽBENICI

1. Avelini Holjevac, I. (2002.), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
2. Avelini Holjevac, I.,(1998.) Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
3. Barjaktarović, D. (2021.) Organizacija poslovanja u restoraterstvu, Beograd: Univerzitet Singidunum. Dostupno na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/43785-organizacija-poslovanja-u-restoraterstvu>
4. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.): Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o.
5. Bunja, Đ (2006.): Turističko ugostiteljstvo, Sveučilište u Zadru, raspoloživo na: <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>
6. Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Zagreb: Školska knjiga
7. Sikavica, P., T. Hernaus (2011.) Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi, Zagreb: Novi informator
8. Cerović, Z. (2003.) Hotelski menadžment, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
9. Dobre, R. (2003.) Menadžment ugostiteljstva, Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment
10. Galičić, V. (2012.) Uvod u ugostiteljstvo, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
11. Gulin, D. et. Al. (2011), Upravljačko računovodstvo Zagreb: HZRIF
12. Ivanović, S. (2012.) Ekonomika Ugostiteljstva, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
13. Ružić, P. (2006.) Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća, Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j Višnjan
14. Zubovič, I., Marošević I. (2009.) Vođenje i organizacija restoracije, Pula: HoReBa

## WEB IZVORI

1. Miso Robotics, Miso Robotics Introduces CookRight Coffee Product Line  
<https://misorobotics.com/newsroom/miso-robotics-introduces-cookright-coffee-product-line/> (pristupljeno 16.07.2022.)
2. NARODNE NOVINE – službeni list Republike Hrvatske, „Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata“, 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) (pristupljeno 27.06.2022.)
3. Presto, Restaurant Customer Survey: 70% of Drive-Thru Customers Want More Automation as Wait Times Increase.  
<https://presto.com/2022/07/19/restaurant-survey-drive-thru-customers-want-automation/> (pristupljeno 18.07.2022)
4. Qminder, How McDonald's Self-Service Kiosks Changed the Customer Experience Game  
<https://www.qminder.com/blog/customer-service/mcdonalds-self-service-kiosk-benefits/> (pristupljeno 17.07.2022.)
5. QSR Magazine, Ranking The Top 50 Fast-Food Chains in America  
<https://www.qsrmagazine.com/content/ranking-top-50-fast-food-chains-america> (pristupljeno 18.07.2022.)
6. QSR Magazine, The Drive-Thru Performance Study  
<https://www.qsrmagazine.com/reports/drive-thru-performance-study> (pristupljeno 16.07.2022.)
7. Restolabs, 7 ways in which mobile apps will help your restaurant to outrank your competition: <https://www.restolabs.com/blog/7-advantages-using-mobile-ordering-app-your-restaurant> (pristupljeno 18.07.2022.)
8. Scansource, Six Reasons Why Self-Service Kiosks Will Put Your Business On Top  
[https://www.scansource.com/~media/Project/scansource/scansourceweb/Enablement/SCSC-Uni/thought-leadership/august-2021/elo\\_self-kiosk\\_ebook\\_us.pdf](https://www.scansource.com/~media/Project/scansource/scansourceweb/Enablement/SCSC-Uni/thought-leadership/august-2021/elo_self-kiosk_ebook_us.pdf) (pristupljeno 15.07.2022.)

9. TouchBistro, How a Drive-Thru Ordering System Can Help Your Restaurant Adapt <https://www.touchbistro.com/blog/restaurant-drive-thru-ordering-system-to-help-you-adapt/> (pristupljeno 16.07.2022.)
10. UX Planet, Service Design — The Case of Mcdonald's <https://uxplanet.org/service-design-the-case-of-mcdonalds-196ac9d5d7f0> (pristupljeno 17.07.2022.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Razvrstavanje skupina ugostiteljskih objekata .....	7
Tablica 2. Kriterij klasifikacije troškova i vrste troškova .....	32
Tablica 3. Načini optimizacije usluge na primjeru Fast Food restorana u Sjedinjenim Američkim Državama.....	38

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Ugostiteljske usluge .....	3
Slika 2. Podjela ugostiteljstva .....	4
Slika 3. Podjela poslovnih procesa .....	9
Slika 4. Organizacija odjela kuhinje u restoranu .....	15
Slika 5. Organizacija odjela za posluživanje hrane i pića.....	17
Slika 6. Standardni proces posluživanja u ugostiteljstvu .....	21
Slika 7. Racionalizirani proces posluživanja u ugostiteljstvu.....	25
Slika 8. Učinak vremena čekanja i zadovoljstva gostiju .....	27
Slika 9. Proces kontrolinga .....	29
Slika 10. Proces posluge na primjeru McDonald'sa.....	36

## SAŽETAK

Predmet istraživanja rada su poslovni procesi u ugostiteljstvu s fokusom na restoraterstvo i načini racionalizacije i optimizacije procesa posluge kroz prikazane primjere. Poslovni procesi u restoraterstvu dio su svakodnevnih operacija. Kroz promjenjivu okolinu poduzeća i trendova u okolini ugostitelji moraju biti fleksibilni i spremni na promjene u vlastitim procesima. Identifikacijom problema i načinima optimizacije i racionalizacije procesa koja započinje analizom, kroz analizu procesa može se zaključiti koji dio procesa zaostaje i kojim načinom se može promijeniti. Redizajniranjem i implementacijom procesa nakon čega se provodi unutarnja prateća kontrola kako bi se osigurala kvaliteta procesa i usluge. U poslovnom procesu posluživanja, u restoraterstvu veliki udio ima ljudska komponenta od kuhanja hrane do posluživanja jela na stol. Ovisno o stručnosti, kvaliteti pružene usluge, ljubaznosti te do odlaska kupca iz restorana sve navedeno ovisi o zadovoljstvu kupca s pruženom uslugom, ovisno o tome pri idućem željenom odlasku u restoran navedene komponente će imati utjecaj pri odabiru. Prema provedenom istraživanju tehnološke inovacije bitna su komponenta u optimizaciji i racionalizaciji poslovnih procesa posluge u fast food restoranima, implementacijom inovacija i automatizaciji rada ovisi brzina poslovnih procesa u fast food restoranima kako bi u što kraćem vremenskom razdoblju došli do maksimalizacije prihoda.

**Ključne riječi:** poslovni procesi, restoraterstvo, proces posluge, optimizacija, racionalizacija, tehnološke inovacije

## **SUMMARY**

The subject of the research is business processes within the hospitality industry with a focus on catering and ways to rationalize and optimize the service process through presented examples. Business processes in the restaurant industry are part of daily operations. Through volatile business conditions, caterers have to show flexibility and readiness for alterations in their own processes. By identifying the problem and ways of optimization and rationalization of the process which starts with the analysis, through process analysis it is concluded which part of the process is struggling and how can it be changed. By re-designing and implementing the process, internal control is being pursued to ensure the quality of the process and the service. In the business process of serving in catering, the human component has a large share from cooking the food to serving it to its customers. Depending on the expertise, quality of the provided service, and courtesy up until the customer has left, all of these reasons will have an effect on the customer's satisfaction with the provided service depending on the next desired visit to a restaurant the previously mentioned components will have an influence on the chosen restaurant. According to the conducted research, technological innovations are an important component in the optimization and rationalization of service business processes in fast food restaurants. Speed of business processes in fast food restaurants depends on the implementation of innovations and work automation in order to maximize revenue in the shortest possible period of time.

**Keywords:** business processes, catering, serving process, optimization, rationalization, technological innovations